

Addendum bij Begeleidingsplan 2025–2030

Inhoud

1.	Voorwoord	4
2.	De begeleiding van de leersteuncentra	6
3.	Beleidsprioriteiten	16
3.1.	Vanuit een geïntegreerde benadering van de onderwijspraktijk	16
3.2.	Naar één heldere projectstructuur voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen	17
4.	Verhogen van werkelijke inzetbaarheid van pedagogisch begeleiders in scholen	22
5.	De tijdsbesteding in direct contact per decretale doelstelling	24
6.	De impact van aanbodgericht op vraaggestuurd werken	26
7.	Verduidelijking bij de wijze waarop de aanwezigheid in scholen wordt gemaximaliseerd	27
8.	Streefcijfers inzake bereik en effectiviteit	29
8.1.	Bouwstenen als basis voor ons aanbod	29
8.2.	Streefcijfers	30
8.3.	Afstemming met de andere onderwijsverstrekkers	31



1. Voorwoord

Met dit *Addendum bij het Begeleidingsplan 2025-2030* willen we een duidelijk antwoord formuleren op de vragen en aandachtspunten die werden geformuleerd, zowel voor alle pedagogische begeleidingsdiensten (PBD's) in het ministerieel besluit¹ als voor de specifieke aandachtspunten van de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Dit addendum biedt bijkomende onderbouwing en concrete aanvullingen bij verschillende onderdelen van het *Begeleidingsplan 2025-2030*, zodat de gemaakte keuzes en prioriteiten verder worden verduidelijkt en versterkt.

In het eerste hoofdstuk lichten we toe hoe we de begeleiding van de leersteuncentra verder willen vormgeven. Vervolgens concretiseert dit addendum de beleidsprioriteiten en verduidelijkt het hoe de beschikbare tijd en inzet van pedagogisch begeleiders optimaal worden afgestemd op de decretale doelstellingen. Daarbij besteden we bijzondere aandacht aan de verhouding tussen aanbodgericht en vraaggestuurd werken, met als doel de effectiviteit en inzetbaarheid in het werkveld verder te versterken.

Hoofdstuk 7 beschrijft hoe we de aanwezigheid van pedagogisch begeleiders in scholen² maximaal willen realiseren, zowel voor de pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen als in nauwe afstemming met de andere onderwijsverstrekkers.

Het laatste hoofdstuk geeft inzicht in de wijze waarop de streefcijfers inzake bereik en effectiviteit worden bepaald en hoe we streven naar een maximale impact. We lichten de onderliggende keuzes toe en schetsen de stand van zaken in de afstemming met de andere onderwijsverstrekkers. De eerste gesprekken daarover in het lopende schooljaar vormen een belangrijk vertrekpunt voor de verdere monitoring en afstemming samen met de andere PBD's.

¹ Ministerieel besluit tot goedkeuring met voorwaarden van de begeleidingsplannen van de pedagogische begeleidingsdiensten en de permanente ondersteuningscellen voor de periode 2025-2029.

² Onder school verstaan we zowel een school, een centrum voor volwassenenonderwijs, een leersteuncentrum, een academie voor deeltijds kunstonderwijs als een onderwijsinternaat.



2. De begeleiding van de leersteuncentra

Na het indienen van het *Begeleidingsplan 2025–2030* hebben we vastgesteld dat de leersteuncentra als specifieke doelgroep niet expliciet werden opgenomen bij de operationele doelen. In de goedkeuringsbrief van minister Demir wordt dan ook terecht opgemerkt dat de begeleiding van de leersteuncentra een concretere uitwerking verdient.

Het betreft hier een vergetelheid bij de formulering van de operationele doelen. Dat de leersteuncentra wel zijn meegenomen in onze visie, blijkt uit verschillende passages in het begeleidingsplan. Zo wordt in het voorwoord en bij de tellingen verwezen naar de twintig leersteuncentra, die samen circa 2400 vte organieke betrekkingen vertegenwoordigen. Ook in de generieke behoeftebevraging van het najaar van 2024, waarin onderwijsprofessionals de grote uitdagingen en ondersteuningsnoden aangaven, kwamen thema's met betrekking tot leersteun duidelijk naar voren. Verder worden de leersteuncentra vermeld in de context van de wetenschappelijke adviesgroep (6.4.1), de samenwerking met het Vrij CLB Netwerk in relatie tot het decreet leersteun (6.4.2) en bij operationeel doel 1.6 over het versterken van de ouderbetrokkenheid.

Deze aanvulling bij het *Begeleidingsplan 2025–2030* verduidelijkt hoe de begeleiding van de leersteuncentra binnen onze werking geïntegreerd wordt. De betrokken operationele doelen worden opnieuw integraal opgenomen, waarbij de aanvullingen of verduidelijkingen voor deze specifieke doelgroep **in het groen** zijn gemarkeerd.



OD 2.1

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

Met specifieke aandacht voor:

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



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

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

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

Voor de leersteuncentra willen we met dit doel tegemoet komen aan een grote ondersteuningsnood die zij benoemden in de behoeftebevraging, namelijk bij BL1 van het *Referentiekader kwaliteitsvolle leersteun* waarbij volgende verwachting verwoord wordt: "Het leersteuncentrum voert een doeltreffend leersteunbeleid en organisatiebeleid, en communiceert actief over zijn werking." En verder bij M3: "Het leersteuncentrum biedt leersteun die aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van de leraar en bij de klaspraktijk."

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

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

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



- ▶ Middenkader, leidinggevend en bestuur van (buitengewoon) basisonderwijs
- ▶ Middenkader, leidinggevend en bestuur van (buitengewoon) secundair onderwijs
- ▶ Leidinggevend van centra voor volwassenenonderwijs
- ▶ Leidinggevend en bestuur van internaten
- ▶ Leidinggevend en bestuur van leersteuncentra



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

Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we alle leersteuncentra (100%).

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

Met de directiecongressen bereiken we 80% van onze directeurs.



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



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

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

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

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

Aanbod voor middenkader en leidinggevenden

- Een geïntegreerd traject kwaliteitsontwikkeling en onderwijskundig beleid

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

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

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

Het meerjarentraject wordt formeel afgesloten met één of enkele vastzetmomenten, waarin actief op de verduurzaming wordt ingezet.

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

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

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

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

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

- Ondersteuning van startende leraren en mentorenwerking

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

Aanbod specifiek voor leidinggevenden, zowel van scholen als van internaten

- Leiderschapsopleidingen

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

- Directiecongressen

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

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

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

► Leiderschapswelzijn en het persoonlijk leiderschap van schoolleiders

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

► Veranderingsmanagement (transitiemanagement) en planmatig werken

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



► Lerarenopleidingen en universiteit (Katholieke Universiteit Leuven)

► CVA – Universiteit Antwerpen

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



OD 2.2

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

Met specifieke aandacht voor:

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



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

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

Voor de leersteuncentra willen we met dit doel tegemoet komen aan de hoge nood die zij ervaren bij BL2 van het *Referentiekader kwaliteitsvolle leersteun* waarbij volgende verwachting verwoord wordt: "Het leersteuncentrum voert een participatief kwaliteitsbeleid en evalueert zijn werking op systematische en cyclische wijze."

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

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



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



Met de realisatie van dit operationele doel bereiken we 400 scholen en internaten en 5 leersteuncentra.

Met het nascholingsaanbod bereiken we 800 scholen en internaten en 15 leersteuncentra.



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

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



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

Aanbod voor zowel middenkader, leidinggevenden als bestuur

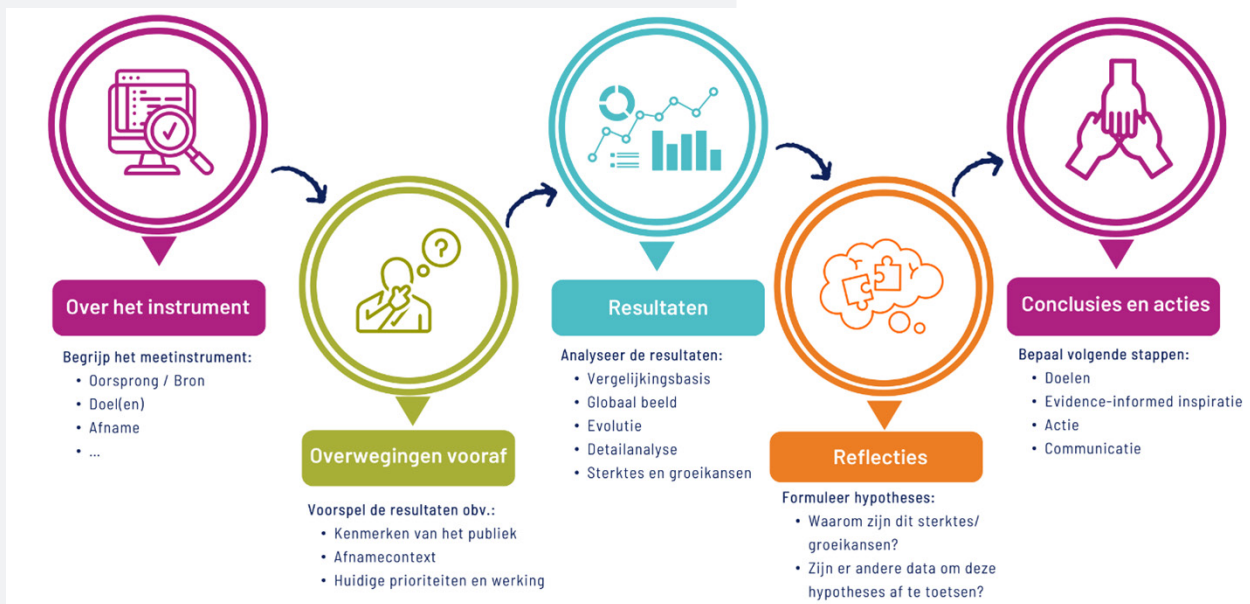
Naast onze geïntegreerde focus op (gedeeld) leiderschap en kwaliteitsontwikkeling (zie operationeel doel 2.1) willen we in dit operationele doel specifiek inzetten op gerichte **nascholingen** rond bepaalde databronnen (DataWijzer, Dataloep, Vlaamse toetsen, Smartschool Analytics ...). Het betreft daarbij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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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



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

3. Beleidsprioriteiten

3.1. Vanuit een geïntegreerde benadering van de onderwijspraktijk

Katholiek Onderwijs Vlaanderen keurde in mei 2025 zijn strategisch plan voor de periode 2025-2029 goed. Daarbij hebben we er bewust voor gekozen om het beleidsplan en het begeleidingsplan in één plan te integreren. Het Begeleidingsplan 2025-2030 geeft vanuit een geïntegreerde visie al grotendeels taal aan de uitwerking van de beleidsprioriteiten voor de schooljaren 2026-2030. Voor de periode 2026-2030 werken we, zoals door de overheid vastgelegd, aan deze drie beleidsprioriteiten:

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

We zijn als pedagogische begeleiding ervan overtuigd dat we pas duurzame impact realiseren, wanneer we in onze begeleidings- en professionaliseringsinitiatieven geïntegreerd op processen kunnen inzetten. We kiezen er als Katholiek Onderwijs Vlaanderen bewust voor om de beleidsprioriteiten maximaal in onze reguliere pedagogische begeleiding te integreren, vermits we op organisatieniveau en vanuit een geïntegreerde visie aan de decretale doelstellingen willen werken.

Matrix beleidsprioriteiten (gekleurde middelen overheid) – operationele doelen van het *Begeleidingsplan 2025-2030*

	Operationele doelstellingen Beleids- en Begeleidingsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen							
	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	3.2
Beleidsprioriteit Evidence-informed inclusieve leeromgeving								

Beleidsprioriteit Concretisering samenwerking met Leerpunt - focus effectieve didactiek								
Beleidsprioriteit Datageletterdheid								

OD 1.1	Het schoolteam basisonderwijs implementeert een nieuw, kennisrijk leerplan dat de brede vorming van alle leerlingen beoogt.
OD 1.3	Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.
OD 1.4	Het schoolteam voert zowel op klas- als schoolniveau een gelijk onderwijskansenbeleid.
OD 1.5	Het schoolteam zet in op kwaliteitsvolle leerlingenevaluatie en heeft daarbij oog voor alle facetten van een kwalitatief evaluatieproces.
OD 1.6	Het schoolteam en de ouders zijn actieve en betrokken partners in de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs.
OD 2.1	De school realiseert vanuit een gedragen visie en door gedeeld leiderschap een samenhangend didactisch en pedagogisch beleid.
OD 2.2	Het schoolteam werkt systematisch, cyclisch, datageïnformeerd en evidence-informed aan zijn interne kwaliteitsontwikkeling.
OD 3.2	We formuleren in dialoog met alle betrokkenen antwoorden op hoe we in scholen met de superdiversiteit in onze samenleving kunnen omgaan.

Uit de matrix van de beleidsprioriteiten en de operationele doelstellingen van het *Begeleidingsplan 2025-2030* blijkt in één oogopslag hoe sterk de samenhang is tussen de beleidsprioriteiten en de andere decretale doelstellingen. In de onderwijspraktijk zijn die twee dan ook niet van elkaar te scheiden. Zo toont bijvoorbeeld de formulering van OD 1.3 – “Het schoolteam zet effectieve didactiek en klasmanagement in om alle leerlingen de beoogde leerplandoelen te laten bereiken.” – hoe we ons engageren om de tweede beleidsprioriteit stevig te verankeren in de reguliere pedagogische begeleiding.

De beleidsprioriteiten maken integraal deel uit van de operationele doelen van het *Begeleidingsplan 2025-2030*. Diezelfde doelen sturen ook de projecten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen aan. In elk project werken we, in uiteenlopende mate, aan de thema’s waarvoor de overheid binnen de vierde decretale doelstelling bijkomende middelen voorziet. Waar dat bijzonder expliciet gebeurt, willen we dat ook vermelden en de beleidsprioriteiten een vaste plaats geven.

3.2. Naar één heldere projectstructuur voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Katholiek Onderwijs Vlaanderen kiest ervoor om gericht in te zetten op de strategische doelstellingen van zijn beleids- en begeleidingsplan met inbegrip van de beleidsprioriteiten en die te realiseren aan de hand van een aantal projecten. De projecten ‘Scholen voor iedereen’, ‘Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs’, ‘Onderwijskwaliteit en datageïnformeerde kwaliteitsontwikkeling en ‘Digitale transformatie’ zijn de belangrijkste projecten waarbinnen gewerkt zal worden aan de implementatie van de drie beleidsprioriteiten van de Vlaamse Regering. Zo willen we de vierde decretale opdracht voor de pedagogische begeleiding bij de onderwijsinstellingen realiseren.

Om de realisatie van de verschillende projecten adequaat te kunnen opvolgen, is gekozen voor éénzelfde projectstructuur en wijze van opvolging voor alle projecten. Iedere projectleider stelt een projectfiche op. Die projectfiche dient zowel om goedkeuring te krijgen voor het project als voor de opvolging ervan. Een correct gebruik ervan garandeert dat het project zijn vooropgestelde resultaten behaalt en dat het daarvoor ook de nodige ondersteuning krijgt.

De goedkeuring van een project verloopt in twee fasen:

- ▶ *Initiële goedkeuring: de omschrijving, de doelstellingen (met inbegrip van indicatoren en meetinstrumenten) en eindproducten (met inbegrip van vooropgestelde criteria) en het budget (zowel personeelsinzet als financieel). Dat wordt ter beslissing voorgelegd aan het management.*
- ▶ *Finale goedkeuring: na de initiële goedkeuring wordt de volledige fiche (onder andere mijlpalen, compliance met wetgeving en beleidskeuzes, belanghebbenden, risicomanagement) ingevuld en het project volledig uitgewerkt. De volledige fiche dient goedgekeurd te worden door het management, voordat het project opgestart kan worden.*

Na finale goedkeuring wordt het project geregistreerd in onze projectmanagementtool en komt het terecht in de rapporteringscyclus. Op regelmatige basis dient de projectleider een statusupdate te geven. Op basis daarvan wordt de voortgang van het project besproken. Zo wordt systematisch opgevolgd of de voorziene mijlpalen met het oog op de vooropgestelde resultaten behaald worden en kan op tijd de nodige ondersteuning geboden worden, indien er zich problemen zouden stellen.

Evidence-informed werken, het meenemen van relevante inzichten vanuit Leerpunt en expliciete aandacht besteden aan de realisatie van de beleidsprioriteiten zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Bij de opmaak van de projectfiche moet iedere projectleider uitdrukkelijk laten zien dat het plan van aanpak gebaseerd is op een evidence-informed praktijk. We bouwen voort op onderzoeksbevindingen, praktijkervaringen en professionele expertise. De projectfiche bevat eveneens verwijzingen naar relevante materialen of bronnen van Leerpunt als theoretische of praktische onderbouwing. In de rubriek 'compliance' (naleving of afstemming op beleid en regelgeving), tot slot, geeft de projectleider ook expliciet aan hoe het project aansluit bij de beleidsprioriteiten.

Het volledige procesverloop is terug te vinden in het [overzichtsdocument 'standaardproces projectmanagement'](#).

Hieronder wordt zowel inzichtelijk gemaakt hoe de projecten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen zich verhouden tot de operationele doelen van het *Begeleidingsplan 2025-2030* als de verbanden tussen de projecten van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en de beleidsprioriteiten onder de vierde decretale doelstelling voor de pedagogische begeleiding. Vervolgens gaan we, bij wijze van voorbeeld, in op hoe het project 'Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs' ook de verwachtingen voor de beleidsprioriteiten zal realiseren.

Matrix projecten Katholiek Onderwijs Vlaanderen – operationele doelen van het *Begeleidingsplan 2025-2030*

	Operationele doelstellingen Beleids- en Begeleidingsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen							
	1.1	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	3.2
Project Scholen voor iedereen								
Project Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs								
Project Onderwijskwaliteit en datageïnformeerde kwaliteitsontwikkeling								
Project Digitale transformatie								

Matrix projecten Katholiek Onderwijs Vlaanderen – beleidsprioriteiten van de overheid

	Beleidsprioriteiten		
	Evidence-informed inclusieve leeromgeving	Concretisering samen- werking met Leerpunt - focus effectieve didactiek	Datageletterdheid
Project Scholen voor iedereen			
Project Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs			
Project Onderwijskwaliteit en datageïnformeerde kwaliteitsontwikkeling			
Project Digitale transformatie			

De tint van het groen geeft aan in welke mate een project bijdraagt aan de realisatie van de beleidsprioriteiten:

- ▶ *Donkergroen: sterke, expliciete focus op de beleidsprioriteiten. Dit zijn de beleidsprioriteiten waaraan het project rechtstreeks bijdraagt.*
- ▶ *Lichtgroen: aandacht voor de beleidsprioriteiten in ondersteunende of geïntegreerde vorm. Dit zijn de beleidsprioriteiten waaraan het project bijdraagt.*

Voor het project 'Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs' ging in maart 2025 een projectleider van start. In de periode oktober–november 2025 vinden de selectiegesprekken voor de projectleiders van de overige projecten plaats. In de maanden november en december 2025 vindt een *onboarding*- en professionaliseringstraject plaats specifiek voor de projectleiders dat gericht is op projectmanagement en leiderschap. De eerste opdracht van de projectleider is het opstellen van de projectfiche.

De planning is om tegen het einde van dit schooljaar alle projectfiches finaal goed te keuren, zodat de projecten aansluitend van start kunnen gaan. De projectfiche van het project 'Nieuw leerplan voor het katholiek basisonderwijs' (zie [de volledige projectfiche](#) en de [onepager van het project](#)) kreeg haar initiële goedkeuring in oktober 2025. Dat project richt zich op de ontwikkeling en de implementatie van een kennisrijk, inhoudsrijk en coherent leerplan voor het volledige katholiek basisonderwijs, inclusief het buitengewoon onderwijs. Het leerplan omvat alle minimumdoelen van de Vlaamse overheid en vertaalt die naar een eigen, samenhangende visie op kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen. In het kader van dat project dragen we hoofdzakelijk bij aan de eerste beleidsprioriteit, evidence-informed inclusieve leeromgeving, en de tweede beleidsprioriteit, concretisering van de samenwerking met Leerpunt - focus effectieve didactiek. Ons nieuwe leerplan heeft enerzijds als doel aan te sluiten bij de behoeften van leerlingen en leraren en anderzijds bij te dragen aan leerwinst, effectieve didactiek en sterk klasmanagement.

Het project wil de onderwijskwaliteit versterken via een breed gedragen en wetenschappelijk gefundeerd leerplan, gekoppeld aan een geïntegreerde aanpak van professionalisering en begeleiding. Daarbij staan samenwerking, afstemming en partnerschap met interne en externe actoren centraal. Naast de ontwikkeling van het leerplan investeert het project doelgericht in de professionalisering van leidinggevenden, beleidsteams, zorgleraren en leraren.

Dit schooljaar ligt de focus op:

- ▶ *Het versterken van onderwijskundig beleid als fundament voor duurzame implementatie;*
- ▶ *Het verdiepen in effectieve didactiek en sterk klasmanagement, als noodzakelijke voorwaarden om met het nieuwe leerplan kwaliteitsvol aan de slag te gaan;*
- ▶ *Het vroegtijdig betrekken van de lerarenopleidingen, zodat zij vanaf september 2026 het nieuwe leerplan kunnen integreren in hun curriculum en toekomstige leraren goed zijn voorbereid.*

Daarnaast nemen we enkele strategische accenten op in de uitrol:

- ▶ *Gerichte ondersteuning van Brusselse scholen, in nauwe samenwerking met de regionale werking;*
- ▶ *Duurzame samenwerking met partners binnen en buiten Vlaanderen, in een context van kennisdeling en gezamenlijke expertiseopbouw.*

Vorig schooljaar werd de voorbereidingsfase afgerond. Vanaf 1 september 2025 bevindt het project zich in de ontwikkel- en testfase. Dat omvat zowel de finalisering van de eerste leerplandoelen van het leerplan,

als de opstart van HUB-netwerken en andere professionaliseringsinitiatieven als de startfase van het ontwikkelen van leerroutes en bijsturingen naar aanleiding van de testresultaten.

Bij de audit van onze pedagogische begeleiding zullen we een verdere update kunnen geven van de verschillende projectfiches en krijgt de commissie gedetailleerd inzicht in hoe de beleidsprioriteiten die starten op 1 september 2026 uitgerold, opgevolgd en gerealiseerd zullen worden.

4. Verhogen van werkelijke inzetbaarheid van pedagogisch begeleiders in scholen

Verschillende factoren beïnvloeden de werkelijke inzetbaarheid van pedagogisch begeleiders in scholen. Ten eerste worden de noden en vragen van scholen steeds complexer. Om als pedagogische begeleiding daarop een adequaat en duurzaam antwoord te bieden, is vaak een multidisciplinaire en geïntegreerde aanpak nodig. Dat vraagt gericht overleg tussen de betrokken begeleiders. Dergelijk overleg versterkt weliswaar de effectiviteit van de begeleidingsinitiatieven in de school, maar tijdens die overlegmomenten zijn de begeleiders niet direct inzetbaar in de school zelf.

Een tweede bepalende factor heeft te maken met de nood aan sterke materialen en doordachte strategieën. Willen pedagogisch begeleiders scholen effectief ondersteunen in het realiseren van een betere onderwijskwaliteit, moeten zij over goede materialen en strategieën kunnen beschikken. Het implementeren van een kennisrijk curriculum vraagt om goed ontwikkelde leerplannen en krachtige en goed uitgewerkte implementatiestrategieën. De deskundigheid van begeleiders bij zowel de ontwikkeling van die leerplannen als bij het uitwerken van gelijkgericht te hanteren strategieën is onontbeerlijk. Tegelijk geldt dat wanneer begeleiders aan die materialen en strategieën werken, ze niet onmiddellijk inzetbaar zijn in de scholen zelf.

Iedere pedagogisch begeleider van Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil er staan voor onze scholen en ervaart het als een belemmering van haar of zijn dienstbaarheid, wanneer dat niet lukt. Daarom is het belangrijk om het noodzakelijke professionele overleg zo efficiënt mogelijk te organiseren en te voorkomen dat begeleiders terechtkomen in een onmogelijke spreidstand tussen de concrete inzetbaarheid in scholen en de ontwikkeling van noodzakelijke ondersteuningsmaterialen.

Binnen onze nieuwe organisatiestructuur zetten we daarom bewust in op een heldere structurele tweedeling tussen een afdeling Dienstverlening en een afdeling Onderzoek & ontwikkeling. Dat betekent dat een pedagogisch begeleider in hoofdpodracht werkzaam is in ofwel de afdeling Dienstverlening, ofwel de afdeling Onderzoek & ontwikkeling. We streven daarbij naar een 80/20-verhouding: ongeveer 80% van de pedagogisch begeleiders is maximaal inzetbaar in de scholen, terwijl 20% zich specifiek richt op onderzoeks- en

ontwikkelwerk. Het doel is dat de onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten leiden tot materialen en strategieën die binnen de dienstverlening op een gelijkgerichte manier gebruikt kunnen worden - ongeacht welke begeleider ermee werkt of in welke regio de school zich bevindt.

Door te werken met verbindingspersonen die als strategische partners gekoppeld zijn aan een schoolbestuur en zijn scholen, willen we ervoor zorgen dat begeleidingstrajecten doelgericht ingezet worden en goed gecoördineerd verlopen, met het oog op een duurzaam effect. De verbindingspersoon brengt daarvoor op regelmatige tijdstippen de nodige begeleiders samen in een schooloverleg met betrokkenheid van de school en leidt dat multidisciplinaire overleg. We waken erover dat die overlegmomenten efficiënt verlopen en plannen ze bij voorkeur op momenten waarop er in scholen zelden begeleiding gevraagd wordt of mogelijk is, zoals op vrijdagmiddag.



5. De tijdsbesteding in direct contact per decretale doelstelling

Zoals eerder al aangegeven, maken we in onze nieuwe organisatiestructuur - met het oog op het maximaliseren van het directe contact met de onderwijsprofessional - een duidelijk onderscheid tussen twee groepen pedagogisch begeleiders: enerzijds de begeleiders die in hoofdplicht inzetten op directe dienstverlening aan onze scholen en anderzijds de begeleiders die zich in hoofdplicht richten op onderzoek en ontwikkelwerk. We hanteren daarbij een 80/20-verhouding voor het volledige team van pedagogisch begeleiders.

Voor begeleiders die vooral inzetten op directe dienstverlening, gaan we ervan uit dat ze ongeveer 60% van hun werktijd in rechtstreeks contact staan met onderwijsprofessionals. De overige 40% van hun werktijd besteden ze aan voorbereiding, verwerking, overleg, verplaatsingen ...

Als we de 80/20-verhouding toepassen op het reguliere contingent begeleiders dat we van de overheid ontvangen (PA en det. 114) - goed voor ongeveer 158 vte, aangevuld met 5,5 vte voor het project taal- en kansenbeleid, 3,13 vte vanuit het Brusselbeleid en 0,5 vte in het kader van het gelijke onderwijskansenbeleid - komen we uit op een totaal van 167,13 vte. Daarvan kunnen volgens de 80/20-verdeling 133 vte worden ingezet voor directe dienstverlening aan onze scholen. Reken daarbij de 17 vte die we ontvangen in het kader van de implementatie van het kennisrijk curriculum, dan beschikken we als pedagogische begeleiding in totaal over **150 vte** die inzetbaar zijn voor rechtstreeks contact met scholen.

Wanneer we op basis van de ons toegekende werkingsmiddelen voor de beleidsprioriteiten dezelfde 80/20-regel toepassen, dan kunnen we voor de verschillende beleidsprioriteiten (DD4) uitgaan van de volgende personeelsinzet (**40,3 vte**) gericht op direct contact met de onderwijsprofessional:

- ▶ *Evidence-informed inclusieve leeromgeving: 17,27 vte;*
- ▶ *Concretisering van de samenwerking met Leerpunt met effectieve didactiek als belangrijkste focus: 14,38 vte;*
- ▶ *Datageletterdheid: 8,65 vte.*

In [punt 3.1](#) van dit addendum hebben we aan de hand van een matrix de relatie aangegeven tussen de beleidsprioriteiten en onze operationele en strategische doelen. Onze scholen vragen immers om een samenhangende en geïntegreerde begeleiding gericht op duidelijke doelstellingen. Binnen die context vloeien interventies en trajecten die aansluiten bij de beleidsprioriteiten naadloos samen met activiteiten die gericht zijn op het realiseren van operationele en strategische doelen.

Als we op inhoudelijke gronden en op basis van personeelsinzet willen concretiseren hoe onze inzet in direct contact ten aanzien van de verschillende decretale doelstellingen (met inbegrip van de beleidsprioriteiten) zich tot elkaar verhoudt, kunnen we stellen dat we ...

- ▶ ... **48,65%** inzetten op begeleiding met het oog op het realiseren van kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen door in te zetten op een kennisrijk curriculum, krachtige leeromgevingen en een brede vorming (DD1). Daarbinnen zijn naast ambten uit de reguliere werkingsmiddelen ook de 17 vte die de overheid voorziet voor de implementatie van het kennisrijk curriculum actief. Daarnaast situeren ook tal van activiteiten in de context van de beleidsprioriteiten zich hier (bijvoorbeeld over effectieve didactiek, met betrekking tot een inclusieve leeromgeving en over het gebruik van data).
- ▶ ... **46,15%** inzetten op begeleiding met het oog op het realiseren van een kwaliteitsvol pedagogisch en onderwijskundig beleid (DD2). Een belangrijke taak is daarbij onder andere weggelegd voor de verbindingspersonen die op beleidsniveau met schoolbesturen en scholen aan slag gaan om duurzame trajecten uit te bouwen. Daarnaast wordt in de context van verschillende beleidsprioriteiten intensief ingezet op onder andere het uitbouwen van een evidence-informed onderwijskundig beleid en het gericht gebruiken van data voor het uitbouwen van het schoolbeleid (datageletterdheid).
- ▶ ... **4,9%** specifiek inzetten op het realiseren van ons christelijk geïnspireerd project in een eigentijdse taal als antwoord op het appel van de samenleving (DD3). Scholen voor iedereen zijn voor ons een centrale bouwsteen van een christelijk geïnspireerd onderwijs. Het is dan ook logisch dat ook vanuit de beleidsprioriteit evidence-informed inclusieve leeromgeving daaraan gewerkt wordt.

De opdeling per decretale doelstelling laat zien waarop we vooral zullen inzetten en waar we onze begeleidingstijd in zullen investeren, maar dat is altijd enigszins kunstmatig. Immers, begeleiders die scholen ondersteunen in het realiseren van kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs dragen immers ook bij aan het realiseren van een christelijk geïnspireerd project. Veelal vraagt dat interventies zowel op klas- als op schoolniveau. In de concrete en directe begeleiding van een school loopt het werken aan de drie decretale doelstellingen nu eenmaal sterk door elkaar, wat de vermelde percentages enigszins nuanceert.

6. De impact van aanbodgericht op vraaggestuurd werken

Om met de beperkte middelen waarover we als pedagogische begeleiding beschikken een zo kwalitatief mogelijke begeleiding aan te bieden, proberen we ons aanbod zo goed mogelijk proactief uit te bouwen. Dat stelt ons in staat om de juiste profielen aan te werven en hen zo efficiënt mogelijk in te zetten. Tegelijkertijd voorkomen we dat pedagogisch begeleiders zeer veel tijd moeten investeren in het ieder afzonderlijk voorbereiden en beantwoorden van ad-hocvragen van scholen. Door ons aanbod doordacht te ontwikkelen en in te zetten, streven we naar meer, betere en duurzamere begeleidingstrajecten.

We vertrekken daarbij altijd van een noden- en behoeftebevraging bij onze scholen. Die data worden aangevuld met de ervaringen die onze begeleiders opdoen in het werkveld. Meer nog dan vandaag zullen de verbindingspersonen in de toekomst kunnen aangeven waar precies de professionaliserings- en begeleidingsnoden van hun scholen liggen, zodat we op basis daarvan een aanbod kunnen uitbouwen en verfijnen. Dat krijgt vervolgens zijn plaats binnen de producten- en dienstencatalogus van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

Binnen het aanbod kun je twee soorten initiatieven onderscheiden. Er is, aan de ene kant, een *vast aanbod* van opleidingen en vormingen waarop onderwijsprofessionals en medewerkers van onze scholen zich kunnen inschrijven (bijvoorbeeld onze directieopleidingen, webinars, leerpaden ...). Daarnaast is er ook steeds een 'aanbod op maat'. Daaronder verstaan we een geheel van interventies, netwerken en trajecten die we kunnen lopen en waarbij we het voorziene aanbod steeds modelleren en aanpassen met het oog op de specifieke vraag en context van een school of scholengemeenschap. Dat aanbod op maat is in zekere zin vraaggestuurd, al proberen we ook daar proactief de particuliere vraag van een school te voorspellen en al een aanbod klaar te hebben dat dan 'op maat' aangepast kan worden.

Op deze manier gaat een aanbodgerichte werking niet ten koste van een vraaggestuurde werking, maar maakt ze die juist beter mogelijk en beheersbaar, rekening houdend met de beschikbare middelen. Dat neemt evenwel niet weg dat onderwijs en noden van onderwijsinstellingen in zekere mate onvoorspelbaar blijven. Zo kan zich een bijzondere crisis voordoen op het niveau van één school of breder, zoals tijdens de coronacrisis. Ondersteuningsvragen die dan ontstaan, zijn veel minder voorspelbaar. Onze pedagogische begeleiding is flexibel en wendbaar genoeg om ook die vragen op te pakken, en vanuit zulke trajecten bouwen we ervaring en kennis op om ons aanbod verder te verbeteren.

7. Verduidelijking bij de wijze waarop de aanwezigheid in scholen wordt gemaximaliseerd

De noden van de scholen worden groter en het wordt een steeds grotere uitdaging om alle scholen met de beschikbare middelen efficiënt en effectief te ondersteunen. Om ook in de toekomst wendbaar en efficiënt als pedagogische begeleiding te werken, gaan we daarom door een noodzakelijke transformatie. Zoals we ook al in een kadertekst in het *Eindverslag 2022-2025* meegaven, bereiden we achter de schermen een nieuwe organisatiestructuur voor. Voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen maakt het *Begeleidingsplan 2025-2030* integraal deel uit van het beleidsplan van de organisatie. We versterken dus met eigen middelen de pedagogische begeleiding door het aanbieden van een geïntegreerde dienstverlening aan alle onderwijsinstellingen die deel uitmaken van onze netwerkorganisatie.

Met zijn nieuwe organisatiestructuur wil Katholiek Onderwijs Vlaanderen de ambities uit het beleidsplan waarmaken, onze werking versterken en onze leden nog beter ondersteunen - als een organisatie die samen leert, samenwerkt en vooruitkijkt. We willen nog meer doelgericht werken, met duidelijke verantwoordelijkheden en een sterker samenspel tussen onze teams. De werkzaamheden van de pedagogische begeleiding behoren in de toekomst tot twee inhoudelijke afdelingen, namelijk de afdeling Dienstverlening en de afdeling Onderzoek & ontwikkeling. We zorgen daarbij voor een duidelijke taakverdeling en een efficiënte samenwerking tussen de verschillende teams. We stemmen het ontwerpen van materialen (Onderzoek & ontwikkeling) en het ondersteunen van scholen (Dienstverlening) beter op elkaar af. De komende maanden bekijken we welke activiteiten we behouden, stopzetten of herwerken. We bundelen die keuzes in onze producten- en dienstencatalogus, een overzicht van alle producten en diensten waarvoor leden terechtkunnen bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen, zodat ons aanbod voor iedereen duidelijk en transparant is. We mikken op 1 september 2026 om volledig operationeel te zijn in de nieuwe structuur.

Iedere pedagogisch begeleider krijgt een duidelijke hoofdopdracht. Het overgrote deel van onze ploeg van pedagogisch begeleiders zal ingezet worden in de afdeling Dienstverlening, om ten volle te kunnen inspelen op de noden en de uitdagingen in de onderwijsinstellingen. Vanuit regionale multidisciplinaire teams wordt de concrete dienstverlening aan de scholen vormgegeven. Multidisciplinaire teams geven geïntegreerde ondersteuning concreet vorm in begeleidingsinitiatieven, zoals trajecten of lerende netwerken. Die nieuwe afstemming moet ervoor zorgen dat onze dienstverlening overal in Vlaanderen, ongeacht wie

ze uitvoert, gelijkgericht gebeurt. Wat we aanbieden en hoe we dat doen, wordt afgestemd op gezamenlijke kaders en kwaliteitscriteria. De afdeling Onderzoek & ontwikkeling, waaraan ongeveer een op de vijf pedagogisch begeleiders verankerd zal worden, zal instaan voor de ontwikkeling van onderbouwde producten, kennisdeling en digitalisering in onze organisatie.

In de nieuwe organisatiestructuur zetten we de rol van verbindingspersoon op scherp, naast de regio-directeurs, die het gezicht van de pedagogische begeleiding in de eigen regio worden. De doelstelling daarbij is dat iedere school, scholengroep of scholengemeenschap een verbindingspersoon heeft, waardoor we als pedagogische begeleiding bij iedere school nog beter de vinger aan de pols kunnen houden en er geen 'dodehoekscholen' meer zouden zijn. De verbindingspersonen fungeren met andere woorden als strategische partners van de scholen. Dankzij hun nabijheid en kennis van de lokale context van de scholen en besturen zijn zij het rechtstreekse aanspreekpunt voor alle vragen over ondersteuning. Vragen en noden krijgen binnen een regionaal multidisciplinair team van pedagogisch begeleiders invulling. Zo brengen we onze expertise dicht bij het werkveld en versterken we de samenwerking met ons netwerk. Een verfijning van de opdracht van verbindingspersoon garandeert ook dat we scholen met grote noden systematisch detecteren, kunnen begeleiden en hun voortgang en gerealiseerde effecten samen opvolgen. We hebben de ambitie om de lokale noden van de school te verbinden met kwaliteitsvolle trajecten en vormen uit ons aanbod.

De beperkte beschikbare middelen dwingen ons tot een voortdurende reflectie over de begeleidingsmethodieken die we hanteren om een zo groot mogelijk effect en bereik te hebben. Die begeleiding vindt dan niet alleen plaats in de klas of school, maar ook via alternatieve professionaliseringsmethodieken, zoals lerende netwerken en HUB's, waar grotere groepen leraren samen leren en kennis delen. We maken ook meer en meer gericht gebruik van digitale en blended professionaliseringsmethodieken (webinars in combinatie met on site sessies, digitale leerpaden ...). Door verschillende methodieken te hanteren, werken we gericht aan een bredere en meer impactvolle professionalisering van individuele leraren en schoolteams. Daarbij zetten we in op zoveel mogelijk direct contact met de onderwijsprofessional. Een direct contact dat gezien de waaier van methodieken en middelen waarover we vandaag beschikken breder gaat dan enkel de aanwezigheid op de klas- en de schoolvloer.

8. Streefcijfers inzake bereik en effectiviteit

Vooraleer in te gaan op de verschillende operationele doelen die we onszelf voor de komende schooljaren stellen, zijn we in het [Begeleidingsplan 2025-2030](#) onder punt 3.1.2 (Enkele richtinggevende principes) ingegaan op enkele algemene uitgangspunten die voor ons bepalend waren tot welke doelgroep(en) we ons in eerste instantie bij de realisatie van de verschillende operationele doelen richten, hoe we het bereik en effect omschrijven en welke methodieken we wanneer bij voorkeur inzetten. Lees meer hierover in ons [begeleidingsplan](#):

- ▶ *Doelgroepen* (p. 27-28);
- ▶ *Bereik* (p. 28);
- ▶ *Effectiviteit* (p. 28-29);
- ▶ *Plan van aanpak* (p. 29-30);
- ▶ *Methodieken* (p. 30).

We lichten in onderstaande paragrafen toe op welke manier we onze streefcijfers inzake bereik en effectiviteit in ons begeleidingsplan hebben vastgelegd. Die streefcijfers zijn tot stand gekomen in een gezamenlijk proces waarbij de leidinggevendenden van onze diensten hebben samengewerkt, vertrekkend vanuit het gesprek over onze prioriteiten en doelstellingen. We zijn in ons begeleidingsplan geëvolueerd naar doelstellingen die nauwer aansluiten bij het referentiekader voor onderwijskwaliteit (ROK), thema-overstijgend zijn en een grote mate van integratie kennen.

Het was in die zin een voorafname van de processen die nu volop worden ontwikkeld binnen onze nieuwe organisatiestructuur. Elke stap in dit proces kan samengevat worden als het maken van keuzes, afwegingen en prioriteiten.

8.1. Bouwstenen als basis voor ons aanbod

Onze behoeftebevraging was gebaseerd op de taal uit en de logica van het ROK-kader. Aan de hand van die behoeftebevraging konden we de processen identificeren waar scholen op dit moment het moeilijk mee hebben om ze kwaliteitsvol te organiseren. Die processen vormden de basis voor de focus in onze doelstellingen.

Onze operationele doelstellingen hebben we op outcomeniveau geformuleerd. We hebben, met andere woorden, onze ambitie vertaald in beschrijvingen van situaties die we op onze scholen wensen te zien.

In een tweede stap hebben we per operationeel doel de prioritaire thema's bepaald, de inhoud van waarvan we overtuigd zijn dat ze noodzakelijk zijn om de operationele doelstellingen te realiseren. Ze vormen onze interne doelstellingen op outputniveau. Ze geven een antwoord op de vraag: "Wat gaan wij onze scholen aanbieden, wat gaan wij ontwikkelen, opdat we onze operationele doelstellingen zouden realiseren?" Ze vormen de bouwstenen en inhoudelijke focuspunten die we verder zullen uitwerken tot een aanbod voor de scholen.

8.2. Streefcijfers

Met de beschikbare middelen willen we als pedagogische begeleiding van Katholiek Onderwijs Vlaanderen een maximaal effect nastreven bij een maximaal aantal scholen. Dat doen we via een combinatie van schooloverstijgend aanbod en schoolspecifieke begeleiding. De streefcijfers zijn gebaseerd op de capaciteit van onze begeleidingsploeg en de gehanteerde methodieken (in de toekomst wordt dat gekoppeld aan de producten- en dienstencatalogus. We besteden daarbij bijzondere aandacht aan scholen met de grootste noden.

Het is belangrijk om een goed begrip te hebben van de eerste stappen die we in dit proces gezet hebben. De inhoudelijke keuzes bepalen mee de mate waarin en de manier waarop we scholen kunnen bereiken. Nieuwe thema's zullen een andere strategie vergen dan onderwerpen waar we al jaren op inzetten.

Onderstaande vragen waren richtinggevend bij het verfijnen van onze streefcijfers. We hebben dat cyclisch aangepakt. De vragen moesten vaak tegelijk beantwoord worden en dwongen ons om heel bewuste afwegingen te maken:

- ▶ *Wat zijn onze inhoudelijke prioritaire thema's?*
- ▶ *Waarom kiezen we voor dit thema?*
- ▶ *Met welke andere inhoud van thema's is dat verbonden?*
- ▶ *Wat zijn de projecten waarin we over diensten heen onze doelstellingen willen realiseren?*
- ▶ *Op welke doelgroepen moeten we mikken voor welk thema?*
 - ▶ *Welk 'type' scholen willen we hier prioritair naartoe leiden?*
 - ▶ *Welke scholen hebben nood aan ons meest intensieve aanbod?*
 - ▶ *Welke doelgroepen binnen deze scholen kiezen we prioritair?*
- ▶ *Waarom kiezen we voor dit plan van aanpak?*
- ▶ *Met welke begeleidingscapaciteit willen we dit plan van aanpak realiseren?*
- ▶ *Welk bereik kunnen we realiseren met dit plan van aanpak?*
- ▶ *Welk effect kunnen we met dit plan van aanpak realiseren? Hoe kunnen we dat zichtbaar maken?*

De beslissingen in deze oefening vonden niet plaats in een vacuüm, maar werden genomen op basis van data, de behoeftebevragingen, de ervaringen uit het vorige begeleidingsplan, onze interne evaluaties, de feedback van de overheid op onze verslagen en plannen en relevant wetenschappelijk onderzoek.

We gaan niet op alle bronnen opnieuw in. In het *Begeleidingsplan 2025-2030* en het *Eindverslag 2022-2025* staan we uitgebreid stil bij de bronnen waarop we ons gebaseerd hebben om de streefcijfers inzake bereik en effectiviteit te onderbouwen.

We hebben ons expliciet laten inspireren door het werk van Merchie en anderen (2016)³ in het bepalen van onze strategie en baseren ons op het werk van Kirkpatrick⁴ om onze effecten te voorspellen. Ook de leidraden van het EEF (*Effective Professional Development*⁵) en NRO (*Werken aan onderwijsverbetering in het MBO*⁶) werden ter hand genomen in het beslissingsproces. De kennis die we de voorbije schooljaren verworven hebben vanuit onze contacten, gesprekken en interviews met verschillende onderzoekers inzake continue professionele ontwikkeling van onderwijsprofessionals in onze wetenschappelijke adviesgroep pedagogische begeleiding heeft uiteraard ook de gesprekken gevoed en mee de genomen beslissingen onderbouwd.

8.3. Afstemming met de andere onderwijsverstrekkers

De pedagogische begeleidingsdiensten (GO!, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, OKO, OVSG en POV) kwamen op 20 oktober 2025 samen om hun aanpak rond bereik, effectiviteit en inzetbaarheid te bespreken, zoals gevraagd in het kader van de opmaak van het *Addendum bij het Begeleidingsplan 2025-2030*. Dat overleg was een eerste moment van afstemming met de andere onderwijsverstrekkers over de streefcijfers inzake bereik en effectiviteit. Hieronder geven we het beknopte verslag van dat overleg mee en de daar genomen engagements.

Wat we van elkaar geleerd hebben

Tijdens de uitwisseling werd duidelijk dat alle begeleidingsdiensten werken aan een beter zicht op wie ze bereiken, wat hun begeleiding oplevert en hoe ze hun inzetbaarheid optimaal benutten, maar dat de invalshoeken en instrumenten verschillen:

- ▶ *Bereik krijgt een uiteenlopende invulling: van volledig kwantitatieve registratie (GO!, POV) tot meer gedifferentieerde of participatieve benaderingen (OVSG, KathOndVla, Steinerscholen). Duidelijk werd dat niet het aantal contacten bepalend is, maar de kwaliteit en intensiteit van de begeleiding.*
- ▶ *Effectiviteit wordt in alle netten geëvalueerd via EDBI-principes, vaak aangevuld met kwalitatieve methoden zoals focusgesprekken of reflectie-instrumenten. De ambitie groeit om meer praktijkverandering en leereffect systematisch in beeld te brengen.*
- ▶ *Inzetbaarheid wordt steeds beter gemonitord, met digitale registratiesystemen en aandacht voor een evenwicht tussen schoolnabij werk, visieontwikkeling en productontwikkeling.*
- ▶ *Er is een gedeelde erkenning dat kwalitatieve bevestigingen en langdurige opvolging essentieel zijn om effecten op schoolniveau zichtbaar te maken.*

De begeleidingsdiensten engageren zich om:

1. *Verdere afstemming te zoeken over definities en meetmethoden van bereik, effectiviteit en inzetbaarheid.*
2. *Good practices te delen rond dataverzameling, EDBI-gebruik en kwaliteitsvolle evaluaties.*
3. *Gezamenlijk te verkennen hoe kwalitatieve effectmetingen geïntegreerd kunnen worden in de rapportering.*
4. *Regelmatig overleg te blijven organiseren om de voortgang op te volgen en samen een gedragen kader te ontwikkelen.*

Een concreet plan van aanpak zal in een volgende fase gezamenlijk worden uitgewerkt. Dit overleg vormde een waardevolle stap in de richting van meer samenhang, transparantie en lerend samenwerken tussen de pedagogische begeleidingsdiensten. We rapporteren over de voortgang ervan in de volgende begeleidingsverslagen.

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

4 Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.

5 Collin, J., & Smith, E. (2021). *Effective Professional Development*. Guidance Report. Education Endowment Foundation.

6 Ros, A., & Brouwer, P. (2023). *Leidraad Werken aan onderwijsverbetering in het mbo* (Lectoraat Werken in Onderwijs, Beroepsonderwijs). Hogeschool Utrecht.

