
*Management en
operationeel plan*

Onderwijscentrum
Brussel

2010 - 2016

Piet Vervaecke

*Entiteitsverantwoordelijke
Onderwijscentrum Brussel*



Inhoud

Inhoud.....	3
Situering	4
I. Algemene bepalingen.....	6
1. Identificatie mandaathouder	6
2. Juridisch kader	6
3. Opdracht mandaathouder entiteitsverantwoordelijke	6
4. Periode	7
II. Algemeen beleidskader	8
1. Het Onderwijscentrum Brussel.....	8
2. Het Onderwijscentrum Brussel en beleidsvisie van het College	9
2.1. DOELGROEP.....	9
2.2. INHOUDEN.....	9
2.3. SAMENWERKING	10
III. Management en operationeel plan van de entiteit Onderwijscentrum Brussel.....	11
1. Analyse van de huidige positie	11
1.1. ONDERWIJS IN BRUSSEL	11
1.2. NEDERLANDSTALIG ONDERWIJS IN BRUSSEL.....	12
1.3. UITDAGINGEN M.B.T. ONDERWIJSONDERSTEUNING.....	12
1.4. SWOT-ANALYSE VAN DE ENTITEIT ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL.....	14
2. Visie, missie en werking	15
2.1. MISSIE VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL.....	15
2.2. VISIE VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL	15
2.3. WERKING VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL	15
2.4. ORGANISATIECULTUUR.....	16
2.5. KENGETALLEN OVER HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL.....	16
3. Strategische en operationele doelstellingen.....	19
3.1. HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL ALS ONDERSTEUNINGSCENTRUM.....	19
3.2. HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL ALS EXPERTISECENTRUM.....	22
3.3. ERKENNING, HERKENNING EN UITSTRALING	24
4. Organisatie	26
5. Actieplan 2010 -2011	28
Bijlagen.....	46
Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2011 – 2012.....	46
Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2012 – 2013.....	46
Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2013 – 2014.....	46
Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2014 – 2015.....	46
Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2015 – 2016.....	46

Situering

*“Het effect van klassieke, schoolse opleidingen is zeer beperkt.
De dagelijkse werkomgeving is een veel krachtiger leeromgeving
en kan de resultaten van een opleiding teniet doen.
Het is dus vooral van belang om meer aandacht te besteden
aan de kwaliteit van de leeromgeving in het dagelijks werk.
Een belangrijk vertrekpunt daarbij is dat wij kennis niet opvatten
als een objectieve grootheid die je kunt overdragen.
Het is een persoonlijke bekwaamheid die medewerkers
door een actieve participatie dienen te verwerven.
De werkomgeving biedt daartoe een krachtige leeromgeving.
Een dergelijke opvatting vraagt om een andere taakinfilling
van leidinggevendenden, begeleiders en vormers.”*

(Uit: J. Kessels, De werkomgeving als een krachtige leeromgeving, Amstelveen, 1999)

Het Onderwijscentrum Brussel is de synthese van de onderwijsdeskundigheid en ondersteuningsdeskundigheid die de voorbije 20 jaar in het Nederlandstalig onderwijs werden ontwikkeld in de verschillende onderwijsondersteunende organisaties. Deze expertise zal binnen de nieuwe structuur van het Onderwijscentrum Brussel nog sterker ontwikkeld worden met het oog op een krachtiger en kwaliteitsvoller Brussels Nederlandstalig onderwijs en betere leerlingresultaten.

Het management en operationeel plan (MOP) van het Onderwijscentrum Brussel bouwt verder op doelen die reeds aanwezig zijn in het plan van de leidend ambtenaar en het plan van de algemeen directeur Onderwijs en Vorming en vertrekt vanuit dezelfde uitgangspunten. Het MOP richt zich op de ontwikkeling van het Onderwijscentrum Brussel als organisatie. Inhoudelijke opties en evoluties worden opgenomen in beleidsplannen.

Plannen hebben slechts betekenis als het instrumenten worden die groeien en ontwikkelen samen met de organisatie, en eigendom worden van de werknemers. Het volledige team werd dan ook bij het ontwikkelen en opstellen van dit plan betrokken. Alle medewerkers van het Onderwijscentrum Brussel werden actief betrokken bij de ontwikkeling. Zij zijn immers de spelers die de vooropgestelde doelen zullen realiseren.

Ik ben hen dan ook dankbaar voor de dagelijkse inzet van hun deskundigheid, hun vertrouwen en hun zin voor verantwoordelijkheid binnen deze dynamische en ontwikkelende werkomgeving.

De wisselwerking met de algemene directie Onderwijs en Vorming was erg belangrijk bij de totstandkoming van dit plan.

Het vertrouwen en geloof van het beleid in het belang van onderwijsondersteuning voor de Brusselse Nederlandstalige scholen is een belangrijke steun voor ons werk.

Piet Vervaecke
Entiteitsverantwoordelijke Onderwijscentrum Brussel

I. Algemene bepalingen

1. Identificatie mandaathouder

De heer Piet VERVAECKE werd vanaf 9 maart 2010 aangesteld als entiteitsverantwoordelijke van de entiteit Onderwijscentrum Brussel bij collegebesluit nr. 20092010-0418 van 9 maart 2010.

2. Juridisch kader

Het juridisch kader van het management en operationeel plan is vastgelegd in collegebesluit nr. 06/42 van 2 februari 2006 houdende wijziging van collegebesluit nr. 94/268 van 20 oktober 1994 houdende organisatie van de administratie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie en de regeling van de rechtspositie van het personeel.

Art. II 45 van het personeelsstatuut bepaalt dat binnen de 6 maanden na zijn aanstelling de mandaathouder zijn management- en operationeel plan aan het College voorlegt ter goedkeuring.

Het managementplan bevat minstens een omschrijving van de algemene opdrachten van de mandaathouder en zijn verplichtingen terzake, de strategische en operationele doelstellingen die hij moet bereiken, beschreven aan de hand van meetbare criteria en de toegekende budgettaire middelen.

Het operationeel plan omvat de uitwerking in het raam van een jaarlijks operationeel plan met horizon van drie jaar, van de concrete prestaties voortvloeiend uit de uitvoering van de opdrachten en de strategische en operationele doelstellingen rekening houdende met de budgettaire middelen en de begroting op jaarbasis.

3. Opdracht mandaathouder entiteitsverantwoordelijke

De opdracht van de entiteitsverantwoordelijke van het Onderwijscentrum Brussel staat beschreven in de functiebeschrijving, vastgelegd in het collegebesluit nr. 09/369 van 1 oktober 2009 houdende de selectieprocedures en de jurysamenstellingen voor de mandaatfuncties verbonden aan de graad van rang A2 binnen de door het College vastgestelde personeelsformatie van de administratie (3 functies van deskundige-coördinator en 3 functies van entiteitsverantwoordelijke).

- De algemene beschrijving van de functie van entiteitsverantwoordelijke van het OCB is:

Plannen, organiseren, coördineren en opvolgen van acties in het kader van beleidsvoorbereiding, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie binnen het Onderwijscentrum Brussel.

Verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse werking van de entiteit.

- De opdrachten worden als volgt omschreven:
 - voorbereiden, uitvoeren en evalueren van het aanvullend beleid voor het Onderwijscentrum Brussel;
 - opnemen van een brugfunctie tussen entiteit en administratie: afstemmen van de werking van de entiteit op het beleid en de werking van de algemene directie Onderwijs en Vorming;
 - uitbouwen van en deelnemen aan structurele samenwerkingsverbanden en onderhouden van relaties met relevante beleidsactoren, instellingen en actoren op het werkveld;
 - instaan voor het management van het Onderwijscentrum Brussel met aansturing van de verschillende onderwijsondersteunende dienstverleners.

4. Periode

Dit management en operationeel plan geldt voor de duur van het mandaat en kan minstens eenmaal per jaar of na de goedkeuring van de begroting worden aangepast.

II. Algemeen beleidskader

1. Het Onderwijscentrum Brussel

Onderwijsondersteuning in het Nederlandstalig onderwijs in Brussel heeft een lange geschiedenis. Sinds 1989 nam de Vlaamse Gemeenschapscommissie initiatieven om de onderwijskwaliteit van het Nederlandstalig onderwijs in Brussel (dat een steeds diverser wordende leerlingenpopulatie kent) te versterken.

Tijdens de vorige beleidsperiode sprak minister Vanhengel zijn wens uit om de verschillende onderwijsondersteunende initiatieven te stroomlijnen: “Een optimaal rendement van deze verschillende initiatieven kan enkel verzekerd worden door een optimale onderlinge afstemming. Daarom zal de VGC de nodige initiatieven nemen om de verschillende onderwijspartners hun activiteiten concreet op mekaar af te laten stemmen zodat de gezamenlijke doelstelling, met eerbied voor ieders eigenheid en opdrachten, bereikt wordt. Op deze wijze wordt de slagkracht van ons beleid via de verschillende complementaire actoren sterk verhoogd.” (Beleidsnota Nederlandstalig onderwijs in Brussel 2004 – 2009).

De Rondetafelconferentie Brussel (2007) geeft binnen de werkgroep “begeleiding en ondersteuning” het belang aan van een sterkere integratie van de ondersteuning. In de conclusies¹ staan volgende adviezen: “de middelen voor de ondersteuners blijven minimaal behouden; de Brusselse ondersteuners gaan op in één werking; scholen worden begeleid vanuit een geïntegreerd concept; een ondersteuningscentrum/ expertisecentrum wordt opgericht” (eindrapport, p. 57).

Op 1 september 2008 werd het Onderwijscentrum Brussel opgestart als entiteit van de algemene directie Onderwijs en Vorming van de Vlaamse Gemeenschapscommissie. Het Onderwijscentrum Brussel integreerde hierbij de werking van Taalvaart, Bits², het Nascholingscentrum Brussel, het Leermiddelencentrum Brussel en het Schoolopbouwwerk Brussel in één organisatie. De basisprincipes werden goedgekeurd in het collegebesluit 08/249bis van 10 juni 2008 (basisprincipes van de eenmaking). Het concept en de werking van het Onderwijscentrum Brussel werden vastgelegd in de collegenota 09/011 (organigram van het Onderwijscentrum Brussel).

Personeelsaspecten kwamen aan bod in de collegenota 08/21 van 3 juli 2008 (uitgangspunten met betrekking tot het personeel van de verschillende organisaties), in de collegebesluiten 08/351 van 14 augustus 2008 en 09/202 van 23 april 2009 (regeling van de rechtspositie van het personeel).

Het concept en de werking van entiteiten werden bepaald in het management en operationeel plan van de leidend ambtenaar, goedgekeurd door het college op 20 maart 2007, de collegebesluiten 07/281 (bestuurlijke organisatie) en 07/282 (aanpassing personeelsstatuut), de collegenota 08/028 (bijsturing van het organisatieconcept).

¹ Eindrapport Rondetafelconferentie over de kwaliteit van het Nederlandstalig Onderwijs in Brussel, juli 2007

2. Het Onderwijscentrum Brussel en beleidsvisie van het College²

In het regeerakkoord van de Vlaamse Gemeenschapscommissie 2009 – 2014 “Ideeën tot leven brengen” en verschillende beleidsnota’s zette het College zijn visie uiteen over het beleid voor de komende jaren. De belangrijkste elementen in relatie tot het Onderwijscentrum Brussel komen hier aan bod.

2.1. DOELGROEP

Het College vindt het belangrijk dat de VGC zich richt tot iedereen dit wil meebouwen aan haar project en aansluiting zoekt bij haar diensten.

Het steeds diverser worden van de leerlingenpopulatie (taal, culturele en sociaal-economische achtergrond,...), vereist de ontwikkeling van specifieke competenties bij leraren. Het Onderwijscentrum Brussel speelt een belangrijke rol bij de kwaliteitsondersteuning van het Nederlandstalig onderwijs “zodat ieder kind de meest optimale onderwijskansen krijgt” (Regeerakkoord, p. 29). Minister Vanraes benadrukt dan ook in zijn beleidsnota dat naast de kwantitatieve uitdaging (capaciteitsproblematiek), “de zorg voor kwaliteitsondersteuning blijft” (beleidsnota, p. 6).

2.2. INHOUDEN

Vanuit de analyse van de huidige situatie omschrijft het College de prioritaire inhoud en voor onderwijsondersteuning als volgt: “Het Onderwijscentrum Brussel moet uitgroeien tot het Huis van het Onderwijs waar iedereen terecht kan met vragen over taal, taalvaardigheid, diversiteit en betrokkenheid van ouders en buurt” (Regeerakkoord, p. 30). Minister Vanraes bevestigt dit in zijn beleidsnota en legt verder ook het accent op de uitbouw van een luik studie, ontwikkeling en evaluatie en de versterking van de dienst Leermiddelen en Documentatie (beleidsnota, p. 19).

Ook op het vlak van meertaligheid wordt het Onderwijscentrum Brussel in de beleidsnota van minister Vanraes “als belangrijke speler” naar voren geschoven (beleidsnota, p. 19).

Verder zijn er nog heel wat andere linken te maken tussen de werking van het Onderwijscentrum Brussel en items uit de beleidsnota: tutoring (p. 20), ondersteuning van huistaakbeleid (p. 20), leerkracht in Brussel (p. 22), instroom – doorstroom – uitstroom (p. 22), brede leerkansen (p. 24).

² Regeerakkoord Ideeën tot leven brengen 2009 – 2014; Beleidsnota Onderwijs en Vorming Het Nederlandstalig onderwijs in de hoofdstad: de toekomst tegemoet 2009 – 2014, Beleidsnota Welzijn, Gezondheid en Gezin 2009 – 2014; Beleidsnota Cultuur, Jeugd en Sport 2009 – 2014; Beleidsnota Stedelijke Beleid In(samen)spraak 2009 – 2014

2.3.SAMENWERKING

‘Bruggen bouwen’, ‘verbinden’, ‘verbreden’, ‘samenwerken’ zijn centrale begrippen in het regeerakkoord. Ook de beleidsnota van minister Vanraes wijdt na de inleiding een hoofdstuk aan het belang van samenwerking (p. 8 – 9).

Het Onderwijscentrum Brussel neemt een centrale plaats in binnen het luik kwaliteitsondersteuning en ook hier is samenwerking een essentieel element: “Een doelgerichte ondersteuningsaanpak op school-, klas- en directieniveau leidt tot positieve resultaten op het niveau van de leerling. Daarom willen we de werking van het Onderwijscentrum Brussel verder uitbouwen (zowel in het basisonderwijs als het secundair onderwijs) en blijvend inzetten op de versterking van de samenwerkingsverbanden tussen de verschillende onderwijsactoren” (Regeerakkoord, p. 30). De beleidsnota van minister Vanraes spreekt over “versterking van de uitwisseling met relevante onderwijsactoren en de oprichting van een platform” en over de “versterking van de inhoudelijke en functionele samenwerking met Voorrangsbeleid Brussel (VBB) en de Brusselse Ondersteuningsstructuur Secundair Onderwijs (BROSO)” (beleidsnota, p. 19).

Het regeerakkoord maakt ook herhaaldelijk de link tussen onderwijs(ondersteuning) enerzijds en de andere beleidsdomeinen anderzijds.

In de beleidsnota Cultuur, Jeugd en Sport wordt het Onderwijscentrum Brussel vernoemd als partner bij de ondersteuning en vorming rond taal in de sector jeugd en vrije tijd. In de beleidsnota Welzijn, Gezondheid en Gezin wordt herhaaldelijk verwezen naar de link tussen taal, de voorschoolse sector (consultatiebureaus, kinderdagverblijven, taalondersteuning) en onderwijs.

III. Management en operationeel plan van de entiteit Onderwijscentrum Brussel

1. Analyse van de huidige positie

1.1. ONDERWIJS IN BRUSSEL³

Elementen:

- Diversiteit is een belangrijk gegeven als we spreken over onderwijs in Brussel. De *taaldiversiteit* blijft in Brussel sterk toenemen. Het Frans is de dominante omgevingstaal, maar voor slechts 56.8% van de huidige bevolking is dit de enige thuistaal waarmee ze opgroeide. Het Nederlands wordt door velen als een belangrijke taal ervaren, maar de functionele waarde ervan is eerder beperkt. Die taaldiversiteit en de verschillende status van talen, vinden we dan ook in de scholen terug. Brussel is daarnaast een *multiculturele* stad. Zo heeft bijvoorbeeld 28% van de bevolking een vreemde nationaliteit. De *sociaal-economische verschillen* zijn heel groot: enerzijds is Brussel een belangrijke economische ontwikkelingspool, en anderzijds wordt een groot deel van de bevolking uitgesloten van deze economische rijkdom. Zo groeit bijvoorbeeld één derde van de Brusselse kinderen op in een gezin zonder inkomen uit arbeid. Ook deze elementen vinden we terug in de samenstelling van de schoolbevolking.
Leren omgaan met diversiteit is dan ook een belangrijk element binnen de kwaliteitszorg van scholen.
- Het *aantal leerlingen* in het Brussels onderwijs stijgt. De stijging is groter in het Nederlandstalig onderwijs. Zo groeide het lager onderwijs bijvoorbeeld tussen 1990-91 en 2006-07 met 8%. Het aantal leerlingen in het Nederlandstalig lager onderwijs steeg met 42% (+ ongeveer 4000 leerlingen), in het Franstalig lager onderwijs met 3% (+ ongeveer 2000 leerlingen).
In het leerplichtonderwijs liepen in 2007-08 214.101 leerlingen school, waarvan 177.038 (82.69%) in het Franstalig onderwijs en 37.063 (17.31%) in het Nederlandstalig onderwijs.
Het is een belangrijke maatschappelijke opdracht om aan al deze kinderen kwaliteitsvol onderwijs te bieden.

Het onderwijs in Brussel staat dus voor de gezamenlijke uitdaging (Franstalig en Nederlandstalig) om zowel antwoorden te bieden op de *capaciteitsuitdaging* als de *kwaliteitsuitdaging*. Brussel heeft de opdracht om een krachtig kwaliteitsvol onderwijs te bieden aan alle kinderen, dat efficiënt inspeelt op de grootstedelijke en meertalige onderwijscontext.

³ Omgevingsanalyse, Vlaamse Gemeenschapscommissie, diensten van de leidend ambtenaar, meet- en weetcel/expertisecentrum, 5 februari 2010

1.2. NEDERLANDSTALIG ONDERWIJS IN BRUSSEL

Elementen:

- De voorbije dertig jaar is de leerlingenpopulatie in het Nederlandstalig onderwijs in Brussel geëvolueerd van een vrij homogene groep met Nederlands als thuistaal en een Westers culturele achtergrond naar een sterk *taal- en cultuurheterogene groep*. Zo zaten er bijvoorbeeld tijdens het schooljaar 2008-09 in het Nederlandstalig kleuteronderwijs slechts 10% kinderen uit een homogeen Nederlandstalig thuismilieu en slechts 47% kinderen met een Westers culturele achtergrond. Het werken met heterogene leerlingengroepen biedt rijke en brede leer- en ontwikkelingskansen aan alle kinderen en jongeren, maar vraagt ook specifieke competenties van leraren om hier efficiënt gebruik van te maken.
- Het *lerarenverloop* is hoog (zo verlaat 56% van de jonge interimarissen het Brussels secundair onderwijs binnen de 5 jaar) en er is bovendien een tekort vastgesteld. Bovendien hebben leraren vaak weinig voeling met de Brusselse situatie (slechts 13% van personeel woonde in 2006 binnen het Brussels hoofdstedelijk gewest, 43% in de rand en 44% verder). De intensieve begeleiding van nieuwe leraren moet steeds opnieuw beginnen en de opgebouwde competenties worden vaak na enkele jaren ingezet buiten het Brussels gewest.
- De *capaciteit* van het Nederlandstalig onderwijs staat onder druk. Op dit ogenblik zijn er 165 hoofdscholen en 229 vestigingsplaatsen. Vanuit demografische projectie zouden er voor het Nederlandstalig basisonderwijs tegen 2015 ongeveer 3000 extra plaatsen moeten gecreëerd worden (10 à 15 extra scholen).

1.3. UITDAGINGEN M.B.T. ONDERWIJSONDERSTEUNING

Elementen:

- De plaats van het Nederlands als schooltaal in een meertalige omgeving, vraagt dat scholen werken aan een schoolspecifiek taalbeleid dat rekening houdt met de Brusselse realiteit. Vanuit de scholen is er een grote vraag naar ondersteuning van hun taalonderwijs.
- De kwantitatieve groei van het Nederlandstalig onderwijs ging gepaard met een veranderende samenstelling van de schoolpopulatie. Schoolteams moeten dan ook vaardigheden ontwikkelen om hun pedagogische en didactische aanpak af te stemmen op sterk heterogene leerlingengroepen. Ook het omgaan met ouders en de wisselwerking met de buurt vraagt binnen deze veranderende situatie een specifieke aanpak. Ook moet er nagedacht worden over de uitbouw én ondersteuning van brede scholen, op maat van de Brusselse eigenheid.
- In een aantal scholen stellen we opnieuw een verhoogde instroom van Nederlandstalige leerlingen vast. Het is voor scholen vaak zoeken om hier op een goede manier op in te spelen.
- Heel wat jonge leraren starten in Brussel met weinig kennis en vaardigheden op het vlak van lesgeven binnen een grootstedelijke en meertalige context. Ze hebben weinig voeling met de Brusselse situatie. Het houden van deze leraren in de Brusselse scholen en het ontwikkelen van expertise is een belangrijk element.

- De capaciteitsproblematiek heeft invloed op de schoolkeuze van ouders en is bijgevolg belangrijk in het kader van ouder- en buurtbetrokkenheid.
- Er zullen de komende jaren verschillende nieuwe scholen opgericht worden. Het zal belangrijk zijn om die scholen ook onmiddellijk op te nemen in de kwaliteitsondersteuning.
- Gezien de grote diversiteit tussen Brusselse scholen, zal een gedifferentieerde ondersteuningsaanpak op maat van elke school belangrijk blijven, ook voor de Nederlandstaligen.
- Vanuit de specifieke onderwijssituatie is het belangrijk om ook ruimte te creëren voor vernieuwende initiatieven en/of experimenten als antwoord op de grootstedelijke en meertalige situatie waarbinnen het Nederlandstalig onderwijs vorm krijgt.

1.4. SWOT-ANALYSE VAN DE ENTITEIT ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

In het kader van dit management en operationeel plan werd er binnen het Onderwijscentrum Brussel een SWOT-analyse gemaakt. Het volledige team verzamelde deze gegevens via een brainstorm. Na synthese en verwerking van deze gegevens volgde een individuele bevraging van alle medewerkers. Via deze analyse krijgen we een duidelijke aanzet van elementen die binnen onze organisatie verder moeten ontwikkeld worden om efficiënt te kunnen inspelen op de huidige en toekomstige uitdagingen voor onderwijsondersteuning in Brussel. Hieronder volgt een schematische synthese van de SWOT-analyse.

Sterktes	Zwaktes
- begeleidersattitude - werking gebaseerd op wetenschappelijke inzichten - autonomie - hoge betrokkenheid van medewerkers	- professionalisering onvoldoende verankerd - onvoldoende proactieve relatie en communicatie met een brede omgeving - onvoldoende ondersteuning en verantwoording vanuit evaluatie
Kansen	Bedreigingen
- samenwerking binnen en buiten VGC - neutrale en centrale positie binnen Brusselse onderwijsondersteuning - uitdragen van expertise	- partners ervaren OCB als concurrent - werking afhankelijk van vraag van scholen - meervoudige aansturing

Tot slot werd er bij de medewerkers ook gepeild naar prioritaire werkpunten binnen de ontwikkeling van de organisatie. Het verder uitbouwen en structureren van de interne professionalisering komt als belangrijkste element naar boven. Ook het regelmatig reflecteren over en evalueren van de vormings- en ondersteuningstrajecten verdienen meer aandacht.

Er is ook een duidelijke vraag bij de medewerkers van het Onderwijscentrum Brussel, de algemene directie Onderwijs en Vorming en het beleid om studie, ontwikkeling en evaluatie een volwaardige plaats te geven en in het kader hiervan structurele samenwerkingen uit te bouwen met diensten, centra en organisaties (binnen, maar ook buiten Brussel).

Op die manier moet het Onderwijscentrum Brussel ook een expertisecentrum worden dat vanuit die rol in interactie treedt met het brede werkveld in Brussel en Vlaanderen.

2. Visie, missie en werking

2.1. MISSIE VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

Het Onderwijscentrum Brussel wil de kansen van alle kinderen in het Nederlandstalig onderwijs in Brussel vergroten, de kansen om vanuit hun sociale, culturele, talige diversiteit de eindtermen te behalen in een schoolomgeving waar het welbevinden en de betrokkenheid hoog is.

Het Onderwijscentrum Brussel wil haar opgebouwde deskundigheid ter beschikking stellen en breed uitdragen.

2.2. VISIE VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

Het Onderwijscentrum Brussel vormt en ondersteunt schoolteams. Deze werking leidt tot professionaliteitsverhoging van de school, de directie en de leraren en wil de interactie tussen school, ouders en buurt optimaliseren. Het Onderwijscentrum Brussel vormt een extra ondersteuning voor het Nederlandstalig onderwijs in Brussel (in het basisonderwijs in samenwerking met Voorrangsbepaling Brussel) en werkt in afstemming en complementariteit met de reguliere begeleiding.

Deze extra ondersteuning kan zich richten op het ontwikkelen van een taalbeleid (ontwikkeling van beleid én ondersteuning van de implementatie), op het implementeren van taalvaardigheidsonderwijs (en ICT), op het leren omgaan met diversiteit en op het verhogen van ouder- en buurtbetrokkenheid. Het Onderwijscentrum Brussel kan ook andere inhouden ondersteunen op basis van evoluerende noden, nieuwe keuzes of nieuwe opdrachten.

Het Onderwijscentrum Brussel besteedt veel aandacht aan de verdere ontwikkeling van haar expertise met betrekking tot onderwijs in een meertalige en grootstedelijke context en draagt die actief uit via een ruime waaier van acties en initiatieven. De wetenschappelijke onderbouw van de werking van het Onderwijscentrum Brussel is een essentieel element.

2.3. WERKING VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

Het Onderwijscentrum Brussel heeft voor de ondersteuning van zijn inhouden (taalbeleid, taalvaardigheidsonderwijs, omgaan met diversiteit, ouder- en buurtbetrokkenheid) verschillende luiken.

Scholen kunnen in het kader van **de vraaggestuurde werking** jaarlijks een hulpvraag formuleren aan het Onderwijscentrum Brussel (voor het basisonderwijs verloopt dit i.s.m. Voorrangsbepaling Brussel). Op basis van deze vraag wordt na overleg met de pedagogische begeleidingsdiensten een onderwijsondersteuner toegewezen aan de school

met een vooraf bepaalde tijdsinvestering voor een ondersteuningstraject van één schooljaar.

Het Onderwijscentrum Brussel creëert via haar **aanbodgestuurde werking** een brede waaier aan mogelijkheden waar scholen vrij op kunnen intekenen: vormingen, intervisie, goede praktijken,...

Binnen het luik **studie, ontwikkeling en evaluatie** wordt de expertise op het vlak van onderwijs in een meertalige en grootstedelijke context gebundeld, ontwikkeld en toegankelijk gemaakt. Dit luik staat in voor de wetenschappelijke onderbouw van de werking van het Onderwijscentrum en voor het uitdragen van expertise. De **dienst leermiddelen en documentatie** is een uitleendienst met didactische materialen, onderwijsliteratuur,...voor scholen en leraren.

Verder initieert, begeleidt en/of organiseert het Onderwijscentrum Brussel vanuit haar opgebouwde expertise ook een aantal **projecten**, zoals bijvoorbeeld de Zomer- en Lenteschool, Klas in de Media,...

2.4. ORGANISATIECULTUUR

Zowel bij de interne als externe werking speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. Deze cultuur bouwt verder op de algemene bedrijfscultuur in de Vlaamse Gemeenschapscommissie (respect, samenwerking, openheid, integriteit en verantwoordelijkheid) en krijgt actief aandacht binnen de organisatie, die voortdurend onderhevig is aan evolutie en verandering.

Het Onderwijscentrum Brussel streeft er dan ook naar te functioneren als een transformatief lerende organisatie. Daartoe wordt veel aandacht besteed aan gedeelde waarden en gezamenlijke doelen, er worden hoge verwachtingen gesteld en adequate werkwijzen gezocht en de medewerkers worden intellectueel gestimuleerd en individueel ondersteund⁴.

2.5. KENGETALLEN OVER HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

- Budget (bron: VGC-begroting 2010 – zonder overboekingen)

Het beleidsdomein Onderwijs en Vorming beschikt in 2010 binnen de gewone begroting over 32,84 miljoen euro of 29,73% van de totale VGC-begroting, waarvan;

Algemeen onderwijsbeleid	8,07 miljoen euro	(7,30%)
VGC-onderwijsinstellingen	23,68 miljoen euro	(21,45%)
Opleiding tot werk	1,09 miljoen euro	(0,98%)

⁴ Naar Vandenberghe R. en Van den berg R., Succesvol leiding geven aan onderwijsvernieuwingen, Samson, 1999

Het Onderwijscentrum Brussel beschikt in 2010 over 3,463 miljoen euro of 42,91% binnen het luik algemeen onderwijsbeleid. Deze middelen bestaan hoofdzakelijk uit personeelskosten (3,259 miljoen euro of 94,11%) en voor een beperkt deel uit werkingskosten (204.000 euro of 5,89%). Deze werkingskosten hebben te maken met de inhoudelijke werking. Kosten op het vlak van infrastructuur, onderhoud,... maken hier geen deel van uit.

- Personeel

Het organigram, goedgekeurd in collegenota nr. 09/011 van 1 april 2009, ziet er als volgt uit:

- 1 entiteitsverantwoordelijke (rang A2M)
- 2 adjuncten van de directeur (niveau A)
- 49 onderwijsondersteuners (niveau B – graad onderwijsondersteuner)
- 3 deskundigen (niveau B)
- 2 medewerkers (niveau C)

Deze personeelsformatie is voldoende om de huidige opdrachten (met een minimale werking in het secundair onderwijs) op te nemen.

Bij evoluerende noden of opdrachten is het belangrijk dat deze personeelsformatie kan uitgebreid worden.

- Bereik van de werking

Hieronder volgt een beknopt overzicht van het bereik van de werking tijdens het schooljaar 2009 – 2010:

VRAAGSTURING

Scholen stellen een hulpvraag aan het Onderwijscentrum.

- Basisonderwijs samen met Voorrangsbbeleid Brussel (VBB): 93/119 scholen stelden een hulpvraag (78%)
- Buitengewoon basisonderwijs: 5/7 scholen gaan in op het aanbod (71%)
- Secundair onderwijs (vraagsturing nog niet uitgebouwd): 5/40 verderzetting van ondersteuning van ouder- en buurtbetrokkenheid

AANBOD

GEWOON BASISONDERWIJS samen met VBB

- 4 directiedagen
- 5 praktijkwinkels
- 3 intervisiegroepen anderstalige nieuwkomers
- 6 bijeenkomsten taalmethode
- 2 bijeenkomsten toetsen spreekvaardigheid
- 25 vormingen

BUITENGEWOON BASISONDERWIJS

- 2 directiedagen
- 2 basisvormingen voor middenkader

SECUNDAIR ONDERWIJS

- 11 vormingen in open aanbod

DIENST LEERMIDDELEN EN DOCUMENTATIE

- gemiddeld 300 uitleningen per maand

PROJECTEN

- Klas in de media in 14 basisscholen
- Lenteschool voor 40 kinderen
- Zomerschool voor 110 kinderen

3. Strategische en operationele doelstellingen

De doelstellingen in dit hoofdstuk vormen de motor voor de verdere ontwikkeling van het Onderwijscentrum Brussel als jonge organisatie. De komende 6 jaar staan in het teken van een **permanente ontwikkeling** van de interne structuren om te komen tot een **transformatief lerende** organisatie (kennismanagement). De ontwikkeling van de organisatie staat ten dienste van het versterken van de inhoudelijke operationele werking.

In drie strategische doelen wordt het Onderwijscentrum Brussel beschreven zoals het in de toekomst zou moeten kunnen functioneren. Deze doelstellingen bouwen verder op de strategische doelen in het management en operationeel plan van de algemeen directeur Onderwijs en Vorming. De operationele doelen zijn een aantal stappen in dit ontwikkelingsproces. Ze worden gekoppeld aan kritische succesfactoren (elementen die minimaal moeten gerealiseerd worden om het succes van het Onderwijscentrum Brussel op lange termijn te garanderen). In hoofdstuk 5 worden de doelen verder uitgewerkt in een concreet actieplan (SMART).

3.1. HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL ALS ONDERSTEUNINGSCENTRUM

SD1	Het Onderwijscentrum Brussel (OCB) ontwikkelt zich als een centrale en deskundige partner voor de vorming en ondersteuning van Brusselspecifieke uitdagingen (meertaligheid, grootstedelijkheid) binnen het Nederlandstalig onderwijs in Brussel. Dit gebeurt in complementariteit, afstemming en nauwe samenwerking met andere begeleidingsinstanties en daar waar nodig en nuttig worden linken gelegd met andere beleidsdomeinen en overheden .
-----	---

De oprichting van het Onderwijscentrum Brussel stond in het teken van de stroomlijning van de ondersteuning. Door de ondersteuningsdeskundigheid op het vlak van verschillende inhouden te bundelen, vormt het Onderwijscentrum Brussel een centrale partner. Het Onderwijscentrum moet zich verder ontwikkelen tot een evident en noodzakelijk aanspreekpunt op het vlak van vorming en ondersteuning van Brusselspecifieke uitdagingen. Om die rol te kunnen opnemen, moet er permanent aandacht gaan naar interne deskundigheidsversterking, evaluatie van werking en resultaten,...

Het Onderwijscentrum Brussel staat niet alleen. Voorrangsbeleid Brussel (VBB), de Brusselse Ondersteuningsstructuur voor het secundair onderwijs (BROSO), de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten (PBD), de centra voor leerlingenbegeleiding (CLB) vormen evidente partners.

De evolutie van de functionele samenwerking met VBB voor het basisonderwijs en BROSO voor het secundair onderwijs zal mede de plaats van het Onderwijscentrum Brussel in verhouding tot deze partners bepalen in dit onderwijslandschap.

- OD 1.1 uitbouwen van een cultuur en een structuur gericht op **permanente deskundigheidsontwikkeling** op het vlak van onderwijsinhouden en begeleidingsstrategieën

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over een gestructureerd en toegankelijk bestand van documenten waar het zijn eigen inzichten, werkinstrumenten, procedures, voorbeeldmaterialen,... in vastlegt.
 - De onderwijsondersteuners maken actief gebruik van deze bestanden in functie van hun taken.
 - Via een interne beheerstructuur dragen de onderwijsondersteuners bij tot de permanente verdieping, verbreding, ... van dit interne kennisbestand.
- Het OCB creëert een diversiteit aan mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verankeren in het individueel en gemeenschappelijk professioneel handelen.
 - De onderwijsondersteuners verwerven op verschillende manieren nieuwe inzichten, materialen, procedures, ... en integreren die in hun eigen praktijk.
 - De onderwijsondersteuners reflecteren op hun eigen praktijk en delen ervaringen en verworven deskundigheid met collega's.

- OD 1.2 toepassen van **inhoudelijke expertise** binnen concrete (school)contexten

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over methodieken ter ondersteuning van de professionaliseringsaanpak binnen scholen.
- Het OCB integreert nieuwe inhoudelijke inzichten in vorming en ondersteuning.
- De kwaliteit van de inhoudelijke werking van de onderwijsondersteuner wordt structureel opgevolgd.

- OD 1.3 inzetten van **effectieve begeleidings- en vormingsstrategieën** binnen concrete (school)contexten

Kritische succesfactoren:

- De onderwijsondersteuner beschikt over een trajectdossier en hanteert dit om concrete acties te plannen en te realiseren en om de eigen werking te evalueren.
- Het OCB ontwikkelt vormingen binnen een gestructureerd draaiboek waaruit doelgerichtheid en effectiviteit van de vorming blijken.

- OD 1.4 **samenwerken** met andere **begeleidingsdiensten** en **relevante onderwijsactoren** in functie van het ondersteunings- en vormingsaanbod

Kritische succesfactoren:

- Het OCB stemt de functionele samenwerking met VBB en BROSO af op organisatorische, inhoudelijke en beleidsmatige evoluties.

- Het OCB optimaliseert de samenwerking met de reguliere begeleidingsdiensten, pedagogische begeleidingsdiensten, centra voor leerlingenbegeleiding (uitwisselen – definiëren samenwerking – samenwerken).
- Het OCB start structurele samenwerking met de Brusselse hogescholen (lerarenopleiding).
- Het OCB werkt samen met belangrijke Brusselse partners (o.a. het Huis van het Nederlands, Brusselleer, de Foyer, Walala).
- Het OCB creëert een adviserend overlegplatform.

OD 1.5 **samenwerken met andere beleidsdomeinen** in functie van het ondersteunings- en vormingsaanbod

Kritische succesfactoren:

- Het OCB organiseert structureel transversaal overleg met de andere taalondersteunende diensten binnen de VGC.
- Het OCB creëert ruimte binnen haar werking om in te gaan op vragen uit andere beleidsdomeinen.
- Het OCB neemt een actieve rol op bij de ondersteuning van beleidsdomeinoverschrijdende thema's (brede school, huistaak, taalbeleid,...)

OD 1.6 **toetsen** van de efficiëntie en effectiviteit van de werking via **permanente vormen van evaluatie**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB evalueert al haar activiteiten op het vlak van efficiëntie en effectiviteit.
- Het OCB maakt gebruik van evaluatie om de werking te optimaliseren, om beleid te adviseren,...
- Het OCB heeft via evaluatie zicht op ontwikkelingen op het vlak van taalbeleid, taalvaardigheid, omgaan met diversiteit en ouder- en buurtbetrokkenheid binnen de Brusselse scholen.

3.2. HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL ALS EXPERTISECENTRUM

SD2	Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelt zich als expertisecentrum met betrekking tot onderwijs in een meertalige en grootstedelijke context. Dit gebeurt in nauwe wisselwerking met de algemene directie Onderwijs en Vorming . Deskundigheid wordt gebundeld, uitgebouwd en toegankelijk gemaakt voor intern en extern gebruik.
-----	--

Het Onderwijscentrum Brussel heeft in de eerste plaats een historiek als ondersteuningsstructuur voor onderwijs. In het kader hiervan wordt door de individuele ondersteuners, heel wat expertise verzameld en ontwikkeld met betrekking tot onderwijs in een meertalige en grootstedelijke context. Deze kennis blijft te veel bij individuen of groepen en moet verder ontwikkeld, gebundeld en toegankelijk gemaakt worden (kennismanagement).

Naast deze deskundigheidsontwikkeling in functie van de interne werking, is het ook belangrijk om de expertise uit te dragen binnen en buiten Brussel in complementariteit met de ADOV als expertiseadministratie.

OD 2.1. **bundelen, verwerken en toegankelijk maken** van de **individuele deskundigheid** die bij OCB-medewerkers aanwezig is (intern en extern)

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over verschillende werkvormen om de aanwezige deskundigheid bij individuele medewerkers te bundelen en toegankelijk te maken.
- Het managementteam binnen het OCB coördineert en organiseert de werking.

OD 2.2 **uitwisselen** van expertise en **samenwerken** met **relevante actoren**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over relevante informatie waar externe onderzoekers en andere actoren, waarde aan hechten.
- Het OCB heeft een actieve relatie met externe onderzoekers en relevante actoren.
- Het OCB werkt met externe onderzoekers en relevante actoren samen rond thema's die met haar eigen expertise verband houden.

OD 2.3 **OCB** en **ADOV** vormen één complementaire werking

Kritische succesfactoren:

- Het OCB en ADOV doen structureel op elkaar een beroep met betrekking tot hun specifieke deskundigheden.
- Het OCB en ADOV starten gezamenlijke projecten op.
- Het OCB verzorgt samen met de ADOV beleidsvoorbereidend, beleidsondersteunend, beleidsuitvoerend en beleidsevaluerend werk.

OD 2.4 opzetten van **studie- en ontwikkelingsopdrachten** ter ondersteuning van de werking en in functie van innovatie

Kritische succesfactoren:

- Het OCB besteedt permanent aandacht aan vragen met betrekking tot onderwijs in een grootstedelijke en meertalige context die via onderzoek of ontwikkeling een antwoord kunnen krijgen.
- Het managementteam van het OCB organiseert en coördineert expertise-ontwikkeling binnen de eigen organisatie en via externe opdrachten.

3.3. ERKENNING, HERKENNING EN UITSTRALING VAN HET ONDERWIJSCENTRUM BRUSSEL

SD3	Het Onderwijscentrum Brussel (OCB) profileert zich als deskundige actor (onderwijs in grootstedelijke en meertalige context) en draagt haar expertise uit in een proactieve interactie met het bredere werkveld (binnen Brussel en buiten Brussel).
-----	--

Het Onderwijscentrum Brussel integreerde expertise vanuit verschillende organisaties. Als nieuwe organisatie moet het Onderwijscentrum Brussel werken aan erkenning, herkenning en uitstraling om de aanwezige deskundigheid ten volle te laten renderen in én buiten Brussel.

- OD 3.1. in kaart brengen van het professioneel imago via **consultancy** en adviezen genereren voor verdere ontwikkeling en versterking

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft zicht op het huidig professioneel imago (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen).
- Het OCB krijgt inzicht in groei- en ontwikkelingskansen om het professioneel imago te versterken.

Bij de concretisering van de operationele doelstellingen hieronder wordt rekening gehouden met de resultaten van OD 3.1.

- OD 3.2. ontwikkelen en gebruik maken van **relevante communicatiedragers** in functie van een proactieve interactie met het breder werkveld

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft de verschillende doelgroepen in kaart gebracht waarmee ze doelgericht in interactie wil treden.
- Het OCB beschikt over communicatiedragers die doelgericht kunnen ingezet worden (publicaties, folders, info- en vormingspakketten,...).

- OD 3.3. opzetten van **acties en activiteiten** met een brede uitstraling in samenwerking met andere deskundige actoren

Kritische succesfactoren:

- Het OCB werkt met externe onderzoekers en relevante actoren samen rond thema's die met haar eigen expertise verband houden (OD 2.2).
- Het OCB organiseert in samenwerking met deze actoren acties en activiteiten.

- OD 3.4. systematisch aandacht besteden aan het vertalen (intern of extern) van deskundigheid in **producten** (materiaal, publicatie, artikel,...)

Kritische succesfactoren:

- Het OCB creëert structureel ruimte in het takenpakket van medewerkers om deskundigheid te vertalen in producten (intern of extern).
- Het OCB werkt planmatig (regelmaat) aan de ontwikkeling van producten.

- OD 3.5. systematisch aandacht hebben en zorg besteden aan **externe communicatie**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over een communicatieplan met betrekking tot zijn externe communicatie.
- Het OCB onderzoekt de mogelijkheden van het Huis van het Onderwijs als centrale locatie voor alles wat te maken heeft met onderwijs in meertalige en grootstedelijke context.

- OD 3.6. uitbouwen van de **dienst leermiddelen en documentatie** tot een **unieke verzameling** van literatuur en materialen met deskundige ontsluiting

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft permanent aandacht voor de verdere uitbreiding van het aanbod.
- Het OCB onderneemt verschillende acties om de dienst breder kenbaar te maken en te ontsluiten.

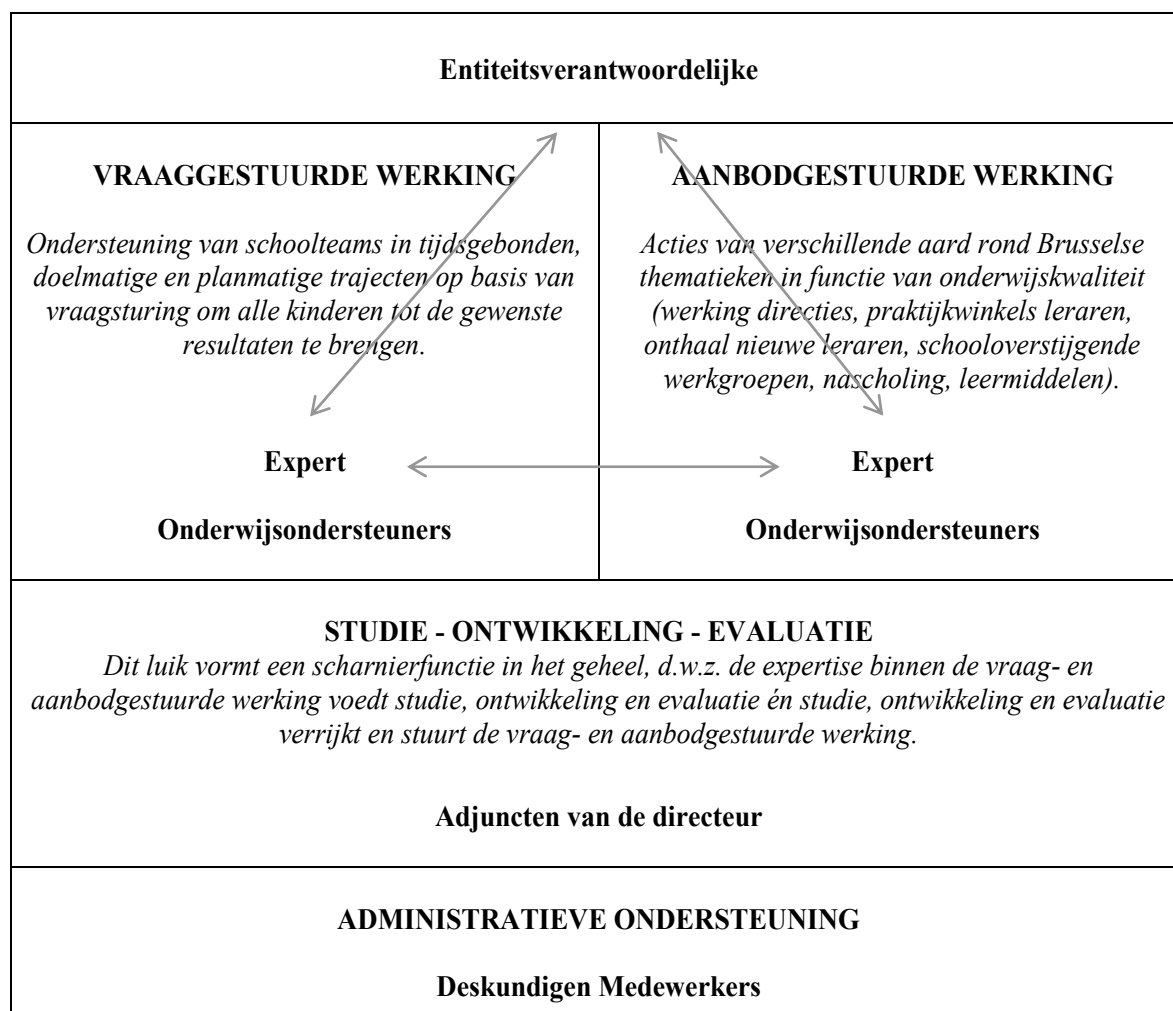
4. Organisatie

Het Onderwijscentrum Brussel heeft 3 luiken in haar werking:

- vraaggestuurde werking;
- aanbodgestuurde werking;
- werking studie, ontwikkeling en evaluatie.

Aan het hoofd van het Onderwijscentrum Brussel staat de entiteitsverantwoordelijke, die instaat voor het management binnen het centrum en samen met het administratief team de operationele werking van de onderwijsondersteuners mogelijk maakt.

De onderwijsondersteuners zijn flexibel inzetbaar binnen de verschillende luiken van de werking. Jaarlijks worden de taken en deeltaken van de ondersteuners met workload en verantwoordelijkheden vastgelegd.



De adjuncten van de directeur hebben een sturende en coördinerende rol binnen het luik studie, ontwikkeling en evaluatie. Deze functies moeten nog ingevuld worden.

Ter ondersteuning van de onderwijsondersteuners en in functie van de kwaliteitsbewaking, is het voorzien om een luik coaching uit te bouwen (expertfuncties). Deze functies moeten nog ingevuld worden.

De adjuncten van de directeur, de experten en drie onderwijsondersteuners (aangesteld voor een periode) vormen samen met de entiteitsverantwoordelijke het managementteam van het Onderwijscentrum Brussel.

5. Actieplan 2010 -2011

Op basis van de strategische en operationele doelen wordt in dit hoofdstuk een actieplan opgemaakt voor 2010 – 2011.

Dit actieplan wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgestuurd in een nieuw actieplan, dat telkens als bijlage aan dit management en operationeel plan zal toegevoegd worden. Een beperkt aantal reeds geplande acties voor 2012 – 2016 worden ook vermeld in dit plan.

- SD1 Het Onderwijscentrum Brussel (OCB) ontwikkelt zich als **een centrale en deskundige partner voor de vorming en ondersteuning van Brusselspecifieke uitdagingen** (meertaligheid, grootstedelijkheid) binnen het Nederlandstalig onderwijs in Brussel. Dit gebeurt **in complementariteit, afstemming en nauwe samenwerking met andere begeleidingsinstanties** en daar waar nodig en nuttig worden **linken gelegd met andere beleidsdomeinen en overheden**.

zie p. 29 - 35

- SD2 Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelt zich als **expertisecentrum** met betrekking tot onderwijs in een meertalige en grootstedelijke context. Dit gebeurt **in nauwe wisselwerking met de algemene directie Onderwijs en Vorming**. Deskundigheid wordt gebundeld, uitgebouwd en toegankelijk gemaakt voor intern en extern gebruik.

zie p. 36 – 39

- SD3 Het Onderwijscentrum Brussel (OCB) **profileert** zich als **deskundige actor** (onderwijs in grootstedelijke en meertalige context) en draagt haar expertise uit in een **proactieve interactie met het bredere werkveld** (binnen Brussel en buiten Brussel).

zie p. 40 – 45

OD 1.1 uitbouwen van een cultuur en een structuur gericht op **permanente deskundigheidsontwikkeling** op het vlak van onderwijsinhouden en begeleidingsstrategieën

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over een gestructureerd en toegankelijk bestand van documenten waar het zijn eigen inzichten, werkinstrumenten, procedures, voorbeeldmaterialen,... in vastlegt.
 - De onderwijsondersteuners maken actief gebruik van deze bestanden in functie van hun taken.
 - Via een interne beheerstructuur dragen de onderwijsondersteuners bij tot de permanente verdieping, verbreding, ... van dit interne kennisbestand.
- Het OCB creëert een diversiteit aan mogelijkheden om kennis en vaardigheden te verankeren in het individueel professioneel handelen.
 - De onderwijsondersteuners verwerven op verschillende manieren nieuwe inzichten, materialen, procedures, ... en integreren die in hun eigen praktijk.
 - De onderwijsondersteuners reflecteren op hun eigen praktijk en delen ervaringen en verworven deskundigheid met collega's.

Acties	Indicatoren	Periode
1. uitbouwen van een interne kennis- en communicatiestructuur ifv de effectiviteit en de efficiëntie van de informatiestroom	- digitaal netwerk dat voor alle ondersteuners toegankelijk is - digitaal platform in het kader van de ontwikkeling van de nieuwe website (concept) - digitaal platform in het kader van de ontwikkeling van de nieuwe website (realisatie) - themagroepen ontwikkelen interne producten - implementatie SCOOP - kwaliteitsbewaking vanuit managementteam OCB - ondersteuning vanuit het luik studie, ontwikkeling en evaluatie	9/2010 12/2010 12/2011 vanaf 9/2011 vanaf 6/2011 vanaf 7/2011 vanaf 7/2011
2. stimuleren en opvolgen van de individuele & collectieve ontwikkeling en delen van individuele expertise	- invoeren buddy-systeem - invoeren van deeltaken - implementatie SCOOP - invoeren expertfuncties (interne coachtaken)	9/2010 9/2010 vanaf 6/2011 ?
3. verankeren van de professionalisering	- themagroepen ontwikkelen interne producten - invoeren van nascholingsplan (gericht op individuen en groep) - invoeren van gestructureerde zelfevaluatie - functioneringsgesprekken op basis van zelfevaluatie - invoeren expertfuncties (verwerking coachtaken)	vanaf 9/2011 vanaf 9/2011 vanaf 9/2011 vanaf 1/2012 ?

OD 1.2 toepassen van **inhoudelijke expertise** binnen concrete (school)contexten

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over methodieken ter ondersteuning van de professionaliseringsaanpak binnen scholen.
- Het OCB integreert nieuwe inhoudelijke inzichten in vorming en ondersteuning.
- De kwaliteit van de inhoudelijke werking van de onderwijsondersteuner wordt structureel opgevolgd.

Acties	Indicatoren	Periode
1. ontwikkelen van ondersteuningsmogelijkheden en strategieën ter ondersteuning van scholen in hun keuzeproces (doelgericht werken, beleid op basis van leerlingenresultaten, zelfevaluerend vermogen,...)	- overleg en afspraken met reguliere begeleidingsdiensten - kwaliteit van de vraagstelling opvolgen - implementatie van schooloverstijgend aanbod opvolgen - strategie van vraagsturing bijsturen	1/2011 continu continu 2/2011
2. afstemmen inhouden vormings- en ondersteuningsaanbod op reële noden in het werkveld én toetsen aan actuele inzichten op het vlak van effectief onderwijs	- jaarlijkse evaluatie van het aanbod - in kaart brengen van noden en vertalen naar een aanbod - verantwoording aanbod	5/2011 5/2011 5/2011
3. bewaken van kwaliteit van ondersteuningstrajecten via buddy, expert, permanente zelfevaluatie,... (zie ook OD 1.1 en 1.6)	- interne evaluatie - externe evaluatie	continu

OD 1.3	inzetten van effectieve begeleidings- en vormingsstrategieën binnen concrete (school)contexten
--------	---

Kritische succesfactoren:

- De onderwijsondersteuner beschikt over een trajectdossier en hanteert dit om concrete acties te plannen en te realiseren en om de eigen werking te evalueren.
- Het OCB ontwikkelt vormingen binnen een gestructureerd draaiboek waaruit doelgerichtheid en effectiviteit van de vorming blijken.

Acties	Indicatoren	Periode
1. versterken van de doelgerichtheid van ondersteuningstrajecten en vormingen	- introductie gesystemiseerd trajectdossier	9/2010
	- uitgewerkt draaiboek voor iedere vorming	9/2010
	- implementatie SCOOP	6/2011
	- invoeren van buddysysteem	9/2010
	- invoeren expertfuncties (interne coachtaken)	?

OD 1.4 **samenwerken** met andere **begeleidingsdiensten** en **relevante onderwijsactoren** in functie van het ondersteunings- en vormingsaanbod

Kritische succesfactoren:

- Het OCB stemt de functionele samenwerking met VBB en BROSO af op organisatorische, inhoudelijke en beleidsmatige evoluties.
- Het OCB optimaliseert de samenwerking met de reguliere begeleidingsdiensten, pedagogische begeleidingsdiensten, centra voor leerlingenbegeleiding (uitwisselen – definiëren samenwerking – samenwerken).
- Het OCB start structurele samenwerking met de Brusselse hogescholen (lerarenopleiding).
- Het OCB werkt samen met belangrijke Brusselse partners (o.a. het Huis van het Nederlands, Brusselleer, de Foyer, Walala).
- Het OCB creëert een adviserend overlegplatform.

Acties	Indicatoren	Periode
1. verdiepen van de functionele samenwerking met VBB zowel op het niveau van het leidinggevend kader als de medewerkers	- actieve inbreng op vlak van praktijkwinkels - afspraken vastleggen op het vlak van administratieve ondersteuning - afspraken vastleggen op het vlak van gezamenlijke studie-, ontwikkelings- en evaluatieprojecten - optimaliseren van de lokale samenwerking op scholen (gelijkgerichte visie en begeleidingsaanpak)	6/2011 7/2011 1/2011 continu
2. verkennen en stimuleren van de samenwerkingsmogelijkheden met BROSO zowel op het niveau van het leidinggevend kader als de medewerkers	- overzicht van acties en initiatieven + evaluatie	2010-2011
3. regelmatig overkoepelend overleg met de PBD om de complementariteit te versterken	- jaarlijks overzicht van de samenwerking	Continu
4. contact op schoolniveau tussen de onderwijsondersteuner en de PBD, tussen de onderwijsondersteuner en het CLB	- eventuele afspraken worden opgenomen in trajectdossier	9/2010
5. opstarten van samenwerking met de CLB's (uitwisselen – definiëren samenwerking – samenwerken)	- overzicht van acties en initiatieven	vanaf 2011
6. verderzetten van de samenwerking met Brusselleer en het Huis van het Nederlands mbt Nederlands voor ouders	- uitwerken van verschillende componenten mbt NL voor ouders - afspraken voor strategie en samenwerking mbt NL voor ouders	10/2010-6/2011 7/2011

7. verderzetten van de samenwerking met de Foyer mbt het vormingsaanbod voor leraren	- uitwisseling over de vormingsprogramma's - afspraken mbt vormingsprogramma 2011-2012	11/2010 4/2011
8. verderzetten van de samenwerking met de speltheek Walala	- gelijkgerichte visie ontwikkelen mbt spel/spelen en onderwijs - samenwerking realiseren tussen de dienst leermiddelen en documentatie en de speltheek - samenwerking tussen de ondersteuning en de speltheek vanuit de gelijkgerichte visie	12/2010 6/2011 12/2011
9. opstarten van een adviserend overlegplatform	- voorstel bespreken met beleid - opstarten van het overlegplatform	6/2011 12/2011

OD 1.5 **samenwerken met andere beleidsdomeinen** in functie van het ondersteunings- en vormingsaanbod

Kritische succesfactoren:

- Het OCB organiseert structureel transversaal overleg met de andere taalondersteunende diensten binnen de VGC.
- Het OCB creëert ruimte binnen haar werking om in te gaan op vragen uit andere beleidsdomeinen.
- Het OCB neemt een actieve rol op bij de ondersteuning van beleidsdomeinoverschrijdende thema's (brede school, huistaak, taalbeleid,...)

Acties	Indicatoren	Periode
1. samenwerken met taalondersteuning (entiteit gezin en jeugddienst): afstemmen op het vlak van visie en begeleidingsaanpak	- medewerker in het OCB wordt verantwoordelijk gemaakt voor transversaal overleg - in een afsprakennota worden werkwijze, samenwerkingsverband beschreven - jaarlijks wordt een gezamenlijke nota opgemaakt over samenwerking en gezamenlijke projecten	9/2010 6/2011 12/2011
2. ondersteunen van thema's, inhouden en vragen vanuit andere beleidsdomeinen met een belangrijke link naar de ondersteunings- en vormingsopdracht van het OCB	- ruimte creëren in het takenpakket van onderwijsondersteuners - proactief thema's aankaarten in relatie tot de andere beleidsdomeinen (via taalondersteuning)	9/2010 9/2011
3. ondersteunen van beleidsdomeinoverschrijdende thema's vanuit de eigen expertise	- actieve rol bij de ambtelijke transversale werkgroepen - belangrijke onderwijsvisies kenbaar maken en integreren binnen andere beleidsdomeinen via transversaal operationeel overleg	3/2010 continu

OD 1.6 **toetsen** van de efficiëntie en effectiviteit van de werking via **permanente vormen van evaluatie**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB evalueert al haar activiteiten op het vlak van efficiëntie, effectiviteit en doelgerichtheid.
- Het OCB maakt gebruik van evaluatie om de werking te optimaliseren, om beleid te adviseren,...
- Het OCB heeft via evaluatie zicht op ontwikkelingen op het vlak van taalbeleid, taalvaardigheid, omgaan met diversiteit en ouder- en buurtbetrokkenheid binnen de Brusselse scholen.

Acties	Indicatoren	Periode
1. systematisch registreren van acties, activiteiten en resultaten, verwerken en hanteren	- invoeren van digitaal registratiesysteem - werkwijze en methodiek opstellen voor verwerking en toepassing ism met meet- en weetcel	9/2010 1/2011
2. ondersteunen van permanente zelfevaluatie	overzicht en evaluatie van acties (zie OD 1.1)	continu
3. ontwikkelen van centrale interne evaluatie	- verzamelen en verwerken ifv intern rapporteren, adviseren,...	9/2011
	- aanstellen van 2 adjuncten van de directeur met als deeltaak opvolgen van de centrale evaluatie	7/2011
4. onderzoeken van mogelijkheden voor externe evaluatie	- voorstel externe evaluatie	6/2011
	- aanstellen van 2 adjuncten van de directeur met als deeltaak opvolgen van de externe evaluatie	7/2011

OD 2.1. **bundelen, verwerken en toegankelijk maken** van de **individuele deskundigheid** die bij OCB-medewerkers aanwezig is (intern en extern)

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over verschillende werkvormen om de aanwezige deskundigheid bij individuele medewerkers te bundelen en toegankelijk te maken.
- Het managementteam binnen het OCB coördineert en organiseert de werking.

Acties	Indicatoren	Periode
1. uitbouwen van interne structuren om individuele deskundigheid te bundelen, te verwerken en toegankelijk te maken	Zie OD 1.1.	/
2. ontwikkelen van mogelijkheden om expertise extern toegankelijk te maken	Zie OD 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	/
3. responsabiliseren van medewerkers om het bundelen, verwerken en toegankelijk maken van expertise te coördineren, te organiseren en de kwaliteitsbewaking te verzekeren	- aanstelling van 2 adjuncten van de directeur - invoeren van expertfuncties - structurele werking opzetten op het niveau van het managementteam	7/2011 ? 9/2011

OD 2.2	uitwisselen van expertise en samenwerken met relevante actoren
--------	---

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over relevante informatie waar externe onderzoekers en andere actoren, waarde aan hechten.
- Het OCB heeft een actieve relatie met externe onderzoekers en relevante actoren.
- Het OCB werkt met externe onderzoekers en relevante actoren samen rond thema's die met haar eigen expertise verband houden.

Acties	Indicatoren	Periode
1. uitbouwen van een interne werking op het vlak van studie, ontwikkeling en evaluatie	- aanstelling van 2 adjuncten van de directeur - zie OD 2.1	7/2011
2. in kaart brengen van relevante actoren met specifiek aandacht voor het hoger onderwijs in Brussel en Vlaanderen	- nota 'netwerk OCB' (zie OD 3.2)	vanaf 7/2011
3. uitwisselen met relevante actoren	- analyse en verslag	vanaf 9/2011
3. definiëren van het samenwerkingsverband	- nota 'netwerk OCB'	vanaf 9/2011
4. opstarten van gezamenlijke projecten (bv. structureel overleg, project,...)	- verslag, overeenkomst,...	Continu

OD 2.3 OCB en de ADOV vormen één complementaire werking

Kritische succesfactoren:

- Het OCB en ADOV doen structureel op elkaar een beroep met betrekking tot hun specifieke deskundigheden.
- Het OCB en ADOV starten gezamenlijke projecten op (projectmanagement).
- Het OCB verzorgt samen met de ADOV beleidsvoorbereidend, beleidsondersteunend, beleidsuitvoerend en beleidsevaluerend werk.

Acties	Indicatoren	Periode
1. definiëren van de samenwerkingsprincipes	- nota 'relatie entiteit OCB en algemene directie Onderwijs en Vorming'	9/2011
2. bepalen werkwijze en inventariseren thema's	- overleg OCB - ADOV	9/2011
3. invoeren van projectwerking waarbij medewerkers van OCB en ADOV samenwerken	- overzicht van gezamenlijke projecten	vanaf 9/2011
4. verrichten beleidsvoorbereidend, beleidsondersteunend, beleidsuitvoerend en beleidsevaluerend werk van met betrekking tot haar eigen opdracht of vanuit haar expertise	- ingaan ad hoc vragen vanuit het beleid - permanente aandacht voor beleidsthema's binnen het luik studie en ontwikkeling - systematische en formele communicatie tussen ADOV en OCB (kernstaf) en OCB - overleg	Continu 7/2011 9/2010

OD 2.4 opzetten van **studie- en ontwikkelingsopdrachten** ter ondersteuning van de werking en in functie van **innovatie**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB besteedt permanent aandacht aan vragen met betrekking tot onderwijs in een grootstedelijke en meertalige context die via onderzoek of ontwikkeling een antwoord kunnen krijgen.
- Het managementteam van het OCB organiseert en coördineert expertise-ontwikkeling binnen de eigen organisatie en via externe opdrachten.

Acties	Indicatoren	Periode
1. uitgangspunten en concept ontwikkelen voor het luik studie, ontwikkeling en evaluatie binnen het OCB met specifieke aandacht voor innovatie	nota	2011
2. personeelsmatige uitbouw van het luik studie, ontwikkeling en evaluatie	- aanstelling 2 adjuncten van de directeur - aanstelling van 2 expertfuncties - structurele werking opzetten vanuit het managementteam	7/2011 ? 9/2011
3. inventariseren van thema's voor onderzoek, studie en ontwikkeling met specifieke aandacht voor innovatie	- systematisch verzamelen van thema's vanuit de werkveldervaring van ondersteuners - overzicht met prioriteiten	vanaf 7/2011 jaarlijks
4. opzetten van interne onderzoeks- en ontwikkelingsopdrachten	- rapportage	vanaf 2010
5. opzetten van externe onderzoeks- en ontwikkelingsopdrachten	- rapportage	vanaf 2012
6. initiëren, organiseren en ondersteunen van projecten vanuit de interne deskundigheid (bv. zomerschool, klas in de media)	- jaarlijkse brainstorm binnen het team - jaarlijkse analyse binnen het managementteam van het OCB	6/2011 7/2011

OD 3.1.	via consultancy het professioneel imago in kaart brengen en adviezen genereren voor verdere ontwikkeling en versterking
---------	--

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft zicht op het huidig professioneel imago (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen).
- Het OCB krijgt inzicht in groei- en ontwikkelingskansen om het professioneel imago te versterken.

Acties	Indicatoren	Periode
1. opstart van een externe consultancy opdracht in samenwerking met de dienst communicatie	- analyse van het huidig professioneel imago - in kaart brengen van het gewenst professioneel imago - adviezen op het vlak van proces en product	12/2011

OD 3.2. ontwikkelen en gebruik maken van **relevante communicatiedragers** in functie van een proactieve interactie met het breder werkveld

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft de verschillende doelgroepen in kaart gebracht waarmee ze doelgericht in interactie wil treden.
- Het OCB beschikt over communicatiedragers die doelgericht kunnen ingezet worden (publicaties, folders, info- en vormingspakketten,...).

Acties	Indicatoren	Periode
1. in kaart brengen van klanten en relevante onderwijsactoren in en buiten Brussel	Nota 'netwerk OCB' - zie OD 2.2	vanaf 7/2011
2. ontwikkelen van basis communicatiemateriaal in samenwerking met de dienst communicatie	- badge dienst leermiddelen en documentatie - promotiemateriaal	11/2010
3. herwerken van basis communicatiemateriaal in samenwerking met de dienst communicatie	- informatieve folder - nieuwsbrief dienst leermiddelen en documentatie - huisstijl	na consultancy
4. voorbereidende activiteiten ter voorbereiding van andere communicatiedragers (publicaties, artikels, info- en vormingspakketten...)	- themagroepen ontwikkelen interne producten - aanstellen van 2 adjuncten van de directeur - producten binnen de reguliere werking screenen op bredere inzetbaarheid	9/2010 7/2011 7/2011
5. verdere uitbouw van dit luik op basis van de resultaten van consultancy	- OD 3.1.	12/2011

OD 3.3.	opzetten van acties en activiteiten met een brede uitstraling in samenwerking met andere deskundige actoren
---------	--

Kritische succesfactoren:

- Het OCB werkt met externe onderzoekers en relevante actoren samen rond thema's die met haar eigen expertise verband houden (OD 2.2).
- Het OCB organiseert in samenwerking met deze actoren acties en activiteiten.

Acties	Indicatoren	Periode
1. uitwisselen van expertise en samenwerken met relevante actoren	- zie OD 2.2	vanaf 2/2011
2. organiseren van acties/ activiteiten met betrekking tot onderwijs in meertalige en grootstedelijke context ism ADOV met plaats voor andere relevante actoren	- conceptontwikkeling en terreinverkenning - opmaak van actieplan - opstart van de eerste initiatieven	11/2010-6/2011 6/2011 9/2011

OD 3.4.	systematisch aandacht besteden aan het vertalen (intern of extern) van deskundigheid in producten (materiaal, publicatie, artikel,...)
---------	---

Kritische succesfactoren:

- Het OCB creëert structureel ruimte in het takenpakket van medewerkers om deskundigheid te vertalen in producten (intern of extern).
- Het OCB werkt planmatig (regelmaat) aan de ontwikkeling van producten.

Acties	Indicatoren	Periode
1. voorbereidende activiteiten ter voorbereiding van de ontwikkeling van producten (publicaties, artikels, info- en vormingspakketten...)	- themagroepen ontwikkelen interne producten - aanstellen van 2 adjuncten van de directeur - producten binnen de reguliere werking screenen op bredere inzetbaarheid	9/2010 7/2011 7/2011
2. jaarlijks actieplan opmaken met betrekking tot te ontwikkelen materialen en producten	- brainstorm en screening van mogelijkheden en noden - opmaak plan en vertaling in begroting	1/2011-6/2011 9/2011-11/2011
3. bij de toekenning van taken aan ondersteuners wordt aandacht besteed aan de inzet van specifieke competenties ifv de ontwikkeling van producten	- toekennen nieuwe takenpakketten	5/2011

OD 3.5. systematisch aandacht hebben en zorg besteden aan **externe communicatie**

Kritische succesfactoren:

- Het OCB beschikt over een communicatieplan met betrekking tot zijn externe communicatie.
- Het OCB onderzoekt de mogelijkheden van het Huis van het Onderwijs als centrale locatie voor alles wat te maken heeft met onderwijs in meertalige en grootstedelijke context.

Acties	Indicatoren	Periode
1. opmaak van communicatieplan OCB met - luik communicatie; - luik activiteiten; - luik ontwikkeling; - luik samenwerking.	- consultancy vertalen in communicatieplan (in overleg met de dienst communicatie en een interne werkgroep)	12/2011
2. vertalen naar actieplan (personeelsinzet, budget)	actieplan	2012
3. uitwerken van een voorstel met betrekking tot de profilering van het Huis van het Onderwijs	- deze opdracht wordt aan de consultancy opdracht gekoppeld	12/2011

OD 3.6. uitbouwen van de **dienst leermiddelen en documentatie** tot een **unieke verzameling** van literatuur en materialen met deskundige ontsluiting

Kritische succesfactoren:

- Het OCB heeft permanent aandacht voor de verdere uitbreiding van het aanbod.
- Het OCB onderneemt verschillende acties om de dienst kenbaar te maken en te ontsluiten.

Acties	Indicatoren	Periode
1. systematische aankoop van literatuur, methodes en materialen met betrekking tot onderwijs (in een meertalige en grootstedelijke context)	- input van alle ondersteuners - systematisch screenen bij alle uitgeverijen	continu
2. optimaliseren van de digitale online databank	- onderhandeling met BIDOC - doorvoer van aanpassingen aan het systeem	12/2010 6/2011
3. onderzoeken van de mogelijkheden van een nieuwe digitale databank in het kader van de nieuwe website	- conceptontwikkeling - eventuele realisatie (indien wenselijk)	12/2010 12/2011
4. intern en extern ontsluiten van tijdschriften	- aanstellen van tijdschriftverantwoordelijken - aanleggen van thematische readers	9/2010 12/2010
5. toeleiden van leraren naar de dienst leermiddelen en documentatie	- link met vorming - avondopening - opnemen in communicatieplan	vanaf 9/2010 vanaf 9/2010 12/2011
6. herwerken van de digitale nieuwsbrief	- evaluatie van kwaliteit en bereik	consultancy

Bijlagen

Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2011 – 2012

Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2012 – 2013

Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2013 – 2014

Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2014 – 2015

Evaluatie en bijsturing actieplan 2010 – 2011 en actieplan 2015 – 2016