

EVALUATIE PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENSTEN, PERMANENTE ONDERSTEUNINGSCELLEN EN
VZW SAMENWERKINGSVERBAND NETGEBONDEN PEDAGOGISCHE BEGELEIDINGSDIENSTEN

RAPPORT
EVALUATIE PBD
FOPEM

COMMISSIE O.L.V. DE HEER GEORGES MONARD
FEBRUARI 2014

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Beschrijving van de organisatie	5
1.1 Organisatiestructuur	5
1.2 Doelgroep	6
1.2.1 Doelgroep op basis van aantal scholen en aantal leerlingen	6
1.2.2 Doelgroep op basis van personeelskenmerken	6
1.2.3 Doelgroep op basis van leerlingenkenmerken	6
1.3 Personeel van de PBD-FOPEM	7
2. Missie, visie en begeleidingsfilosofie	8
3. Processen en resultaten van begeleiding	10
3.1 Algemeen	10
3.2 Decretale taken	11
3.2.1 Ondersteuning m.b.t. het pedagogisch project	11
3.2.2 Ondersteuning van de school als organisatie	11
3.2.3 Begeleiding van specifieke doelgroepen	13
3.2.4 Nascholing	15
3.2.5 Ondersteuning na doorlichting	15
3.2.6 Aanreiken, stimuleren en ondersteunen van innovaties	16
3.2.7 Overleg en participatie aan initiatieven van de Vlaamse Regering	17
3.3 Bereik, tevredenheid en effectiviteit	17
3.3.1 Bereik van de ondersteuning	17
3.3.2 Tevredenheid met de scholen met de geboden ondersteuning	17
3.3.3 Effectiviteit van de ondersteuning	18
3.4 Tijdsbesteding van begeleiders	19
4. Ondersteunende processen in de organisatie	20
4.1 Algemeen beleid	20
4.2 Personeelsbeleid	21
4.3 Financieel beleid	21
4.4 Kwaliteitszorg	22
4.5 Samenwerking	23
4.5.1 Interne samenwerking	23
4.5.2 Externe samenwerking	23

5. Conclusie	24
5.1 Sterke punten.....	24
5.2 Uitdagingen en aanbevelingen.....	24
Bijlage 1: Dataverzameling	26
Bijlage 2: Veelgebruikte afkortingen	30

Inleiding

Het kwaliteitsdecreet van 8 mei 2009 voorziet in een zesjaarlijkse evaluatie van de pedagogische begeleidingsdiensten (PBD's), de permanente ondersteuningscentra van de CLB's (POC's) en het Samenwerkingsverband netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten (SNPB). In het schooljaar 2012-2013 werd de eerste evaluatie van deze diensten opgestart. Deze eerste evaluatie-opdracht werd toebedeeld aan een commissie onder leiding van dhr. Georges Monard.

Deze eerste evaluatie heeft uitdrukkelijk een ontwikkelingsgericht perspectief. De commissie formuleert naast vaststellingen (sterke en zwakke punten) ook verbeterpunten. Voor elke individuele dienst is een rapport opgemaakt. De bedenkingen en aanbevelingen die voor alle of meerdere diensten gelden, zijn verzameld in een samenvattend rapport.

Voorliggend rapport bevat de neerslag van de evaluatie van PBD FOPEM. De commissie baseerde zich hiervoor op het door de PBD ingediende informatiedossier, op de relevante gegevens uit het onderzoeksrapport "Werking, bereik en effecten van pedagogische begeleidingsdiensten in Vlaanderen" van de Universiteit Antwerpen en de KU Leuven onder leiding van Prof. dr. Van Petegem, e.a. (2013), en op talrijke, grondige gesprekken met verantwoordelijken van de onderwijskoepel, de medewerkers van PBD FOPEM zelf en directies en personeelsleden van de betrokken scholen. Meer details over het concrete verloop van het proces van dataverzameling zijn terug te vinden in bijlage 1 bij dit rapport.

De evaluatie is uitgevoerd met behulp van een geïntegreerd beoordelingskader, geïnspireerd op het door de onderwijsinspectie gehanteerde CIPO-model. Daarnaast heeft de commissie gebruik gemaakt van een aantal theoretische uitgangspunten inzake professionalisering en kwaliteitszorg. Omwille van de leesbaarheid wordt in dit individuele rapport niet dieper ingegaan op het beoordelings- en theoretische kader. Hiervoor verwijzen we de lezer naar het samenvattend rapport.

Na een korte situatieschets van PBD FOPEM, gaan we eerst in op de missie, visie en begeleidingsfilosofie van deze dienst. Vervolgens komt de uitvoering van de verschillende decretale opdrachten aan bod, om te eindigen met een blik op de interne organisatie. Elk van deze hoofdstukken is op dezelfde manier opgebouwd: we beginnen met een aantal vaststellingen en koppelen daaraan vervolgens een aantal aanbevelingen.

De commissie wil haar uitdrukkelijke dank uitspreken voor de constructieve medewerking van PBD FOPEM in alle fases van het evaluatieproces. De commissie zou haar opdracht niet tot een goed einde hebben kunnen brengen zonder de getoonde openheid en bereidheid tot informatieverschaffing.

1. Beschrijving van de organisatie

De pedagogische begeleidingsdienst (PBD) van de Federatie van Onafhankelijke Pluralistische Emancipatorische Methodescholen (FOPEM) maakt deel uit van de koepel vzw FOPEM. De FOPEM-scholen zijn een groepering van verschillende methodescholen: Freinet-, project- en ervaringsgerichte scholen. In totaal groepeerd FOPEM momenteel in Vlaanderen 17 basisscholen.

FOPEM vzw: koepel		
SVCMO vzw: PBD	SOM vzw: scholen- gemeens	KOPEL taken: VLOR, OKO,...

1.1 Organisatiestructuur

De aangesloten basisscholen zijn vertegenwoordigd in 3 vzw's:

- het studie- en vormingscentrum voor methode-onderwijs vzw SVCMO
- scholengemeenschap van Onafhankelijke Methodescholen, vzw SOM
- de koepel vzw FOPEM.

De samenstelling van de Raad van Bestuur van de verschillende vzw's ziet er als volgt uit

- de Raad van Bestuur van de koepel vzw FOPEM is samengesteld uit coördinatoren¹, leerkrachten, ouders en ex-bestuursleden van diverse scholen;
- de Raad van Bestuur van vzw SOM) is samengesteld uit alle coördinatoren met de SOM-coördinator aan het hoofd. De SOM-coördinator wordt niet beschouwd als een algemeen directie. Hij is vooral bevoegd voor de organisatorische ondersteuning van de scholen. Enkel coördinatoren die directie zijn van een hoofdvestiging, maken deel van uit van SOM. Het verschil tussen SOM en FOPEM is dat in SOM enkel coördinatoren zetelen;
- de Raad van Bestuur van vzw SVCMO is een slapende vzw die begin jaren '90 is ontstaan om subsidies te kunnen ontvangen voor nascholing. De PBD is tewerkgesteld onder deze vzw. Nu FOPEM zelf subsidies kan krijgen voor de PBD, wordt deze vzw opgeheven.

Inzake taken kan de PBD structureel niet afgebakend worden binnen de globale werking van FOPEM.

¹ FOPEM scholen gebruiken een eigen terminologie voor de verschillende functies in de organisatie:

- de SOM-coördinator is de coördinator van de scholengemeenschap van de vzw SOM;
- een coördinator is een directie van een school;
- een begeleider is een leerkracht;
- een pedagogisch begeleider is de begeleider van de pedagogische begeleidingsdienst
- het kernteam bestaat uit medewerkers van FOPEM, SVCMO en SOM. Deze medewerkers worden 'kernmedewerkers' genoemd.

1.2 Doelgroep

De administratieve databanken van het Ministerie van Onderwijs en Vorming leveren heel wat informatie over de doelgroep van de PBD, namelijk de instellingen, met de personeelsleden en leerlingen, die haar 'klanten' vormen².

1.2.1 Doelgroep op basis van aantal scholen en aantal leerlingen

FOPEM:	Aantal scholen per onderwijstype:	Totaal aantal leerlingen:
Gewoon basisonderwijs	13	1.991

1.2.2 Doelgroep op basis van personeelskenmerken

FOPEM:	Totaal aantal personeelsleden:	Aantal beginnende leerkrachten ³ :	Aantal directies:
Gewoon basisonderwijs	152,57	18,61	14,0

1.2.3 Doelgroep op basis van leerlingenkenmerken

De kenmerken van de leerlingen zijn enkel beschikbaar voor het gewoon basisonderwijs en het gewoon secundair onderwijs. Het betreft die kenmerken die gebruikt worden voor de berekening van de werkingsmiddelen van de scholen van het gewoon basis- en secundair onderwijs⁴.

	Onderwijs kansarmoede-indicator	% thuistaal niet-Nederlands	% opleidingsniveau moeder	% studietoelage	% buurt
Gewoon basisonderwijs	0,46	3,51	6,0	14,4	22,2
Vlaams gemiddelde basisonderwijs	0,51	4,02	6,98	15,87	24,41

De onderste rij in deze tabel geeft het Vlaamse gemiddelde weer van de leerlingenkenmerken voor het schooljaar 2010-2011 voor het basisonderwijs. Hieruit blijkt

² De gegevens hebben betrekking op het schooljaar 2010-2011. De gegevens van de personeelsleden betreffen de situatie op 1 februari 2011.

³ Beginnende leerkrachten zijn leerkrachten die maximaal vijf jaar in dienst zijn. Met deze definitie sluit de commissie aan bij de definitie die Van Petegem, Vanhoof en Gielen (2013) hanteren in hun onderzoek naar de werking, het bereik en de effecten van de pedagogische begeleidingsdiensten in Vlaanderen en bij de definitie gebruikt door de Commissie Beleidsevaluatie Lerarenopleidingen die in het najaar van 2013 haar conclusies heeft gepresenteerd.

⁴ Voor meer informatie zie:

<http://www.ond.vlaanderen.be/wegwijs/agodi/cijfermateriaal/leerlingenkenmerken/>.

De onderwijskansarmoede-indicator (OKI) is het aantal risicokenmerken waarvoor een leerling aantikt en is bijgevolg een cijfer tussen 0 en 4. De OKI is hier berekend op het niveau van de onderwijsinstellingen.

dat de diverse indicatoren van de populatie van de FOPEM scholen onder het Vlaams gemiddelde liggen.

1.3 Personeel van de PBD-FOPEM⁵

Gezien haar beperkte schaal heeft de PBD FOPEM geen recht op een eigen personeelsomkadering, zoals omschreven in het decreet betreffende de kwaliteit van het onderwijs van 8 mei 2009. Zoals vermeld in de organisatiestructuur is het moeilijk om de PBD te scheiden van de globale personeelsformatie van FOPEM.

FOPEM vzw: 1/2 VTE 1/2 VTE 1/4 VTE	
SVCMO vzw - PBD: 1/2 VTE 1/2 VTE	SOM vzw: 1/2 VTE 1/2 VTE

Conform art 17, §2 van het decreet van 8 mei 2009 hebben de pedagogische begeleidingsdiensten die niet beschikken over een personeelsformatie, samen recht op een personeelslid met een verlof wegens bijzondere opdracht, naar rato van het aandeel in de organieke betrekkingen in de scholen die verbonden zijn aan die pedagogische begeleidingsdiensten. Concreet betekent dit voor de laatste jaren een voltijdse detachering voor de vier begeleidingsdiensten die samen het Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers (OKO) vormen (Steinerscholen, FOPEM, NAPCO en VONAC). Op basis van interne afspraken beschikt elk van deze PBD's **tweejaarlijks voor twee schooljaren over een halftijdse gedetacheerde met een verlof wegens bijzondere opdracht** beschikt.

De PBD FOPEM realiseerde tot nu haar werking quasi volledig met personeelsleden die met eigen middelen zijn aangesteld, voor een totaal van ongeveer 1,3 VTE. De organisatie geeft aan dat dit voor de toekomst niet gegarandeerd is door gebrek aan structurele middelen. Ook de medewerkers van SOM en de koepel nemen begeleidingstaken op. FOPEM spreekt hier zelf van de 'kern'. Het kernteam bestaat uit medewerkers van FOPEM, SVCMO en SOM. Hierop komen we verder in het rapport nog terug.

⁵ De hier gebruikte cijfers komen uit het informatiedossier en hebben bijgevolg betrekking op het schooljaar 2012-2013.

2. Missie, visie en begeleidingsfilosofie

In dit hoofdstuk schetsen we de missie en de visie zoals deze door de PBD is omschreven in haar documenten (informatiedossier, begeleidingsplan,...).

In de aangeleverde documenten en op de website wordt niet expliciet wordt verwezen naar de missie van de PBD. Eigenheid wordt eerder vaag geformuleerd in termen van ‘met gelijkgezinden netwerken’. FOPEM beklemtoont in deze context vooral het **pluralistische, emancipatorische en participatieve karakter** als kenmerken van de scholen die aangesloten zijn. Het begeleidingsplan vermeldt dat de PBD binnen dezelfde visie werkt als die van de scholen. Het pluralistische, emancipatorische en participatieve karakter van de scholen bewaakt men, naar eigen zeggen, door dit als toetredingsvoorwaarden op te leggen aan nieuwe scholen die tot de koepel willen toetreden. De PBD hanteert een ‘groeiboek’ aan de hand waarvan nieuwe scholen begeleid worden in hun reflectie over en groei naar een pluralistische en emancipatorische school. Daarnaast benadrukt FOPEM de participatieve cultuur in de koepel, de PBD en de scholen.

Volgens de PBD bestaat haar kerntaak⁶ uit het kwalitatief versterken van het pedagogisch-didactisch handelen met kinderen. De PBD tracht ten eerste de pedagogische capaciteit van de scholen te versterken om zo het eigen pedagogisch project uit te voeren. Dit moet ertoe leiden dat leerkrachten en scholen bekwaam worden in het zelf opsporen en ontdekken van behoeften en moet stof leveren voor studie en onderzoek. Ten tweede wil de PBD de organisatorische capaciteit tussen de scholen versterken zodat ook de directies/coördinatoren van de scholen samen ontwikkelen tot een professionele leergemeenschap.

De kernmedewerkers tekenen de grote lijnen van het driejaarlijks begeleidingsplan uit in een gezamenlijke reflectie met de coördinatoren van de FOPEM-scholen. De PBD zegt dit vervolgens af te stemmen op de vormingsnoden, zowel op team- als op leerkracht- en coördinatorniveau, en zowel op vlak van de organisatorische als van de pedagogische capaciteit. De PBD zegt vooral de vinger aan de pols te houden via de coördinatorenvergaderingen, werkdagen, vormingsdagen, uitwisselingen, enz.

Het pedagogische begeleidingsplan vermeldt verder dat de PBD binnen dezelfde visie werkt als die van de scholen. Tijdens de gesprekken minimaliseerden de kernmedewerkers de verscheidenheid tussen de scholen door te stellen dat er, ondanks de verschillen in methodes, een gemeenschappelijke visie op leren. Hun gezamenlijk vertrekpunt zijn steeds de kinderen, stellen ze. De verschillen bevinden zich vooral op het niveau van de gebruikte technieken en methodieken binnen de diverse pedagogische projecten. Zelfs dit vinden ze relatief omdat ze elkaars technieken en methodieken overnemen en aanpassen aan de eigen context.

Voor de commissie is niet echt duidelijk wat de precieze eigenheid is van de PBD FOPEM. De commissie merkt ook op dat er weinig voorbeelden zijn van hoe de begeleiding in de praktijk

⁶ Kerntaak van de scholen is opgenomen in het groeiboek.

verloopt. Bovendien wordt weinig concreet geoperationaliseerd en neergeschreven. Door hun diversiteit hebben de FOPEM-scholen echter heel uiteenlopende pedagogische projecten (project-, Freinet- en ervaringsgericht onderwijs). De commissie vindt de argumentatie met betrekking tot de geringe verschillen tussen de scholen echter weinig overtuigend en vraagt FOPEM om de **eigenheid en het bindende element scherper te stellen**.

Op zich juicht de commissie de participatieve cultuur toe, maar ze wijst er ook op dat participatieve besluitvormingsprocessen veel tijd in beslag nemen. Dit kan leiden tot een gebrek aan continuïteit in prioriteiten zoals dit het geval was bij de implementatie en opvolging van de “brede school”. Na een lange intensieve werking van een jaar aan dit project, is het niet duidelijk wat er nadien aan opvolging is gebeurd. De commissie beveelt daarom aan dat participatie gepaard gaat met besluitvaardigheid en formulering van concrete doelen, zodat kan nagegaan worden in welke mate deze doelen ook effectief gerealiseerd zijn.

Net zomin als er een duidelijke missie is voor de PBD FOPEM, blijven de specifieke begeleidingsvisie en -filosofie, onuitgesproken. Het is onduidelijk hoe de PBD FOPEM de begeleiding van deze diverse projecten ziet, vorm geeft in de praktijk en welke prioriteiten ze hierbij stelt. Daarbij aansluitend dringt de commissie erop aan dat er **een geëxpliciteerde en onderbouwde begeleidingsfilosofie** wordt ontwikkeld en gedeeld binnen FOPEM.

3. Processen en resultaten van begeleiding

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de principes en uitgangspunten, beschreven in het vorige hoofdstuk, zich vertalen in de praktijk. De verschillende decretale taken komen in dit hoofdstuk meer of minder uitgebreid aan bod. In dit hoofdstuk worden ook de resultaten verwerkt van het wetenschappelijk onderzoek van Van Petegem, Vanhoof en Gielen (2013) naar de werking, het bereik en de effecten van de pedagogische begeleidingsdiensten in Vlaanderen. Wat dit laatste betreft, is het belangrijk te weten dat dit rapport geen resultaten bevat specifiek voor de PBD FOPEM. Daarvoor was het aantal (mogelijke) respondenten te beperkt. We kunnen enkel rapporteren over de gezamenlijke resultaten voor de verschillende begeleidingsdiensten die OKO samenstellen⁷.

3.1 Algemeen

Volgens FOPEM vertrekt het begeleidingsproces van behoeften, opgespoord tijdens contacten met leerkrachten (o.a. tijdens een vormingsaanbod of schoolbezoeken, tijdens coördinatorenvergaderingen en zorgcoördinatorenbijeenkomsten), tijdens overleg met de medewerkers en op de raad van bestuur van SVCMO, FOPEM en SOM, of via vragen van schoolbesturen. Elke betrokkene (ook ouders) kan daarnaast op eigen initiatief een vraag stellen of een voorstel doen bij de kernmedewerkers. Zij bespreken de vraag of het voorstel en bepalen prioriteiten binnen de mogelijkheden van de PBD FOPEM. Daarnaast wordt een evaluatie gemaakt van het lopende werkjaar en worden mogelijke verbeterpunten mee in rekening gebracht.

Volgens het informatiedossier omvat **een individueel ondersteuningstraject** twee stappen. De eerste stap bestaat uit een drietal sessies om te luisteren naar de behoeften van de school en om het team op weg te zetten naar een oplossing. In de tweede stap maakt de PBD FOPEM afspraken over het geven van feedback bij de opvolging van het uitwerken van de voorgestelde oplossing. Hierbij begeleidt de PBD FOPEM vooral de groepsprocessen en in mindere mate op inhoudelijke vlak.

De scholen zijn vrij om in te gaan op het aanbod van de PBD FOPEM of om mee een vorming uit te werken. Scholen en leerkrachten kunnen daarnaast gebruik maken van het bestaande nascholingsaanbod van diverse andere organisaties. Dit wordt ook veelvuldig gedaan. Uit de gesprekken blijkt dat de gestarte processen omwille van een tekort aan personeel niet altijd kunnen opgevolgd worden door de PBD FOPEM. De commissie is van mening dat de ondersteuning niet enkel uit begeleiding van groepsprocessen mag bestaan, maar ook **inhoudelijk** dient opgenomen te worden. Ook wordt uitdrukkelijk gevraagd om voldoende aandacht te besteden aan de **begeleiding m.b.t. de klaspraktijk**.

In de gesprekken met de commissie stellen de leidinggevenden dat de taken van de PBD FOPEM te situeren zijn in de decretale opdrachten zoals in het kwaliteitsdecreet geformuleerd.

⁷ Bij de resultaten van de antwoorden van de 'klanten' van de PBD's van OKO zijn de standaardafwijkingen relatief hoog. Dit wijst op een grote variatie aan antwoorden tussen deze respondenten.

3.2 Decretale taken

3.2.1 Ondersteuning m.b.t. het pedagogisch project

In het informatiedossier geeft FOPEM aan dat het ondersteunen bij de realisatie van het pedagogisch project vooral betekent dat men uitgaat van eenzelfde visie en manier van werken als de aangesloten scholen. Deze ondersteuning zit volgens de organisatie dus niet alleen in het inhoudelijk aanbod, maar evenzeer in de manier waarop wordt gewerkt. Zoals eerder aangegeven, kon de commissie geen duidelijk zicht krijgen op wat dit precies inhoudt.

3.2.2 Ondersteuning van de school als organisatie

Om de **school als professionele leergemeenschap** te versterken heeft de PBD FOPEM een aangepaste checklist ter beschikking gesteld. De komende schooljaren zal onderzocht worden of dit middel binnen de scholen constructief gebruikt wordt. De PBD hanteert hierbij een eigen invulling van de term 'professionele leergemeenschap', die afwijkt van de wetenschappelijke definiëring van dit construct.

Daarnaast worden nog diverse initiatieven genomen, zoals o.m. het opzetten van netwerken, de ontwikkeling van materialen en de ondersteuning van nieuwe scholen.

Netwerken, digitale platforms, instrumenten en materialen

Netwerken

De werking van het schoolteam als professionele leergemeenschap en de participatie van de kinderen/ouders vormen voor FOPEM de essentie van de schoolwerking. Gezamenlijke verantwoordelijkheid is een centraal begrip, zowel in de school- als de klaswerking. De centrale rol voor de professionele leergemeenschap, komt ook tot uiting in het feit dat de PBD FOPEM zich niet richt op de ondersteuning van de individuele leerkracht, maar op de leerkracht als lid van een team.

In het informatiedossier geeft de PBD FOPEM het school-overstijgend, gezamenlijk opsporen en aanpakken van behoeften van scholen aan als een sterkte. Door mensen samen te brengen, herkennen ze en verbreden ze de eigen problematiek en wordt het netwerk groter om oplossingen te vinden voor bepaalde vragen en kwesties. Volgens de PBD ontstaan netwerken door samen iets te doen of te beleven. Daarom organiseert de PBD bijeenkomsten voor diverse groepen die meestal ontstaan uit een bevraging van de behoeften (leerkrachten jongste kleuters, zorgcoördinatoren, de graadklassen, enz.). Deze bijeenkomsten geven soms aanleiding tot schoolbezoeken bij elkaar. De PBD besteedt ook aandacht aan het netwerk van coördinatoren (8 coördinatorenvergaderingen per jaar en de FOPEM-2daagse voor coördinatoren).

Omdat er weinig methodescholen zijn, is het volgens de PBD FOPEM belangrijk om het onderlinge contact te bevorderen. In dit kader wordt ook **hospiteren bij elkaar (klasbezoeken)** gestimuleerd, zowel intern (binnen FOPEM scholen) als extern (bijvoorbeeld bij scholen van andere netten, een cultuurcentrum of welzijnsorganisatie). Het doel van dat laatste is om leerkrachten te laten nadenken over hun samenwerkingsmogelijkheden met

externen. De PBD gaf aan dat het niet eenvoudig is om dit laatste te realiseren omdat het veel engagement en tijd vraagt. De mate van open werking hangt af van de sfeer en cultuur van de school.

De leerkrachten vinden dat de rol van de PBD FOPEM bij het hospiteren erin bestaat om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen. Organiseren van uitwisseling en binnenbrengen van nieuwe informatie zijn hierbij belangrijk, alsook aandachtig luisteren naar wat leerkrachten zeggen en zoeken naar onderliggende behoeften. De PBD is hierbij zelf niet noodzakelijk fysiek aanwezig. De evaluatie van het hospiteren ligt soms bij FOPEM en soms intern in de school. Als de scholen onderling hebben afgesproken de PBD er niet bij te betrekken, vindt er ook geen evaluatie plaats door de PBD. De informatie die eruit voortvloeit wordt wel door de PBD verder verspreid.

Uit het gesprek met de leerkrachten blijkt dat ze heel tevreden zijn over de manier waarop de PBD FOPEM de mensen samenbrengt en dat ze de PBD FOPEM inspirerend vinden. De PBD houdt de contacten levendig door de juiste vragen te stellen, de juiste werkvormen (bijvoorbeeld rollenspel) te hanteren en respectvol om te gaan met de mensen. De commissie vindt het positief dat de PBD zich lerend opstelt en inspiratie opdoet in de verschillende scholen van haar koepel. Op deze wijze leert ze zelf bij maar kan ze ook scholen in contact brengen. Uit alle gesprekken blijkt dat dit zeer wordt gewaardeerd. De commissie stelt zich evenwel de vraag of de taak van de PBD zich mag beperken tot het samenbrengen van verschillende leerkrachten. De rol van de begeleider moet volgens de commissie verder gaan. Hij/zij moet randvoorwaarden creëren voor leren en aandacht moet hebben voor opvolging en nazorg in de betrokken scholen. Net zoals bij het opzetten van netwerken, garandeert het samenbrengen van mensen via klasbezoeken niet noodzakelijk dat er ook wordt geleerd. Dergelijke werkwijze houdt het risico in dat het leerproces oppervlakkig blijft en nauwelijks aanzet tot reflectie. Op basis van deze vaststellingen acht de commissie het aan te bevelen de **netwerken en klasbezoeken te evalueren naar efficiëntie en leereffecten**.

De commissie onderschrijft het accent op gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maar dit houdt volgens de commissie mogelijks ook het gevaar in van wederzijdse afhankelijkheid en beperkte besluitvaardigheid. De commissie waardeert de ondersteuning van schoolteams maar vraagt FOPEM met aandrang om ook **antwoorden te bieden op vragen van leerkrachten m.b.t. de klaspraktijk**.

Materialen, instrumenten en digitale platforms

De PBD FOPEM ontwikkelt zelf materialen en instrumenten (het groeiboek, muzische vorming, bundel 'schoolrijp', visietekst schoolwerkplan, mediatieprikkel, enz.) op basis van literatuur, eigen vorming, een gezamenlijke ervaring of reflectie. Daarnaast bezoekt ze scholen om materialen te verzamelen en ter beschikking te stellen aan de FOPEM-scholen. Tijdens de gesprekken werd bevestigd dat schoolbezoeken vooral gebeuren in functie van informatieverzameling, niet om leerkrachten te begeleiden. De PBD ziet zichzelf niet als coach van individuele leerkrachten. Het standpunt is dat dit gebeurt door de school zelf.

De PBD ontwikkelt geen eigen leerplannen, maar doet beroep op de leerplannen van OVSG. De PBD beschikt over een nieuwe website waar enkel de nieuwe materialen van de PBD

raadpleegbaar zijn (zie www.uitwisseling.be). Deze website is ontstaan op vraag van de coördinatoren om alle informatie voor het personeel te bundelen. Uit het gesprek met de leerkrachten bleek dat de website niet veel wordt geraadpleegd. De leerkrachten geven eerder de voorkeur aan het uitwisselen van informatie tijdens de vormingen. Ook de PBD zelf gebruikt deze website weinig in de eigen begeleidingsactiviteiten.

De commissie vindt het positief dat er materialen verzameld en ter beschikking gesteld worden, maar stelt vast dat deze niet ingezet worden in de begeleiding. De commissie adviseert FOPEM om na te denken over de wijze waarop de website www.uitwisseling.be tot een leerinstrument voor de aangesloten scholen en leerkrachten kan dienen. Bovendien wil ze FOPEM stimuleren om na te gaan hoe deze site zich verhoudt tegenover andere bestaande sites, in functie van optimale expertisedeling m.b.t. onderwijs. Mogelijke samenwerking met andere partners dient verkend te worden. De commissie spreekt haar waardering uit voor het gebruik van leerplannen van OVSG, aangezien de PBD hierdoor haar tijd kan besteden aan andere pedagogische taken.

Nieuwe scholen

FOPEM stelt dat scholen zich soms willen aansluiten bij de koepel als methodeschool, terwijl ze er nog niet klaar voor zijn. De koepel besteedt veel aandacht aan de opstart van deze scholen. Uit de gesprekken bleek dat van scholen die tot de koepel willen toetreden, wordt verwacht zich eerst te verdiepen in de literatuur van de brede school en na te gaan in welke mate ze beantwoorden aan de toetredingsvoorwaarden (zie 2.). Indien hieraan voldaan, wordt de vraag tot toetreding besproken in de kern. Eens toegetreden tot FOPEM, kan de PBD FOPEM zowel organisatorische als pedagogische ondersteuning bieden. De school kan echter niet van begin tot einde begeleid worden.

De PBD FOPEM geeft aan de vraag hoe ze nieuwe scholen die niet Freinet-, ervaringsgericht of projectonderwijs zijn, moet ondersteunen als een werkpunt te zien. De commissie stelt vast dat er veel tijd uitgaat naar de ondersteuning van scholen die willen toetreden tot de koepel. Dit is een belangrijke taak van de koepel, maar de PBD heeft andere taken. Ze vraagt dan ook nadrukkelijk om het **evenwicht te bewaren tussen ondersteuning van nieuw toegetreden scholen en de scholen die reeds langer tot de koepel behoren**. Leerkrachten en scholen hebben immers heel wat noden tot ondersteuning, die nu, omwille van beperkte omkadering, niet beantwoord kunnen worden.

3.2.3 Begeleiding van specifieke doelgroepen

Beginnende leerkrachten

De PBD FOPEM organiseert jaarlijks een startdag voor beginnende leerkrachten, met mogelijkheden voor ervaringsuitwisseling en het werken rond thema's. Voor de nieuwe leerkrachten is het volgens de organisatie een moment van erkenning en herkenning. De PBD observeert en luistert naar de vragen en behoeften en koppelt er acties aan. Dit aanbod wordt georganiseerd als er voldoende nieuwe leerkrachten zijn en op vraag van de scholen.

Een duo-leerkracht⁸ heeft een bevoorrechte relatie met de nieuwe leerkracht. Nieuwe leerkrachten worden door de zorgcoördinator voor het inhoudelijke luik gecoacht. De zorgcoördinatoren krijgen hiervoor geen coaching van de PBD maar volgen een nascholing rond coaching en mentorschap voor die rol. Dit in tegenstelling tot de directie die voor het organisatorische luik wel door de PBD wordt gecoacht.

De commissie stelt vast dat de begeleiding van beginnende leerkrachten vooral via netwerkingsactiviteiten en ondersteuning door duo-leerkrachten plaatsvindt. Daadwerkelijke begeleiding van beginnende leerkrachten (op de klasvloer) wordt minder opgenomen door deze PBD. De commissie is niet van mening dat de PBD FOPEM deze eerstelijnszorg dient op te nemen, maar wel dat er dringend samen met de lerarenopleidingen en scholen een model voor aanvangsbegeleiding moet opgezet te worden, met het oog op het vormgeven van de begeleiding van beginnende leerkrachten en het adequaat beantwoorden van vragen van beginnende leerkrachten. De aanvangsbegeleiding van beginnende leerkrachten is immers een gedeelde verantwoordelijkheid. De commissie stelt vast dat ook de Commissie Beleidsevaluatie Lerarenopleidingen op deze lijn zit. De uitwerking van een dergelijk model wordt door de commissie evaluatie Pedagogische Begeleidingsdiensten gezien als een taak die bij voorkeur door de scholen, samen met de PBD's en de lerarenopleiders dient opgenomen te worden.

Coördinatoren

Voor de nascholing van coördinatoren (= leidinggevend) is er een lijst opgesteld van het nascholingsaanbod waaruit een keuze kan gemaakt worden. Dit is verbonden met een specifiek opleidingsreglement, conform de wetgeving rond het vormingsfonds voor directies.

Voor beginnende coördinatoren wordt speciale aandacht besteed aan de ondersteuning op het vlak van de organisatorische capaciteit en het beleidsvoerend vermogen in scholen waar participatie hoog in het vaandel staat. Met name dit laatste krijgt steeds meer aandacht. Deze vormingen worden voor de nieuwe coördinatoren telkens herhaald.

De commissie stelt vast dat er op vlak van beleidsvoerend vermogen heel veel gevraagd wordt van de coördinatoren en dat de ondersteuning door de PBD FOPEM op dit vlak versterkt zou mogen worden. Indien coaching en ondersteuning vooral door coördinatoren moet gebeuren, dienen deze ook voldoende gevormd en ondersteund te worden hierin. Daarbij dient met name **onderwijskundig leiderschap** veel aandacht te krijgen. Hierin ziet de commissie een taak weggelegd voor de PBD FOPEM.

Ook al is men ervan overtuigd dat het delen met andere coördinatoren van succesvolle praktijken leerrijk is, geeft de PBD FOPEM tijdens het gesprek aan dat coördinatoren vooral betrokken worden als er een acuut probleem is. De reden hiervoor zou zijn dat directies weinig ruimte of tijd hebben om zich vrij te maken.

⁸ In heel wat scholen zijn er parallele klasgroepen, waarbij de leerkrachten in team werken. Men spreekt dan van duo-leerkrachten.

3.2.4 Nascholing

In de gesprekken geeft de PBD FOPEM aan dat het geven van nascholing haar eerste prioriteit is en dat ze hierbij uitgaat van de vooropgestelde lijnen en keuzes die gemaakt zijn in het begeleidingsplan. Naast een gepland aanbod is er volgens de PBD voldoende ruimte voorzien om in te spelen op behoeften die ontstaan in de loop van het schooljaar. De PBD stelt enkel dat te organiseren wat niet buiten de organisatie te vinden is of niet specifiek genoeg is, of wat een meerwaarde betekent doordat het samen met leerkrachten van de aangesloten scholen wordt georganiseerd. Ook de geïnterviewde leerkrachten appreciëren dit vraaggerichte aanbod in functie van de behoeften van de school. Scholen maken vanuit hun eigen context verschillende keuzes. Als een school bijvoorbeeld kiest om te werken rond schrift, kunnen andere scholen hierbij aansluiten.

Deelname aan het nascholingsaanbod van de PBD is vrij. Uit de gesprekken met de geïnterviewde leerkrachten blijkt dat de PBD niet alle vormingen kan aanbieden. De PBD gaat op zoek naar een gemeenschappelijke basis voor leerkrachten in Freinet-, ervaringsgerichte en leefscholen. Uit het informatiedossier en de gesprekken blijkt dat de nascholingen doorgaans erg gewaardeerd worden, zowel door de leerkrachten als door de coördinatoren. Als er opmerkingen zijn, weegt de PBD af of dat tot een nieuw aanbod kan leiden of of een vorming moet aangepast worden. De ervaring van de PBD is dat wanneer iets minder positief ervaren wordt, dat meestal te maken heeft met het te weinig doorspreken van wat de vraag of het probleem precies inhoudt.

De commissie spreekt haar waardering uit voor de houding van FOPEM ten opzichte van nascholing, waarbij men zoekt naar complementariteit met het externe aanbod. Ze vraagt wel aandacht voor verankering van het geleerde in de praktijk (zowel school- als klaspraktijk). De commissie stelt zich echter de vraag of met dit aanbod wordt ingespeeld op de behoeften van de leerkrachten of dat het aanbod eerder een vertaling vormt van deze behoeften door de coördinatoren. Het is volgens de commissie cruciaal dat ook vragen van leerkrachten m.b.t. de klaspraktijk een antwoord krijgen. Daarom wil de commissie FOPEM aanzetten tot het nog meer en gerichter aannemen van een ‘**makelaarsrol**’ tussen scholen/leerkrachten met vakgerichte⁹ vragen en andere ondersteunende instanties, zoals de andere pedagogische begeleidingsdiensten of nascholingsinstellingen die de vakgerichte vragen zouden kunnen beantwoorden.

3.2.5 Ondersteuning na doorlichting

Hoewel de **doorlichting** als kritisch ervaren wordt, is de PBD FOPEM hier op een positieve, constructieve manier mee omgegaan, onder meer via het uitgebreid documenteren van hun handelen als school.

⁹ In de context van dit rapport dient vakbegeleiding geïnterpreteerd te worden als de begeleiding van leerkrachten(teams) in alle onderwijsniveaus met betrekking tot het pedagogisch-didactisch handelen in de klas. Vakgerichte vragen zijn in deze context met andere woorden alle soorten vragen met betrekking tot het pedagogisch-didactisch handelen in de klas. Het samenvattend rapport gaat hier dieper op in.

In het informatiedossier staat dat de PBD gerichte initiatieven neemt op het schoolniveau (bijv. feedback op het verbeterplan) alsook op het niveau van de scholengemeenschap (bijv. het verbreden van de werkpunten naar het geheel van de scholen). Alle scholen met een tekort of een ongunstig advies worden door de PBD bereikt.

Tijdens het gesprek met leerkrachten bleek dat de aanpak van de PBD bij scholen die bij de doorlichting een advies 2 kregen, sterk geapprecieerd wordt. De PBD heeft volgens deze leerkrachten goed geluisterd naar de bezorgdheden van de school. De PBD heeft uitgezocht wat de inspectie van de school verwacht en hoe de school dit op een gestructureerde manier kan aanpakken. De commissie waardeert deze aanpak.

3.2.6 Aanreiken, stimuleren en ondersteunen van innovaties

Voor het ondersteunen van onderwijsinnovaties wordt beroep gedaan op drie kanalen: de kernmedewerkers van FOPEM, de uitwisseling tussen de scholen en de externe sprekers en lesgevers.

De PBD FOPEM erkent dat haar beperkte personeelsbezetting niet toelaat om scholen intensief te begeleiden in het opvolgen van onderwijsinnovaties. Dit vindt bevestiging in het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) waar directie en leerkrachten van OKO aangeven hiervoor slechts zelden tot nooit ondersteuning te krijgen en ook weinig waardevolle bijdragen vaststellen op individueel en klasniveau. De perceptie van de directie van deze ondersteuningstaak is wel positiever dan deze van de leerkrachten.

Volgens de PBD FOPEM is een sterkte van de werking de mogelijkheid om met verschillende medewerkers en coördinatoren van scholen gezamenlijk te onderzoeken in welke mate onderwijsinnovaties passen in de visie van de pedagogische projecten van de scholen en/of daartoe bijdragen. Dit geeft kansen om deze innovaties te linken aan de bestaande onderwijspraktijk in de scholen. Tijdens het gesprek kwamen enkele voorbeelden aan bod zoals de leerwandeling. Hoewel de leerwandeling iets typisch is voor Freinet komen er nieuwe inzichten inzake de toepassingsmogelijkheden wanneer Freinetscholen en anderen hierrond samenwerken. Zo worden ook kringgesprekken anders ingevuld naargelang het eigen pedagogisch project.

De commissie stelt in het informatiedossier een zekere openheid en belang vast voor onderwijsontwikkelingen, maar het is niet duidelijk op welke wijze dit een vertaling krijgt in de praktijk. Dat geldt ook voor de door de PBD FOPEM zichzelf toegekende zogeheten laboratoriumfunctie inzake vernieuwingen en internationalisering. De PBD FOPEM heeft tijdens de gesprekken aangegeven dat ze te weinig tijd hebben om internationale ontwikkelingen op te volgen. De commissie vindt dat de PBD FOPEM zich moet **professionaliseren in onderwijsinnovaties**. Dit is een belangrijke vereiste om te kunnen werken aan een toekomstgericht onderwijs.

3.2.7 Overleg en participatie aan initiatieven van de Vlaamse Regering

Uit het informatiedossier blijkt dat de PBD FOPEM dankzij haar lidmaatschap van OKO breed vertegenwoordigd is ondanks de beperkte personeelsbezetting. De PBD FOPEM vindt dat de samenwerking met OKO vlot loopt. Het hoofddoel van deze samenwerking is de gezamenlijke vertegenwoordiging naar de overheid. Het is ook vanuit die constellatie dat overleg wordt georganiseerd met de inspectie, het ministerie, Vlor-commissies, SNPB, enz. OKO wordt volgens de PBD FOPEM niet altijd even goed ingelicht en op de hoogte gehouden van de diverse overlegmomenten met het Ministerie van Onderwijs en Vorming.

De PBD FOPEM geeft aan dat de tijdsinvestering, die men als kleine organisatie voor overleg met de externe onderwijspartners moet maken, aanzienlijk is.

3.3 Bereik, tevredenheid en effectiviteit

3.3.1 Bereik van de ondersteuning

In het informatiedossier staat dat coördinatoren, zorgcoördinatoren, begeleiders van jonge kleuters en beginnende leerkrachten goed worden bereikt. (Nieuwe) coördinatoren van kleine scholen of vestigingsplaatsen worden omwille van het probleem van vervanging, de veelheid en de combinatie aan taken in de school (les- en coördinerende opdracht) wisselend bereikt. Dit kan verklaren waarom Van Petegem, e.a. (2013) voor OKO tot de vaststelling komen dat slechts 15% van de beginnende leerkrachten basisonderwijs aangeeft het afgelopen schooljaar 1 tot 3 keer contact te hebben gehad met een begeleider.

Uit de gesprekken blijkt dat het bereik van de leerkrachten in de scholen door de PBD FOPEM van jaar tot jaar verschilt. De PBD drukt het streefdoel uit elke school te bezoeken, gespreid in de tijd.

Gelet op de verwevenheid tussen de scholengemeenschap en de PBD FOPEM, is er sprake van een groot bereik van de PBD FOPEM. Het is evenwel niet duidelijk vanuit welke rol de pedagogisch begeleider de scholen bereikt. De commissie vraagt daarenboven **bijzondere aandacht voor het bereik van leerkrachten en het zoeken naar antwoorden op vragen die leerkrachten hebben** m.b.t. de klasvloer (zie ook 3.2.2). Gelet op de werkwijze die FOPEM hanteert, namelijk de klemtoon op schoolteams, is het belangrijk dat FOPEM regelmatig reflecteert over het bereik van alle leerkrachten en strategieën vindt om tegemoet te komen aan de noden van alle leerkrachten. Met andere woorden, FOPEM moet opvolgen wie ze al dan niet bereikt en wat hiervoor de redenen zijn.

3.3.2 Tevredenheid met de scholen met de geboden ondersteuning

Bij het afsluiten van een ondersteuningstraject vraagt de PBD FOPEM mondelinge feedback aan de school over de manier van werken, de manier van communiceren en de doeltreffendheid van de tussenkomsten van de medewerkers van de PBD. Bovendien vraagt de PBD tips voor het opnemen van een volgend ondersteuningstraject.

Uit de gesprekken blijkt dat de PBD de contacten tussen de FOPEM scholen faciliteert. Dit wordt sterk gewaardeerd door de geïnterviewde leerkrachten. Er wordt op die manier volgens betrokkenen minder op een eiland gewerkt.

Uit het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) blijkt dat de begeleiders van OKO de tevredenheid van de instellingen met de geboden ondersteuning eerder positief inschatten. Deze inschatting komt overeen met de ervaring van de personeelsleden in het basisonderwijs, die de taakuitvoering over het algemeen goed bevinden, in het bijzonder de nascholingsactiviteiten.

3.3.3 Effectiviteit van de ondersteuning

Het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) geeft aan dat de begeleiders van OKO de doelgerichtheid van haar ondersteuning hoger inschatten dan de personeelsleden van de instellingen. De personeelsleden van het basisonderwijs tonen zich neutraal tot licht positief over het leereffect, de gedragsverandering en de resultaten op individueel en klasniveau. De grootste bijdrage dichtten ze toe aan de gevolgde nascholingsactiviteiten.

De toetsing van de effectiviteit van de ondersteuning bij het bevorderen van de onderwijskwaliteit en van de effectiviteit van de ondersteuning bij het pedagogisch project/begeleidingsproject gebeurt overwegend mondeling op basis van een aantal richtvragen aan coördinatoren (nl. of het materiaal voor de bevordering van de onderwijskwaliteit gebruikt wordt in de scholen, of er een realistisch werkbaar planning is voor het team, enz.). De PBD FOPEM geeft in het informatiedossier zelf aan dat het beperkt peilt naar de effectiviteit.

Het onderzoek van Van Petegem, e.a. (2013) schetst voor OKO een eerder gemengd beeld in het basisonderwijs. In het basisonderwijs is de perceptie van de frequentie en van de effecten van de ondersteuning aan leidinggevendens relatief positief. In het basisonderwijs wordt de ondersteuning in de kwaliteitszorg van de school neutraal tot zelfs licht negatief beoordeeld. De perceptie van de directies is doorgaans positiever dan deze van de leerkrachten.

Het feit dat de PBD FOPEM vooral de directies bereikt, maakt de resultaten van de begeleiding sterk afhankelijk van het beleidsvoerend vermogen, waarvan de organisatie zelf toegeeft dat dit nog niet overal even sterk is ontwikkeld. **De commissie wil er dan ook voor waarschuwen een te groot beroep te doen op het beleidsvoerend vermogen, en daarin de nodige ondersteuning te blijven bieden.** Ook adviseert ze de PBD FOPEM na te gaan hoe ze **meer en beter zicht kan krijgen op de effectiviteit** van haar begeleidingswerk.

3.4 Tijdsbesteding van begeleiders

Volgens het informatiedossier besteedt de PBD FOPEM haar tijd:

- op microniveau (bijvoorbeeld aan het opsporen van behoeften via contacten met leerkrachten);
- op mesoniveau (bijvoorbeeld aan het geven van feedback aan collega's over dossiers);
- op macroniveau (bijvoorbeeld aan het opmaken van een pedagogisch beleidsplan);
- aan de eigen professionalisering.

De onderlinge verhoudingen van de tijdsbesteding zijn niet duidelijk aangegeven in het informatiedossier. Uit de gesprekken blijkt dat de PBD weinig ondersteuning biedt op klas- en leerkrachtniveau en dat ze dit zelf ervaren als een zwakte. De commissie vraagt zich echter af of de begeleiding uitbreiden m.b.t. de klaspraktijk realistisch is gezien de beperkte omkadering. De PBD kan zich beter concentreren op enkele prioriteiten en zich toeleggen op haar makelaarsfunctie voor andere vragen vanwege leerkrachten (zie hierboven).

Algemeen kan gesteld worden dat de noden in de scholen altijd groter zijn dan de beschikbare tijd van de PBD. Nochtans zijn er ook scholen die nooit of te laat een vraag stellen met als gevolg van de kwaliteit van die scholen niet verbetert. De commissie wil de PBD FOPEM dan ook aanmoedigen om een goed zicht te hebben op de noden van alle scholen en te waken over het daadwerkelijke bereik van de aangesloten scholen.

4. Ondersteunende processen in de organisatie

Dit hoofdstuk gaat dieper in op hoe de organisatie zich intern organiseert om de hierboven beschreven taken en opdrachten uit te voeren. Hierin komen aspecten van personeelsbeleid, financieel beleid, samenwerking en kwaliteitszorg aan bod.

4.1 Algemeen beleid

Binnen de PBD FOPEM krijgt het **kernoverleg** een centrale plaats. Dat vindt maandelijks plaats en bestaat uit de medewerkers van de PBD, SOM en FOPEM. Op het kernoverleg wordt volgens het informatiedossier het pedagogisch begeleidingsplan en de uitvoering ervan besproken, wordt er tijd gemaakt om aangebrachte problemen samen te verkennen en te bespreken, gebeurt de evaluatie van de pedagogisch begeleider en de andere kernmedewerkers, worden vergaderingen van de Raad van Bestuur en de coördinatoren (directies) voorbereid, enz.

De medewerkers van FOPEM geven aan dat er nood is aan reflectie vanuit een helikopterzicht om signalen beter op te vangen. De Raad van Bestuur FOPEM wil hieraan tegemoet komen door nieuwe mensen aan te trekken en de stem van de ouders sterker te maken. De Raad van Bestuur is tevreden over de werking van de PBD. Inhoudelijk wil de Raad van bestuur op dit moment niets wijzigen omdat er geen negatieve signalen zijn. Ze willen eerder de continuïteit garanderen in plaats van grote veranderingen door te voeren. Voor hen primeert de aanpak van de bestuurszaken.

De commissie deelt de zorg van FOPEM dat er een gebrek is aan **een helikopterzicht** en vindt dat de Raad van Bestuur hier een grote rol in heeft. De Raad van Bestuur moet stilstaan bij strategische reflecties zoals 'Zijn de beperkte middelen goed besteed?', 'Wat is de specifieke eigenheid van de PBD FOPEM?', 'Wat is de visie op begeleiding van toekomstige uitdagingen?', enz. Er is tevens **nood aan een externe blik** die eventuele blinde vlekken kan aangeven en inspiratie van buitenaf kan binnen brengen.

De commissie ziet potentiële conflicten tussen verschillende rollen van de coördinerend directeur (CoDi), die ook pedagogische begeleider is, vooral ter ondersteuning van het beleidsvoerend vermogen van de scholen. Voor deze begeleider stelt zich de vraag wanneer hij 'controleert', dan wel 'begeleidt' of collegiaal advies geeft. Voor wie begeleid wordt, kan de vraag rijzen vanuit welke functie de begeleider/CoDi/collega-directeur spreekt en tussenkomt. Wanneer er zich een probleem voordoet, heeft men best een duidelijk mandaat om als 'kritische vriend' te kunnen optreden. De commissie vraagt om hierin duidelijkheid te scheppen.

Doordat een ander kernlid van FOPEM gedeeltelijk de taken van de SOM coördinator (verder: SOMco) opneemt, is er ruimte voor de SOMco om begeleidingstaken op te nemen. De focus van de bijkomende ondersteuning door de SOMco ligt op de organisatorische capaciteit van de school. Het doel is het verhogen van het beleidsvoerend vermogen.

De kernmedewerkers werken vrij autonoom. Er is geen hiërarchische relatie tussen de kernmedewerkers. Problemen die gesignaleerd worden, worden in de kern aan iemand

toegewezen. De commissie vindt de taakafbakening tussen de kernmedewerkers op basis van het informatiedossier niet duidelijk. Dit bemoeilijkt de verwachtingen naar en opvolging van deze medewerkers. Deze onduidelijkheid kan onnodig de werking van de organisatie belemmeren. De commissie adviseert dan ook hierover te reflecteren en de nodige oplossingen uit te werken.

4.2 Personeelsbeleid

De situatie van het personeel van de PBD is, net zoals bij de andere kleine diensten, uitzonderlijk vanwege haar kleinschaligheid.

In het informatiedossier staat dat de halftijdse pedagogisch begeleider de kans krijgt om ook aan professionalisering te werken. Die behoefte moet bij de PBD medewerker zelf groeien of tot uiting komen bij een bespreking, feedback, of evaluatie in het kernoverleg. Elk voorstel om aan die professionalisering tegemoet te komen, wordt binnen het kernoverleg besproken. In de mate van het mogelijke (haalbaar naar tijd en financiën) wordt hier aan tegemoetgekomen.

De aanwezige evaluatiecultuur en de formele evaluatiemomenten binnen de kernwerking zorgen ervoor dat (ook) de begeleiding van (eventuele) nieuwe personeelsleden opgevolgd, geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd wordt. FOPEM probeert de kwaliteitscirkel (plan do check act), die ook in de scholen wordt gepromoot, zelf toe te passen. Van de driejaarlijkse evaluatie van de pedagogisch begeleider binnen de kern wordt zowel in de Raad van Bestuur van FOPEM als in de Raad van Bestuur van SOM verslag uitgebracht in de vorm van een zelfevaluatie.

De commissie stelt bij FOPEM geen visie op personeelsbeleid vast. Keuzes berusten eerder op de toevallige interesses van de pedagogische begeleider. Dit geldt evenzeer voor het professionaliseringsbeleid. Inzetten op innovatie en internationalisering zijn belangrijke uitdagingen voor de PBD FOPEM. Ook hier is samenwerking met anderen aangewezen.

4.3 Financieel beleid

De financiële middelen van de PBD FOPEM bestaan uit projectsubsidies. De subsidie voor 2011-2012 bedroeg 23.922,79 euro.

Tijdens de gesprekken is bekendgemaakt dat er een werkgroep transparant beheer is opgericht. Deze werkgroep zal onder andere de vzw SVCMO opheffen en de rekeningen zuiveren.

Het is duidelijk voor de commissie dat de PBD FOPEM onmogelijk alle decretale taken kan uitvoeren met de beschikbare middelen. Voor zover de commissie op basis van de beschikbare informatie kon nagaan, worden de voor de werking van de PBD **toegekende middelen** ook met dat doeleinde besteed. De dienst geeft aan dat de inzet van begeleiders voor koepeltaken gecompenseerd wordt door taken van koepelmedewerkers in dienst van de professionalisering van de scholen. De commissie stelt dat in jaar- en financiële verslagen

moet aangetoond worden, dat tenminste de overheidsmiddelen voor begeleiding ook effectief aan professionalisering worden besteed.

4.4 Kwaliteitszorg

In het informatiedossier geeft de PBD FOPEM aan dat er een sterk gegroeide cultuur is van zelfreflectie en feedback vragen om de eigen kwaliteit te bewaken en te verbeteren. Dit gebeurt o.a. in bijeenkomsten (“mini co’s”) voor coördinatoren en in het kernteam. Ook de kwaliteit van feedback geven, is volgens de PBD gegroeid. Door dicht bij de scholen te staan en door een open houding aan te nemen, krijgt de PBD vrij direct feedback en kan ze daardoor naar eigen zeggen snel bijsturen. De commissie stelt nochtans vast dat de PBD onvoldoende verbeterpunten aangeeft in het informatiedossier. De commissie adviseert om **meer zelfkritisch vermogen te ontwikkelen o.a. met behulp van de Raad van Bestuur.**

Tijdens het schooljaar worden de aangeboden vormen geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd. In het derde trimester wordt de jaarwerking geëvalueerd tijdens een vergadering. Hieruit destilleert de PBD de grote lijnen voor de planning van het volgend schooljaar. De commissie stelt vast dat de opvolging van de ingezette middelen en ondersteuning onvoldoende planmatig en systematisch gebeurt. De opvolging is onvoldoende structureel verankerd in de werking.

De commissie heeft begrip voor het feit dat er, door de kleinschaligheid van de organisatie, weinig tijd en middelen zijn voor de interne kwaliteitszorg. Niettemin is een **meer uitdrukkelijke reflectie over wat al dan niet werkt en waarom noodzakelijk.** De commissie adviseert PBD FOPEM dan ook om voldoende aandacht te schenken aan opbrengstgericht werken en aan het formuleren van concrete, vaststelbare doelen die een evaluatie aan de hand van duidelijke indicatoren gemakkelijker uitvoerbaar maken. Dit lijkt een uitdaging voor alle begeleidingsdiensten (zie ook het algemene rapport). De commissie raadt de PBD’s dan ook aan hiervoor samen naar oplossingen te zoeken. Niet alleen het proces maar ook het product is belangrijk. De commissie erkent de complexiteit van het bepalen van effectiviteit van begeleiding, maar meent dat in de literatuur voldoende aanknopingspunten te vinden zijn om de effectiviteitsbepaling van het werk in hoge mate te verbeteren. De commissie wijst hier op een aantal samenhangende zaken die het effectief werken kunnen verbeteren:

- het bepalen van wat men onder effectiviteit verstaat en dit operationaliseren zodat de effectiviteit van begeleiding, nascholing enz. vastgesteld kan worden;
- het concreet maken van de doelen die men wil bereiken op een manier die toelaat het al dan niet bereiken ervan vast te stellen;
- het verzamelen van data over de effectiviteit van het werk die in feedbackprocessen gebruikt kunnen worden om die effectiviteit te verhogen en professionaliseringslacunes op te sporen;
- Het analyseren van de verzamelde data en het bijsturen op basis van geprioriteerde aandachtspunten.

4.5 Samenwerking

4.5.1 Interne samenwerking

De PBD FOPEM ervaart een constructieve samenwerking tussen de PBD en de andere kernmedewerkers van de koepel FOPEM, de scholengemeenschap SOM en de ouders. Tijdens de gesprekken bekrachtigde de Raad van Bestuur de basisfilosofie: samen school maken. Ze pleiten bewust voor inspraak van onderuit en niet van bovenuit. Ondanks de beperkingen zijn ze overtuigd dat er ook sprake is van macht om iets te doen.

4.5.2 Externe samenwerking

De externe samenwerking vindt, zoals hoger toegelicht, vooral plaats binnen OKO. Occasioneel zijn er contacten met andere begeleidingsdiensten, maar de PBD FOPEM benadrukt dat het door het eigen pedagogisch project niet evident is om een systematische samenwerking op te zetten.

De commissie waardeert de interne samenwerking en de externe samenwerking met OKO. Tijdens de gesprekken stelde de commissie vast dat er nog meer samenwerkingsmogelijkheden mogelijk zijn met externen zoals bijvoorbeeld met de Freinetscholen binnen GO!. De commissie raadt aan om de samenwerking met andere grote begeleidingsdiensten te intensifiëren. Het GO!, dat ook een aantal methodescholen ondersteunt, kan hierbij een waardevolle partner vormen.

5. Conclusie

In dit gedeelte belicht de commissie de sterke punten en de uitdagingen en aanbevelingen ten aanzien van de PBD FOPEM. In het overkoepelend rapport wordt ingegaan op elementen, die voor alle of meerdere diensten van toepassing zijn.

5.1 Sterke punten

De commissie heeft een hardwerkende en klantvriendelijke PBD ontmoet, die de scholen goed van dienst wil zijn. De klanten van de PBD FOPEM zijn tevreden over de dienstverlening en tonen zich bijzonder loyaal ten opzichte van hun PBD.

Ondanks de grote diversiteit aan onderwijsvisies (Freinet-, project- en ervaringsgericht onderwijs), zoeken de scholen, hierbij ondersteund door de PBD FOPEM, naar een algemene deler. De PBD FOPEM bevordert de kennis- en ervaringsuitwisseling tussen de scholen en stimuleert actief de netwerking tussen de scholen, zodat ze van elkaar kunnen leren. De coördinatoren en begeleiders vinden hierdoor steun bij elkaar. De scholen tonen zich tevreden over de ondersteuning die ze krijgen van de PBD FOPEM. De nascholingen worden bijzonder gewaardeerd.

De commissie spreekt haar waardering uit voor het feit dat de PBD FOPEM geen tijd investeert in het maken van eigen leerplannen, gezien de beperkte menskracht. Op deze manier rest er meer tijd voor andere begeleidingstaken.

5.2 Uitdagingen en aanbevelingen

Een kleine PBD zoals die van FOPEM kan onmogelijk alle decretale opdrachten op een kwalitatieve manier op zich nemen. Daarom raadt de commissie de PBD FOEM aan haar missie en begeleidingsvisie scherp te stellen en vandaaruit heldere prioriteiten te formuleren om zo tot een realistisch aanbod te komen. Hierbij is het belangrijk met de noden van alle personeelsleden rekening te houden, inclusief die van de leerkrachten.

De PBD FOPEM heeft, gezien de beperkte omkadering, onvoldoende expertise en capaciteit om zelf alle vragen van de scholen te beantwoorden. De commissie adviseert de PBD FOPEM daarom om veel sterker een makelaarsfunctie op te nemen. De organisatie dient er in elk geval voor te zorgen dat ook de vragen van leerkrachten met betrekking tot de klaspraktijk voldoende beantwoord worden.

Hierbij aansluitend adviseert de commissie om minder te investeren in het procedurele en administratief ondersteunende werk en de focus te verleggen naar meer inhoudelijke ondersteuning. Zo moet de organisatie voldoende aandacht besteden aan de begeleiding van het onderwijspersoneel bij het in praktijk brengen van leerplannen van andere koepels. Evenzeer dient de PBD FOPEM bij de opstart van nieuwe projecten voldoende aandacht te besteden aan de concrete implementatie en de nazorg.

De commissie dringt erop aan continu te waken over de afstand tussen de scholen en de PBD. De nabijheid tot de scholen kan de kritische relatie bemoeilijken.

De commissie acht het essentieel dat de PBD FOPEM haar interne kwaliteitszorg verder uitbouwt. Ze dient indicatoren te ontwikkelen opdat de PBD op een objectieve manier aan kritische zelfreflectie kan doen en de effectiviteit van haar begeleidingswerk kan beoordelen. Met het oog op kritische afstand en een helikopterperspectief t.a.v. de eigen werking, raadt de commissie FOPEM aan structureel een externe blik in de Raad van Bestuur in te brengen.

De commissie adviseert de PBD FOPEM om meer te investeren in een echt professionaliseringsbeleid voor de organisatie en haar medewerkers. Hierbij dient de organisatie zich onder andere te beraden over hoe ze maatschappelijke, wetenschappelijke en internationale tendensen beter kan opvolgen en integreren in de eigen werking.

De PBD FOPEM hecht veel belang aan participatieve besluitvorming. Beslissingen vragen daardoor veel aandacht en tijd. Bovendien komt de continuïteit van de werking hierdoor in gevaar. Niet alles hoeft volgens de commissie voorwerp te zijn van participatie. Het participatieve moet verzoend worden met (onderwijskundig) leiderschap van de PBD en het beleidsvoerend vermogen van de scholen.

Gelet op de beperkte omkadering van de PBD, vraagt de commissie PBD FOPEM om ernstig na te denken over de gevolgen van haar kleinschaligheid. Het staan op haar eigenheid ontslaat de PBD er niet van om de nodige initiatieven te nemen om de scholen structureel te kunnen ondersteunen. De commissie acht het noodzakelijk dat de diensten meer samenwerking zoeken, zowel binnen de context van OKO als daarbuiten.

Bijlage 1: Dataverzameling

Gehanteerde methode

Om zicht te krijgen op de werking en effecten van de PBD's, SNPB en de POC's, stond het principe van triangulatie centraal: via verschillende databronnen en perspectieven antwoorden op de onderzoeksvragen verzamelen. Er werden diverse inspanningen geleverd om het perspectief van de personeelsleden van de onderwijsinstellingen en de CLB's in kaart te brengen.

Verzameling van beschrijvende administratieve data

Ter voorbereiding van het werk van de evaluatiecommissie, werden de beschikbare beschrijvende administratieve data verzameld. Het betreft o.m. data over budgetten, personeel, kenmerken van de onderwijsinstellingen en CLB's.

Wetenschappelijk onderzoek

Voorafgaand aan de eigenlijke evaluatie door de commissie, vond een wetenschappelijk onderzoek plaats over het bereik van de doelgroepen, de tevredenheid over en de effecten van de pedagogische begeleidingsdiensten en het Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten. Dit onderzoek werd uitgevoerd onder leiding van Prof. dr. Peter Van Petegem, Prof. dr. Jan Vanhoof en Prof. dr. Sarah Gielen.

In dit onderzoek werden de begeleiders, directies en medewerkers van de onderwijsinstellingen en CLB's volgende vragen voorgelegd: Welke scholen, CLB's, CVO's, academies voor DKO of hun personeelsleden worden (niet) bereikt door de PBD?; Hoe worden de taken van de PBD geëvalueerd door de betrokkenen uit het onderwijs en door de PBD zelf? In welke mate brengt de ondersteuning door de PBD veranderingen teweeg in de opvattingen, kennis en vaardigheden en het gedrag van betrokkenen van de scholen, CLB's, CVO's, DKO's en in de school- en klaspraktijk?

De resultaten van dit onderzoek dienden als input voor de commissie om zicht te krijgen op het functioneren van de PBD's en POC's. Per PBD werd een afzonderlijke analyse gemaakt. Dit onderzoek is één van de bronnen naast de andere, zoals de informatiedossiers en gesprekken die de commissie heeft gevoerd. O.m. gelet op de beperkte respondentenaantallen bij sommige diensten en de abstracte formulering van sommige vragen, is voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de gegevens en is triangulatie met de andere verkregen informatie aangewezen.

Informatiedossier

Aan elke dienst werd gevraagd, om voorafgaand aan de bezoeken ter plaatse, een 'informatiedossier' te bezorgen. Dit was opgebouwd volgens het beoordelingskader, dat in het samenvattend rapport meer in detail is opgenomen. Naast identificatie- en achtergrondgegevens werd vooral gevraagd naar de uitvoering van de ondersteuningstaken, en het bereik, tevredenheid en effectiviteit ervan. De diensten werden gevraagd om zowel beschrijvende als evaluerende informatie te verschaffen.

Dit informatiedossier was voor de commissie een belangrijke informatiebron om zicht te krijgen op de werking van elke afzonderlijke dienst.

Bezoek ter plaatse

Elk bezoek ter plaatse van de individuele diensten werd grondig voorbereid, enerzijds om op basis van de beschikbare informatie (informatiedossier, wetenschappelijk onderzoek, begeleidingsplannen en jaarverslagen, beschikbare administratieve data) een eerste beeld samen te stellen van de te evalueren dienst, anderzijds om zicht te krijgen op nog ontbrekende informatie. Tijdens het 'bezoek ter plaatse' voerde de commissie gesprekken met verschillende gesprekspartners.

De **gesprekspartners** waren o.m. (indien van toepassing op de dienst) de directeur, verantwoordelijke(n) per onderwijsniveau/afdeling en eventueel verantwoordelijke(n) nascholing; pedagogische begeleiders; verantwoordelijke(n) interne kwaliteitszorg; verantwoordelijke(n) personeelsbeleid en/of professionalisering pedagogische begeleiders; verantwoordelijke(n) financieel beleid en tot slot coördinerend directeurs, directeurs/middenkader en leerkrachten van de betrokken onderwijsinstellingen of medewerkers van de CLB's.

Voor de selectie van de pedagogische begeleiders stelde de commissie een aantal criteria op: onderwijsniveau; soort ondersteuning (vakbegeleiding, systeembegeleiding, nascholing); aantal jaren ervaring; regio,.... De feitelijke contactname en selectie gebeurde door de te evalueren dienst zelf.

De selectie van de 'klanten' van de te evalueren diensten (directies en middenkader, leerkrachten en coördinerend directeurs van scholengemeenschappen van basis- en secundair onderwijs of (voor het GO!) scholengroepen) gebeurde door de commissie op basis van criteria als ligging (platteland of stedelijk gebied), onderwijsniveau, grootte van de instelling,...

De commissie bevroeg bij deze groepen telkens zowel de eigen behoeften aan ondersteuning, alsook de noden die men vaststelt bij anderen. Bij de gesprekken met directies en middenkader nam de commissie ook het perspectief van de leraren mee, aangezien directies en middenkader niet enkel zicht hebben op hun eigen noden aan ondersteuning, maar ook die van leraren. Bij de gesprekken met leraren werd ook gepeild naar de noden die zij vaststellen bij hun collega's.

Er dient te worden opgemerkt dat bij de kleinere diensten slechts met enkele personen gesproken kon worden, omdat zij verantwoordelijk zijn voor meerdere te evalueren aspecten. Afhankelijk van de te evalueren dienst werd soms een aanvullend stramien toegepast.

Op het einde van het bezoek vond een eindgesprek plaats, waarbij de voorzitter van de commissie al een aantal eerste bevindingen en conclusies meegaf aan de geëvalueerde dienst.

Gesprekken met andere betrokkenen

Na het bezoek aan alle te evalueren diensten en ter voorbereiding van het samenvattend rapport, heeft de commissie met verschillende actoren uit het onderwijsveld gesproken.

Hiervoor werden gesprekken gevoerd met diverse actoren:

Academicici, die vanuit hun onderzoeksexpertise zowel praktijkervaring als wetenschappelijke inzichten hebben over het ondersteunen van onderwijsinstellingen.

de coördinatoren van de expertisenetwerken van de lerarenopleidingen.

De onderwijsinspectie als cruciale partner in het verzekeren van kwaliteitsvol onderwijs

De vakbonden omwille van hun rol als vertegenwoordigers van onderwijspersoneel.

Leidinggevenden en begeleiders van de stedelijke begeleidingsdiensten van Gent en Antwerpen en voor Brussel van het Onderwijscentrum Brussel (OCB), Voorrangsbeleid Brussel (VBB) en Broso.

Tot slot vond een gesprek plaats met enkele leerkrachten, directies en coördinerend directeurs, die – los van de eigen PBD – reflecteerden over verwachtingen t.a.v. ondersteuning van onderwijsinstellingen en hun personeel.

Rapportering

Voor elke dienst die geëvalueerd is, stelde de commissie een schriftelijk evaluatieverslag op. Dat verslag bestaat uit een beschrijvend gedeelte en een evaluerend gedeelte. Omdat het belangrijk is dat de diensten de resultaten van de evaluatie in hun verdere werking (zie art. 30 kwaliteitsdecreet) meenemen, is het concluderend gedeelte een kwaliteitsbeoordeling met sterktes en zwaktes en verbeterpunten.

De commissie stelde het evaluatieverslag in consensus op. Van elke geëvalueerde dienst werd een exemplaar van het evaluatieverslag aan de betrokken dienst en aan de minister bezorgd. Alle diensten hebben in december 2013 - januari 2014 hun ontwerprapport ontvangen om eventuele fouten of onzorgvuldigheden m.b.t. feitelijke gegevens te corrigeren. Vervolgens (en na ev. aanpassingen) werden de rapporten door de commissie gevalideerd. Van elke geëvalueerde dienst werd een exemplaar van het evaluatieverslag aan de betrokken dienst en aan de minister bezorgd.

Concreet verloop bij PBD FOPEM

Vorbereidende vergadering

Datum: 10 september 2013

09.30 – 10.00	Presentatie door PBD FOPEM
10.00 – 10.45	Commissie stelt vragen aan PBD FOPEM
10.45 – 11.00	Intern overleg commissie
11.00 – 11.30	Gesprek Raad van Bestuur FOPEM

Bezoek ter plaatse PBD FOPEM

Datum: 17 september 2013

08.45 – 09.15	Intern overleg commissie
09.15 – 10.25	Gesprek met betrokkenen PBD
10.25 – 10.45	Intern overleg commissie
10.45 – 11.45	2 focusgesprekken over verwachtingen en ervaringen t.a.v. pedagogische ondersteuning. Focusgroep 1: directeurs Focusgroep 2: leerkrachten
11.45 – 12.00	Intern overleg commissie
12.00 – 12.20	- Evt. overleg met pedagogisch begeleider(s) - Spreekuur
12.20 – 13.30	Lunch en intern overleg commissie
13.30 – 13.50	Eindgesprek

Bijlage 2: Veelgebruikte afkortingen

CODI	Coördinerend directeurs
FOPEM	Federatie van Onafhankelijke Pluralistische Emancipatorische Methodescholen
GO!	Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
OKI	onderwijskansarmoede-indicator
OKO	Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers
OVSG	Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap
SNPB	Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidingsdiensten
SOM	Scholengemeenschap van Onafhankelijke Methodescholen
SOMco	SOM coördinator
SVCMO	Studie- en vormingscentrum voor methode-onderwijs
VLOR	Vlaamse Onderwijsraad