

Vlaamse Gemeenschapscommissie

Management en Operationeel Plan

Entiteit Onderwijscentrum Brussel

2016 – 2022

Piet Vervaecke

Inhoud

Oriëntatie	4
Vooraf	6
1. Algemene bepalingen	6
1.1. Identificatie van de mandaathouder	6
1.2. Juridisch kader	6
1.3. Opdracht van de entiteitsverantwoordelijke	6
1.4. Periode	7
2. Algemeen beleidskader	7
Inleiding	10
1. Terugblik 2010 – 2016	10
2. Analyse van de huidige positie	11
2.1. Onderwijs, Brussel en ondersteuning in evolutie	11
(Onderwijs in) Brussel evolueert	11
Begeleiding evolueert	11
OCB evolueert	12
2.2. Gevolgen van deze evoluties	13
2.3. Benadering van inhoud	13
Samenhang realiseren	13
Sleutelcompetenties	13
10 pedagogische principes	14
2.4. Aanpak van ondersteuning	15
3. Organisatie	16
3.1. Missie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie	16
3.2. Missie van het Onderwijscentrum Brussel	16
3.3. Organisatiecultuur	17
3.4. Personeelsformatie	17
Plan 2016 – 2022	19
Overzicht van de strategische doelstellingen	19
Strategische Doelstelling 1	19
Strategische Doelstelling 2	19
Strategische Doelstelling 3	19
Strategische Doelstelling 4	19
Strategische Doelstelling 5	19

Uitwerking van de strategische doelstellingen	20
Strategische Doelstelling 1 intensieve begeleiding, verbreding en verdieping	20
1.1. OD proactieve werking	20
1.2. OD intensieve en effectieve begeleiding	21
1.3. OD inzetten op inhoudelijke expertise	21
1.4. OD inzetten op begeleidingsvaardigheden	21
1.5. OD ondersteuning, vorming én Brussel	22
Strategische Doelstelling 2 samenwerking	23
2.1. OD samenwerking met de reguliere onderwijspartners	23
2.2. OD samenwerking met Brusselleer en het Huis van het Nederlands	24
2.3. OD samenwerking met vzw Abrusco	24
2.4. OD samenwerking met de Brusselse lerarenopleidingen	25
2.5. OD samenwerking met Welzijn en Gezondheid	25
2.6. OD samenwerking met Gezin	26
2.7. OD samenwerking met Cultuur, Jeugd, Sport	26
2.8. OD openheid tav andere actoren	26
Strategische Doelstelling 3 expertisecentrum	27
3.1. OD Onderzoek	27
3.2. OD Visieontwikkeling	28
3.3. OD Expertise	28
3.4. OD Evaluatie	28
3.5. OD Samenwerking	29
3.6. OD Innovatie	29
3.7. OD Ontwikkeling	29
Strategische Doelstelling 4 communicatie	30
4.1. OD communicatiebeleid externe communicatie	30
4.2. OD het Huis van het Onderwijs	30
4.3. OD ontwikkelen van producten	31
4.4. OD organiseren van activiteiten ifv expertisedeling	31
Strategische Doelstelling 5 interne werking	32
5.1. OD zelfsturende ondersteuningsteams	32
5.2. OD ondersteunend middenkader en administratief team	32
5.3. OD integratie relevante partners	33
5.4. OD interne structuren voor overleg en kwaliteitszorg	33
5.5. OD personeelszorg	34
Ten slotte	35

Oriëntatie

Het Onderwijscentrum Brussel (OCB) is en blijft volop in evolutie. In de periode 2016 – 2022 wil het OCB, als ondersteunings- en expertisecentrum, haar werking laten evolueren om **nog beter in te spelen op de noden die ervaren worden bij leren, ontwikkelen, vormen en onderwijzen van kinderen en jongeren in Brussel.**

De werking van het OCB vertrekt vanuit de vaststelling dat scholen, brede scholen, speelpleinen,... **goed bezig** zijn! De inspectie schrijft oa in de Onderwijsspiegel 2015 het volgende:

“De leraren in het Brusselse onderwijs hebben niet zozeer minder onderwijskundige expertise dan hun collega’s in de rest van Vlaanderen, maar er is meer deskundigheid nodig omdat de uitdaging doorgaans groter is. De kinderen in deze scholen behoeven veel zorg en stellen hun leraren voor diverse complexe vragen waarop niet altijd eenvoudige antwoorden bestaan.”

“Veel Brusselse scholen tonen elke dag aan dat met zeer veel expertise en inzet sterke resultaten mogelijk zijn. Deze scholen werken in het volle bewustzijn dat ook kwetsbare kinderen en jongeren recht hebben op kwaliteitsvol onderwijs en nood hebben aan een rijk onderwijsaanbod en hoge onderwijsverwachtingen.”

“Zeer veel scholen doen sinds jaren een beroep op het onderwijscentrum Brussel. De samenwerking heeft in de meeste scholen een gunstige weerslag op de dynamiek, de ontwikkeling en het professioneel handelen van het schoolteam en uiteindelijk op de realisatie van de onderwijsdoelen. Zeer veel scholen gaven uitdrukkelijk aan dat ze de samenwerking met hun partners waarderen en als positief ervaren voor hun werking.”

Het is belangrijk om vanuit de grootte van de grootstedelijke uitdagingen te blijven **investeren in de ontwikkeling van krachtige werkingen** voor onze Brusselse kinderen en jongeren. We moeten kritisch blijven kijken naar onszelf, durven evolueren, talent en passie ten volle benutten in en rondom de school,... Bij dit alles willen we immers allen samen een gezamenlijke missie realiseren:

We willen samen streven naar **doelgerichte werkingen** (school, brede school, speelpleinen,...) met **sterke medewerkers** (directies, leraren, begeleiders, coördinatoren,...) in een **krachtige leer- en leefomgeving** met het oog op **maximale leer- en ontwikkelingskansen** voor **alle kinderen en jongeren** in Brussel.

Creëren van maximale ontwikkelingskansen voor kinderen en jongeren betekent veel meer dan gekwalificeerd uitstromen! Aandacht voor kwalificatie alleen is onvoldoende. Kinderen en jongeren moeten de kans krijgen om talenten te ontdekken en te ontwikkelen; ze moeten leren wie ze zijn en wie ze willen worden; ze moeten leren leven in een onvoorspelbare en veranderende omgeving; ze moeten leren samenleven in diversiteit; ze moeten de **sleutelcompetenties** ontwikkelen die ze nodig hebben in de maatschappij van de 21^{ste} eeuw !

Sterke werkingen investeren in de **persoonlijkheidsvorming** van kinderen en jongeren, bereiden hen voor om een actief lid te worden van onze complexe samenleving (**socialisatie**) en dit alles in een evenwaardige verhouding tot het verwerven van kennis en vaardigheden (**kwalificatie**). Onderwijs en opvoeding die op een evenwaardige manier aandacht geven aan deze 3 domeinen, houden een risico in. Biesta noemt het 'The beautiful risk of education'. Het risico heeft te maken met het feit dat kinderen en jongeren geen objecten zijn, maar actief lerende en verantwoordelijke individuen binnen een brede maatschappelijk context. Leren en ontwikkelen is geen input – output verhaal, maar is gelukkig veel complexer en rijker... Dit betekent dat je niet alleen naar meetbare resultaten kunt kijken, dat je niet alleen maar vaste programma's of methodes kunt hanteren, dat er ruimte moet gecreëerd worden voor de ontwikkeling van sociale vaardigheden en samenleven in diversiteit, dat er niet alleen in de klas geleerd wordt, dat samenwerking tussen sectoren en met ouders zo essentieel is,... Dit maakt onderwijs en opvoeding zo mooi en pedagogiek zo sterk en zwak tegelijkertijd.

Iedereen die met kinderen werkt, moet dan ook een aantal essentiële **pedagogische principes** kunnen toepassen: motiveren, passioneren, diversifiëren, innoveren, samenwerken,...

OCB en haar medewerkers kiezen in ieder geval ten volle voor deze principes.

Bedankt aan al mijn medewerkers, de collega's van de algemene directie onderwijs en vorming, de andere beleidsdomeinen, de ondersteunende directies én het beleid voor hun geloof en ondersteuning om dit verhaal mogelijk te maken!

Piet Vervaecke
Entiteitsverantwoordelijke Onderwijscentrum Brussel
Juli 2016

Vooraf

1. Algemene bepalingen

1.1. Identificatie van de mandaathouder

Het mandaat van PIET VERVAECKE, entiteitsverantwoordelijke voor het Onderwijscentrum Brussel, werd na evaluatie 'zeer goed' (mandaatperiode 2010 – 2016) verlengd vanaf 9 maart 2016.

Het betreft het tweede mandaat als entiteitsverantwoordelijke.

1.2. Juridisch kader

Het juridisch kader van het managementplan is vastgelegd in het VGC-personeelsstatuut.

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 management- en operationeel plan is een beleids- en beheersinstrument waarin de mandaathouder zijn engagementen voor de duur van het mandaat vertaalt in strategische en operationele doelstellingen en te leveren prestaties.

1.3. Opdracht van de 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 juriesamenstellingen voor de mandaatfuncties verbonden aan de graad van rang A2.

De algemene beschrijving van de functie van entiteitsverantwoordelijke van het Onderwijscentrum Brussel 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.

1.4. Periode

Dit managementplan geldt voor de duur van het mandaat (6 jaar), dat afloopt op 9 maart 2022.

2. Algemeen beleidskader

Het algemeen beleidskader wordt bepaald door het bestuursakkoord 2014 – 2019 “Goesting in Brussel”, de beleidsnota onderwijs, vorming en studentenzaken 2014 – 2019 “Bouwen met talent”, het Management en Operationeel Plan van de leidend ambtenaar Eric Verrept 2013 – 2018 en het Management en Operationeel Plan van de algemeen directeur Onderwijs en Vorming Steven Vervoort 2014 – 2019.

In het bestuursakkoord 2014 – 2019 krijgt het Onderwijscentrum Brussel de opdracht om “de kwaliteitsondersteuning verder te zetten met specifieke aandacht voor meertalig opvoeden, de uitbouw van brede leer- en leefomgevingen, de implementatie van effectieve onderwijspraktijken, omgaan met armoede, samenwerking met partners en andere sectoren,...”.

Deze opdracht wordt in de beleidsnota 2014 – 2019 verder geconcretiseerd. Volgende accenten komen hier in aan bod:

- “het Onderwijscentrum Brussel blijft zijn werking voortdurend optimaliseren en uitbreiden”;
- “het Onderwijscentrum Brussel zet een ervaringsdeskundige in de armoede in en ontwikkelt een ondersteuningspakket omgaan met armoede gericht op schoolteams”;
- “het Onderwijscentrum Brussel finaliseert een samenwerkingskader met de netgebonden pedagogische begeleidingsdiensten”;
- “de lerarenopleidingen en het Onderwijscentrum Brussel zullen structureel samenwerken rond stages, expertisedeling en het ontwikkelen van gezamenlijke projecten”;
- “de entiteit Gezin en het Onderwijscentrum Brussel zullen visie en methodieken ontwikkelen om een warme(re) overstap naar de kleuterschool te introduceren, aangepast aan de Brusselse context”;
- “het Onderwijscentrum Brussel zet vanaf 2015-2016 nog meer in op ondersteuning van de secundaire scholen, met focus op de eerste graad”;
- “het Onderwijscentrum Brussel blijft intensief inzetten op de ondersteuning van brede scholen (uitwisseling, sturing en ondersteuning van de lokale coördinatoren, de bovenlokale opvolging en studie- en ontwikkelingswerk)”;
- “het Huis van het Nederlands Brussel, het Onderwijscentrum Brussel en het Centrum voor basiseducatie Brusselleer werken een geïntegreerd ondersteuningsaanbod 'ouderbetrokkenheid en taal' uit”;

- “specifiek voor schoolteams van het secundair onderwijs ontwikkelt het OCB met het Steunpunt Diversiteit en Leren een online coaching tool rond samenwerking en communicatie met ouders”;
- “opzetten van een vernieuwde speelpleinwerking met aandacht voor de ontwikkeling van een rijk en gevarieerd speel- en spelaanbod; het gebruik van kwaliteitsvolle materialen die prikkelen, stimuleren, en inspireren; de professionalisering van de speelpleinploeg; het ondersteunen van de kwaliteitsprocessen via vorming en coaching van speelpleinmedewerkers”.

De krachtlijnen in het management en operationeel plan van de leidend ambtenaar vormen een overkoepelend kader waarbinnen ook de werking van het Onderwijscentrum Brussel ontwikkeld wordt:

Krachtlijn 1 Vinger aan de pols

- SD 1 Versterken van de betrokkenheid en de participatie van werkveld en burgers
- SD 2 Verder bouwen aan een op expertise gebaseerd beleid

Krachtlijn 2 Samen werken aan Brussel

- SD 3 Transversaal werken aan een gemeenschapsproject in de stad

Krachtlijn 3 Identiteit en uitstraling van het kwaliteitsvolle Nederlandstalige netwerk

- SD 4 Het imago van het Nederlandstalige netwerk versterken
- SD 5 Het Nederlands als verbindingstaal in taaldiversiteit uitdragen

Krachtlijn 4 Kwaliteitsgericht professionaliseren

- SD 6 Optimaliseren van de werkprocessen
- SD 7 Optimaliseren van de omgang met data en informatie
- SD 8 Structureel streven naar verbetering van de organisatie

Krachtlijn 5 Aangenaam en boeiend werken

- SD 9 Tevreden werknemers in een efficiënte organisatie

In het managementplan van de algemeen directeur onderwijs en vorming worden voor het Onderwijscentrum Brussel 10 uitdagingen verwoord:

1. Het OCB realiseert een middenkader.
2. Het OCB actualiseert de ondersteuningsstrategie voor het basis- en secundair onderwijs en Brede School (o.a. tijdelijkheid, intensiteit).
3. Het OCB ontwikkelt nieuwe ondersteuningsmethodieken (bv. e-coaching).
4. Het OCB implementeert nieuwe accenten op het vlak van de ondersteuningsinhouden meertaligheid, armoede, ouderbetrokkenheid, Brede School (o.a. ondersteunen CLIL, inzetten van ervaringsdeskundige armoede).
5. Het OCB ontwikkelt expertise en ontsluit dit via extern onderzoek (o.a. Brede School, onderwijsondersteuning).
6. Het OCB werkt samen met prioritaire partners i.f.v. de ontwikkeling van nieuwe concepten (o.a. scholenproject van Brusselleer, BuitenSpel van Walala).

7. De ADOV en het OCB faciliteren en ondersteunen scholen die een speelpleinwerking organiseren.
8. Het OCB ondersteunt de verbinding tussen school en vrijetijd (o.a. inhoudelijke ondersteuning van vernieuwde speelpleinwerking, professionaliseren naschoolse opvang).
9. Het OCB bouwt een structurele samenwerking uit met de Brusselse lerarenopleidingen.
10. Het OCB ontwikkelt en organiseert acties i.f.v. het aantrekken en houden van leraren in Brussel (o.a. communitybuilding i.s.m. Br(ik, aanvangsbegeleiding).

Inleiding

1. Terugblik 2010 – 2016

Alvorens in te zoomen op het management- en operationeel plan voor 2016 – 2022, is het belangrijk om even terug te kijken naar de voorbije mandaatsperiode (zie MOP 2010 – 2016).

Het Onderwijscentrum Brussel is de voorbije jaren uitgegroeid tot een onmisbare schakel in het Brussels onderwijsveld.

Het ondersteuningsaanbod werd volwaardig uitgebouwd, een aantal nieuwe ondersteuningsinhouden werden opgenomen en de samenwerkingsverbanden werden structureel verankerd (SD1, MOP 2010 – 2016).

Ook het expertiseluik ontwikkelde zich tot een essentieel onderdeel in de werking van het centrum (SD2, MOP 2010 – 2016).

Ten slotte werd er ook geïnvesteerd in de uitstraling en vandaag wordt het Onderwijscentrum Brussel erkend als een kwaliteitsvol merk (SD3, MOP 2010 – 2016).

Uit de eindevaluatie van de voorbije periode blijkt dat de doelstellingen behaald werden en dat het belangrijk is om hierop verder te bouwen. Er werden in de eindevaluatie dan ook een aantal belangrijke aandachtspunten aangebracht om in het huidige plan mee rekening te houden:

- Door de grootte van de organisatie en de steeds toenemende diversificatie van de opdrachten moet de interne professionalisering van de medewerkers in de toekomst nog verder geoptimaliseerd worden.
- Ook het verder ontwikkelen van coachingsvaardigheden bij alle medewerkers vraagt blijvende aandacht.
- De snelle groei van de organisatie en de invoering van een middenkader hebben als valkuil om 'planning en control' een te grote plaats te geven. Het is echter belangrijk om 'kenniswerkers' voldoende in hun rol te laten en de juiste evenwichten te bewaren tussen responsabilisering en sturing.
- Het Onderwijscentrum Brussel staat voor enkele nieuwe inhoudelijke uitdagingen (zie beleidsakkoord 2014 – 2019) die de komende jaren verder concreet vorm moeten krijgen.
- De strategie van de vraagsturing moet vanaf schooljaar 2016 – 2017 fundamenteel bijgestuurd worden op basis van nieuwe beleidsopties, de resultaten van het onderzoek 'impact van onderwijsondersteuning', de resultaten van de doorlichting van de Brusselse scholen door de onderwijsinspectie, nieuwe inzichten en ervaringen,...
- Bij de vooropgestelde bijsturing van de ondersteuningsstrategie (2016 – 2017), zal het ook belangrijk zijn om zowel de begeleidingsvisie als de instrumenten bij te sturen.
- Meetbaarheid en monitoring van de effectiviteit en kwaliteit van begeleidingstrajecten dienen nog verder ontwikkeld te worden.
- Er werd een belangrijke beweging gemaakt in de stroomlijning van de onderwijsondersteuning in Brussel door de stopzetting van VBB en BROSO enerzijds en de structurele samenwerking tussen OCB en de PBD anderzijds. De komende jaren moet deze belangrijke verandering verder geconcretiseerd worden op het werkveld.

- De samenwerking met de CLB's moet in de toekomst kunnen evolueren van een ad hoc samenwerking naar meer systematisch en structureel samenwerken. Dit wordt een belangrijke prioriteit voor de komende jaren.
- Ook in de toekomst moet het OCB aandacht blijven hebben voor andere relevante partners die een werking hebben binnen het Brussels onderwijslandschap.
- In functie van het belang van de doorgaande lijn voorschoolse – school, maar ook school – vrijetijd wordt de samenwerking met andere sectoren de komende periode een belangrijk thema.
- De opgestarte samenwerkingen met lerarenopleidingen en expertisecentra moeten nu verder geconcretiseerd worden in gezamenlijke projecten.
- De bredere 'administratieve' onderwijsexpertise van ADOV en de operationele 'veldwerk' onderwijsexpertise van het OCB zijn complementair, zowel bij de beleidsvoorbereiding als de beleidsuitvoering. Het is belangrijk om ook in de toekomst de dossiers vanuit deze dubbele insteek te blijven benaderen.
- Nieuwe uitdagingen aangaan, innoveren,... moeten kenmerken blijven van het OCB als dynamische organisatie.
- Ook in de toekomst moet OCB blijven inzetten op digitale communicatie en snel inspelen op de nieuwe evoluties ter zake.
- De aanpak van het luik externe communicatie moet evolueren naar een structurele werking met de nodige expertise en personeelsinzet.

2. Analyse van de huidige positie

2.1. Onderwijs, Brussel en ondersteuning in evolutie

(Onderwijs in) Brussel evolueert

De uitdagingen in het onderwijs in Brussel zijn niet nieuw, maar ze worden wel complexer en groter. We denken oa aan taaldiversiteit, cultuurdiversiteit, armoede, ongekwalificeerde uitstroom, digitale geletterdheid, kleuterparticipatie, transities, spijbelen, zittenblijven, nieuwkomers, kloof tussen leefwereld van kinderen en begeleiders, lerarenverloop, ouderbetrokkenheid,...

- ⇒ Het OCB wil in haar werking inspelen en impact hebben op deze Brusselse uitdagingen door in te zetten op het leren, ontwikkelen, opvoeden, onderwijzen en vormen van kinderen en jongeren.

Begeleiding evolueert

Ons Nederlandstalig onderwijs in Brussel heeft een lange begeleidingshistoriek. Naast de reguliere begeleidingsmogelijkheden, werden er al sinds eind de jaren '80 extra begeleidingsmogelijkheden gecreëerd voor scholen vanuit de Vlaamse Gemeenschapscommissie (Taalvaart, Bits², het Nascholingscentrum Brussel, het Schoolopbouwwerk Brussel) en de Vlaamse Gemeenschap (VBB, Broso). Ondertussen werden deze initiatieven allemaal geïntegreerd in het Onderwijscentrum Brussel.

- ⇒ Vanuit deze gebundelde expertise wil het OCB een brede werking ontwikkelen.

In 2015 werd een samenwerkingsprotocol afgesloten tussen het OCB en de pedagogische begeleidingsdiensten (PBD), waarbij er afspraken werden gemaakt op het vlak van lokale en bovenlokale samenwerking en afstemming.

⇒ Het OCB wil er verder naar streven dat scholen vanuit OCB en PBD gelijkgerichtheid en complementariteit ervaren.

We stellen ook vast dat inrichtende machten initiatieven nemen om hun scholen te ondersteunen. Dit is een interessante evolutie, die versterkend kan werken voor de kwaliteitsondersteuning in de Brusselse scholen.

⇒ Inrichtende machten worden voor OCB een belangrijke partner.

Ten slotte zien we op het veld ook nog heel wat andere initiatieven ontstaan die een begeleidende rol ten aanzien van scholen opnemen.

⇒ Het OCB wil inzetten op voldoende stroomlijning tussen deze verschillende initiatieven ifv afstemming en doelgerichtheid.

OCB evolueert

OCB evolueert voortdurend in haar werking, opdrachten en aanpak op basis van verschillende elementen:

1. In het bestuursakkoord van de VGC, de beleidsnota en beleidsverklaring wordt de aandacht gevestigd op het optimaliseren en actualiseren van de ondersteuningsstrategie enerzijds en het opnemen van nieuwe uitdagingen anderzijds.
2. Tijdens het schooljaar 2013 – 2014 werden alle Nederlandstalige scholen in Brussel door de onderwijsinspectie doorgelicht. De resultaten van de doorlichting waren hoopgevend, maar legden ook een aantal knelpunten bloot, die moeten meegenomen worden binnen de werking van het OCB.

Belangrijke uitdagingen op het vlak van begeleiding waren bijvoorbeeld de resultaatsverbintenis tussen de school en het OCB en de verankering van ondersteuningsinhouden. De inspectie benadrukte om verder in te zetten op intensieve ondersteuning tot op de klasvloer met aandacht voor de noodzakelijke randvoorwaarden.

De onderwijsinspectie wil in de toekomst de focus verleggen van doorlichting van domeinen of leergebieden naar integrale kwaliteitszorg met oog voor randvoorwaarden (zoals beleidsvoerend vermogen, talentontwikkeling, welbevinden,...).

3. Begin schooljaar 2015 – 2016 werden alle onderwijsondersteuners bevroegd in een brainstormsessie. Uit deze bevraging kwamen heel wat elementen naar boven zoals het belang van randvoorwaarden bij ondersteuning, expertise versus coaching, samenwerking met de pedagogische begeleidingsdiensten, proces van toewijzing, verbindingen tussen de verschillende OCB-opdrachten,...
4. De eigen ervaringen van het OCB werden aangevuld vanuit inzichten uit wetenschappelijk onderzoek (oa lopende impactonderzoek OCB 2014 – 2017), het pIE.O-project, de literatuur,... 'Wat werkt in onderwijs' wordt geïntegreerd binnen de eigenheid van de Brusselse grootstedelijke en meertalige realiteit.

Daarnaast zijn er nog een aantal belangrijke evoluties die te maken hebben met...

1. de uitbreiding van opdrachten, die door het OCB worden opgenomen:
 - Onderwijsondersteuning
 - Ondersteuning Brede School
 - Ondersteuning speelpleinwerking
 - Projecten
2. de uitbreiding van inhoud, die door het OCB worden opgenomen:
 - Taal en meertaligheid, ouder- en buurtbetrokkenheid, omgaan met diversiteit, breed leren, brede school, mediawijsheid, spel & spelen, geluyskunde,...
 - Kleuterparticipatie, anderstalige nieuwkomers, socio-emotionele ontwikkeling, armoede, radicalisering, tienerschool, aanvangsbegeleiding,...
3. de uitbreiding van het aantal medewerkers: 90 voltijdse equivalenten.

2.2. Gevolgen van deze evoluties

Al deze elementen (op het niveau van onderwijs in Brussel, begeleiding en OCB), hebben enerzijds gevolgen op de manier waarop inhoud benaderd zullen worden en anderzijds consequenties op de aanpak van de ondersteuning.

Dit zal een aantal veranderingen en evoluties in de werking van het OCB met zich meebrengen die doorheen de komende mandaatperiode vorm moeten krijgen.

2.3. Benadering van inhoud

Samenhang realiseren

Het OCB is organisch gegroeid. Telkens kwamen er partners en/of opdrachten bij en die werden aan de basisopdracht gekoppeld. Op dit moment is het belangrijk om een sprong te maken! Het OCB wil groeien naar een geïntegreerde doelgerichtheid en werken vanuit een overkoepelend concept waarbinnen heel de werking vorm krijgt: de werking van het OCB moet bijdragen tot de ontwikkeling van sleutelcompetenties voor de 21^{ste} eeuw bij alle Brusselse kinderen en jongeren.

Sleutelcompetenties

Die sleutelcompetenties zijn een samenhangend geheel van vaardigheden die kinderen en jongeren nodig hebben om goed te kunnen functioneren in de 21ste eeuw...

Het gaat over samenwerken, sociale en culturele vaardigheden, kritisch denken, communiceren, digitale geletterdheid, probleemoplossingsvaardigheden, creativiteit, zelfregulering.

Deze vaardigheden worden thuis, op school en in de vrije tijd ontwikkeld en vormen een antwoord op het 3-ledige doel bij leren en ontwikkelen: kwalificatie, socialisatie en persoonlijkheidsontwikkeling.

10 pedagogische principes

Naast die sleutelcompetenties willen we ook een aantal pedagogische principes naar voren schuiven waar goed onderwijs aandacht voor moeten hebben.

De pedagogische principes zijn noodzakelijk om alle kinderen en jongeren tot leren te laten komen en ervoor te zorgen dat dit leren diepgaand en duurzaam is. Kinderen en jongeren hebben 'iemand' nodig die hen daarin begeleidt. Ze komen immers tot kwalificatie, socialisatie en persoonlijkheidsontwikkeling vanuit het samenspel van leren, ontwikkelen, onderwijzen en vormen.

De principes zijn motiveren, diversifiëren, uitdagen, evalueren, innoveren, samenwerken, verbinden, veiligstellen, globaliseren, passioneren.

PEDAGOGISCHE PRINCIPES

Motiveren

Diversifiëren

Uitdagen

Evalueren

Innoveren

Samenwerkend leren

Verbinden

Veiligstellen

Globaliseren

SLEUTELCOMPETENTIES

Samenwerken

Sociale en culturele vaardigheden

Kritisch denken

Communiceren

Digitale geletterdheid

Probleemoplossingsvaardigheden

Creativiteit

Zelfregulering

Met deze sleutelcompetenties en pedagogische principes als houvast en overkoepelend concept, wil het OCB via de begeleiding van organisaties en hun medewerkers impact realiseren op de ontwikkelingskansen van alle kinderen en jongeren.

2.4. Aanpak van ondersteuning

In de aanpak van ondersteuning bouwt OCB in de eerste plaats verder op de huidige aanpak. Een aantal belangrijke kenmerken van deze ondersteuning worden hieronder opgelijst.

1. OCB ondersteunt op maat van en in cocreatie met de organisaties en dicht bij hun medewerkers (leraar, animator,...). De intensiteit kan heel sterk verschillen en wordt afgestemd op de nood enerzijds en de ondersteuningsmogelijkheden anderzijds. OCB hanteert een flexibel tijdsplan met een brede waaier aan interventies (oa coaching, vorming, intervisie,...).
 2. OCB neemt bij haar ondersteuning, afhankelijk van de nood en het thema, een rol op die zich situeert op het continuüm van coach tot expert.
 3. OCB ondersteunt steeds in overleg en samenwerking met de PBD en andere partners onder de regie (eigenaarschap) van de organisatie (school, brede school, speelplein,...).
 4. OCB blijft inzetten op kleine veranderingen (micro-innovaties) die voor iedereen haalbaar zijn en ook effectief zijn. De organisatie en hun medewerkers worden meegenomen in een realistisch professionaliseringstraject. OCB heeft hierbij aandacht voor draaglast, draagvlak en draagkracht.
 5. OCB ontwikkelt ondersteuningstrajecten die steeds werken op visieontwikkeling én praktijkondersteuning, op het niveau van de medewerkers én op het niveau van de organisatie, met aandacht voor proces- en productelementen.
 6. OCB past in haar begeleiding de basisprincipes van haar organisatiecultuur toe: inclusief denken, transformatief sturen en communicatief handelen.
 7. OCB blijft aandacht besteden aan de uitbouw van een schooloverstijgend aanbod met specifieke aandacht voor transitie en praktijkuitwisseling.
 8. OCB werkt met ondersteuningsteams om de aanwezige expertise in het centrum te bundelen en beschikbaar te maken voor alle scholen.
- ⇒ De basiskenmerken van de huidige ondersteuningsaanpak blijven ook in de toekomst behouden! Er wordt vooral ingezet op meer flexibiliteit in functie van een grotere effectiviteit !

3. Organisatie

3.1. Missie van de Vlaamse Gemeenschapscommissie

De Vlaamse Gemeenschapscommissie is de basis en de draaischijf voor de Nederlandstalige gemeenschap in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en voor iedereen die bij haar aansluiting zoekt. Vanuit Nederlandstalig perspectief geeft ze aan de grootstad en het gebruik van haar mogelijkheden vorm en inhoud.

De Vlaamse Gemeenschapscommissie maakt deze missie waar vanuit haar institutionele positionering en haar bevoegdheden inzake cultuur, onderwijs, welzijn en gezondheid. Door de ontwikkeling en de ondersteuning van een open Nederlandstalig netwerk van diensten en voorzieningen op alle terreinen van haar bevoegdheden, wil de Vlaamse Gemeenschapscommissie de kwaliteit van het leven in de stad in de diverse levensdomeinen verhogen en nieuwe kansen bieden aan mensen.

De Vlaamse Gemeenschapscommissie staat voor een assertieve, open en zelfverzekerde Vlaamse gemeenschap die evident aanwezig is in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en die de stad mee uitbouwt. Als overheid stelt ze zich fundamenteel communicatief, grootstedelijk geëngageerd, coöperatief, toekomstgericht, direct, ondersteunend, dienstverlenend en innoverend op.

De administratie van het College van de Vlaamse Gemeenschapscommissie heeft als missie om het beleid van het VGC-College mee voor te bereiden, te ondersteunen, uit te voeren en te evalueren. De administratie wil daarbij een optimale dienstverlening bieden aan de beleidsactoren, de verenigingen en de organisaties, en de gebruikers zelf. Dat vertaalt zich onder meer in haar basiswaarden: dienstbaar zijn, integer handelen en betrokken zijn.

3.2. Missie van het Onderwijscentrum Brussel

Het Onderwijscentrum Brussel wil de kansen van alle kinderen en jongeren in het Nederlandstalig onderwijs in Brussel vergroten.

Al deze kinderen en jongeren moeten vanuit hun sociale, culturele en talige diversiteit de nodige sleutelcompetenties kunnen verwerven die ze nodig hebben in de maatschappij van de 21^{ste} eeuw.

Het Nederlandstalig onderwijs in Brussel vindt in het OCB een deskundige partner om aan deze gezamenlijke missie te werken.

Om deze missie te realiseren beschikt het OCB over expertise en een ruim ondersteuningsaanbod in functie van de ontwikkeling van doelgerichte werkingen (school, brede school, speelpleinen,...) met sterke medewerkers (directies, leraren, begeleiders, coördinatoren,...) in een krachtige leer- en leefomgeving met het oog op maximale leer- en ontwikkelingskansen voor alle kinderen en jongeren in Brussel.

Het OCB heeft hierbij specifiek aandacht voor de inhouden taal en meertaligheid, ouder- en buurtbetrokkenheid, spel en spelen, omgaan met diversiteit en armoede, Brede School en breed leren.

Het OCB wil deze expertise ook uitdragen naar regio's en partners die met gelijkaardige uitdagingen worden geconfronteerd.

3.3. Organisatiecultuur

De organisatiewaarden van de VGC (dienstbaar zijn, integer handelen, betrokken zijn) en de organisatiewaarden van OCB (inclusief denken, transformatief sturen, communicatief handelen) worden vertaald in de werking, de visie op begeleiding, het intern en extern functioneren van alle medewerkers.

De persoonlijkheid van OCB wordt beschreven als: ervaringsdeskundig, geëngageerd, gedreven, spontaan, authentiek en eerlijk. Het OCB-merk is warm (met empathie, kind centraal, respect voor teams, betrouwbaar, toegankelijk) en gerespecteerd (realistisch, kennis van zaken, visie op toekomst, autoriteit en erkenning).

3.4. Personeelsformatie

De personeelsformatie, zoals opgenomen in het vorige Management en Operationeel Plan van het Onderwijscentrum Brussel zag er als volgt uit (= situatie 2010):

- 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)

TOTAAL: 57 personeelsleden

Op basis van de hierboven beschreven inhoudelijke evoluties, nieuwe opdrachten, uitdagingen en noden evolueerde de personeelsformatie als volgt (= situatie 2015):

- 1 entiteitsverantwoordelijke (rang A2M)
- 4 adjuncten van de directeur (niveau A)
- 79 onderwijsondersteuners (niveau B – graad onderwijsondersteuner)
- 4 deskundigen (niveau B)
- 2 medewerkers (niveau C), waarvan 1 ervaringsdeskundige in de armoede en sociale uitsluiting

TOTAAL: 90 personeelsleden

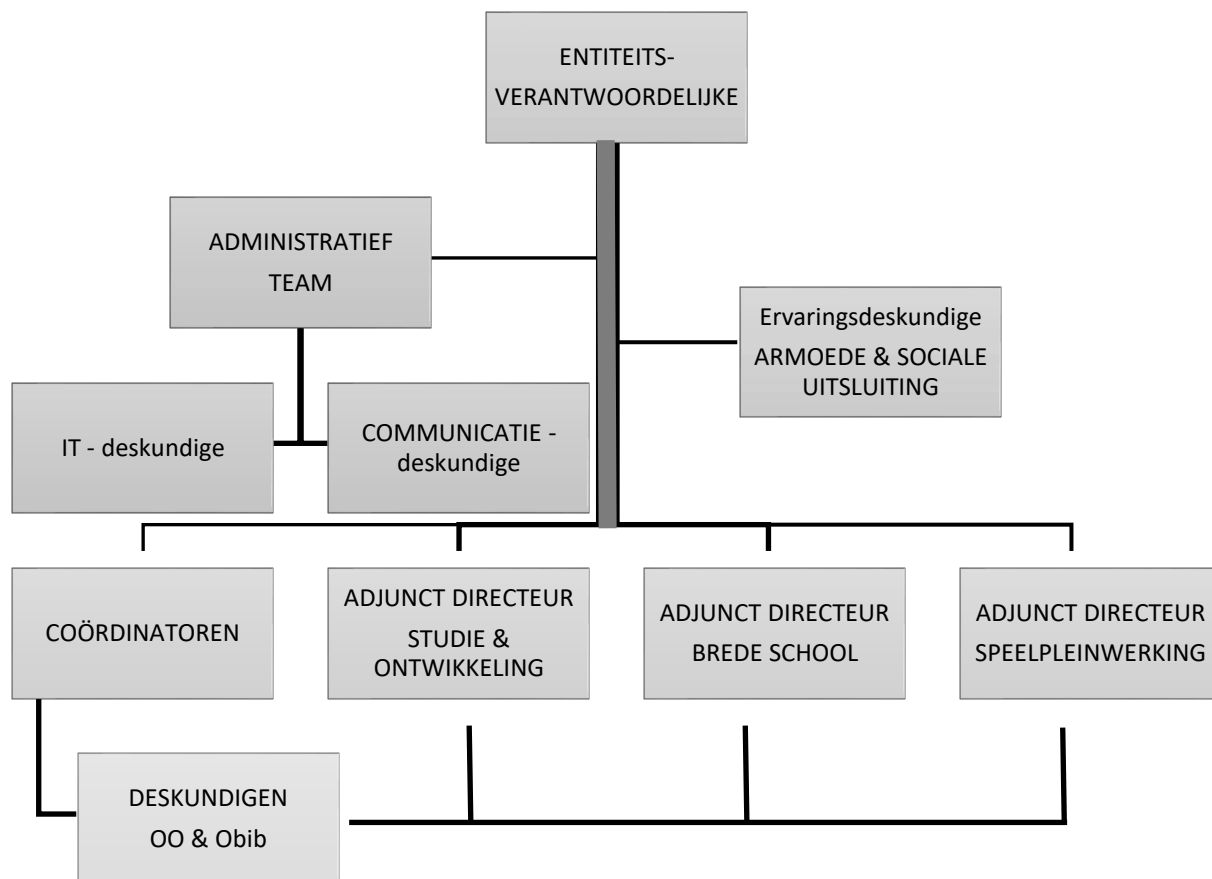
Vanuit de pool onderwijsondersteuners werden coördinatoren aangesteld voor een mandaat van 6 jaar, die instaan voor de aansturing van de onderwijsondersteuners. Op dit ogenblik werden er 3 coördinatoren aangesteld. Dit moet kunnen evolueren op basis van veranderende noden.

De deskundigen van niveau B worden ingezet voor (administratief) ondersteunende taken. Dit team is ook verantwoordelijke voor de IT-ondersteuning en communicatie, aanvullend op de ondersteuning vanuit de centrale diensten.

De medewerker van niveau C wordt ingezet voor onthaal en floormanagement.

Vanuit de algemene directie onderwijs en vorming kan het OCB een beroep doen op een 4/5 VTE niveau D die verantwoordelijk is voor het gebouw, klusjes, vergaderinfrastructuur,...

Organigram



Plan 2016 – 2022

Overzicht van de strategische doelstellingen

Strategische Doelstelling 1

Het Onderwijscentrum Brussel blijft inzetten op **intensieve ondersteuning en vorming van scholen, brede scholen en speelpleinen**. Het OCB **verbreedt en verdiept haar deskundigheid** zowel op het vlak van **inhouden** als **begeleidingsaanpak** om via deze ondersteuning en vorming te kunnen inspelen op nieuwe vragen en uitdagingen.

Strategische Doelstelling 2

Het Onderwijscentrum Brussel **zet in op structurele samenwerking en integratie van expertise** in functie van stroomlijning, afstemming en complementariteit in de ondersteuning van haar werkveld.

Strategische Doelstelling 3

Het Onderwijscentrum Brussel neemt een **actieve rol op als expertisecentrum** in haar brede (Brusselse) werkveld. Expertise met betrekking tot onderwijs in een grootstedelijke en meertalige context wordt ontwikkeld, gebundeld en toegankelijk gemaakt.

Strategische Doelstelling 4

Het Onderwijscentrum Brussel ontwerpt een **communicatiebeleid op maat** van haar doelstellingen en opdrachten.

Strategische Doelstelling 5

Het Onderwijscentrum Brussel **ontwikkelt een interne werking** i.f.v. het efficiënt realiseren van haar doelstellingen.

De realisatie van deze doelstellingen gebeurt steeds in overleg, samenwerking en/of complementariteit met de algemene directie Onderwijs en Vorming.

Uitwerking van de strategische doelstellingen

Strategische Doelstelling 1 intensieve begeleiding, verbreding en verdieping

Het Onderwijscentrum Brussel blijft inzetten op **intensieve ondersteuning en vorming van alle scholen, brede scholen en speelpleinen**. Het OCB **verbreedt en verdiept haar deskundigheid** zowel op het vlak van **inhouden** als **begeleidingsaanpak** om via deze ondersteuning en vorming te kunnen inspelen op nieuwe vragen en uitdagingen.

Kinderen en jongeren in Brussel én hun omgeving (ouders, leraren,...) worden geconfronteerd met een veelheid aan uitdagingen. Het OCB wil in haar werking inspelen en impact hebben op deze Brusselse uitdagingen door in te zetten op het leren, ontwikkelen, opvoeden, onderwijzen en vormen van kinderen en jongeren. Dit betekent dat het OCB en haar medewerkers moeten inzetten op het verbreden en verdiepen van hun inhoudelijke thema's op maat van deze Brusselse noden.

Sleutelcompetenties en pedagogische principes vormen het kader waarbinnen deze verbreding en verdieping dient te gebeuren. Deze ondersteuning en vorming ontwikkelt zich in cocreatie met het werkveld, waarbij ernaar gestreefd wordt om het eigenaarschap van de professionalisering bij het werkveld zelf te leggen. Op die manier wordt de duurzaamheid van de ondersteuning verhoogd.

In dezelfde beweging is het ook noodzakelijk om de effectiviteit van vorming en ondersteuning te bewaken en begeleidingsvaardigheden van de medewerkers te versterken.

Het OCB wil deze doelstellingen waarmaken in scholen, brede scholen en speelpleinen.

1.1. OD proactieve werking

Het OCB ontwikkelt een proactieve werking op maat van en in overleg met alle scholen, brede scholen, speelpleinen.

1.1.1. contactnemen met en analyseren van de werkingen waar het bereik van OCB laag ligt in samenspraak met de betrokkenen	2016 – 2017
1.1.2. bijsturen en/of creëren van een aanbod (lokaal en overstijgend) op maat van en in overleg met alle scholen, brede scholen, speelpleinen	2017 – 2018
1.1.3. permanent monitoren van vraag en aanbod (lokaal en overstijgend)	vanaf 2018
1.1.4. creëren van nieuwe initiatieven in cocreatie met het werkveld ter ondersteuning - van het werken met tieners - spel en spelen - nieuwe leraren, bredeschoolcoördinatoren, (hoofd)animatoren (aanvangsbegeleiding) - kleuterparticipatie, transitie (zie ook 2.4) - kwetsbare ouders en kinderen (zie ook 2.3) - mediawijsheid - ongekwalificeerde uitstroom - ...	vanaf 2016 vanaf 2016 vanaf 2016 vanaf 2017 vanaf 2016 vanaf 2017 vanaf 2017

1.2. OD intensieve en effectieve begeleiding

Het OCB ontwikkelt intensieve vormen van professionalisering van scholen, brede scholen en speelpleinen via vorming en ondersteuning met aandacht voor effectiviteit.

1.2.1. ontwikkelen van een effectiviteits- en kwaliteitsmodel waarbij elementen van ondersteuningsaanpak (tijd, soorten interventies, doelen,...) gekoppeld worden aan effectiviteit en kwaliteit	2017 – 2018
1.2.2. optimaliseren van de evaluatie en de monitoring van het lokale en overstijgende aanbod in interactie met het werkveld in relatie tot het effectiviteits- en kwaliteitsmodel	2018 – 2020
1.2.3. afstemmen van het lokale en overstijgende aanbod op de resultaten van de analyse in 1.2.2., complementair aan het aanbod van andere actoren en in overleg met het werkveld	vanaf 2020

1.3. OD inzetten op inhoudelijke expertise

Het OCB verbreedt en verdiept de inhoudelijke expertise van zijn centrum, zijn medewerkers. In de mate van het mogelijke verloopt dit proces in interactie met het werkveld.

1.3.1. jaarlijks analyseren van de noden van de organisatie en de individuele medewerkers op het vlak van inhoudelijke expertise	jaarlijks vanaf '16 mei – juni
1.3.2. ontwikkelen van een professionaliseringsprogramma op basis van de analyse met zowel inzet van interne als externe expertise	jaarlijks vanaf '16 juni – augustus
1.3.3. stimuleren van 'tandem'-werking om intern expertise te delen	vanaf 2017
1.3.4. evalueren van de resultaten van het nascholingsprogramma op de ontwikkeling van de inhoudelijke expertise	jaarlijks vanaf '16 mei – juni
1.3.5. opmaak van plan expertiseverbreiding benaderd vanuit sleutelcompetenties en pedagogische principes met aandacht voor het 3-ledig doel van onderwijs (persoonlijkheidsontwikkeling, socialisatie en kwalificatie)	2016 – 2017
1.3.6. uitvoering van plan expertiseverbreiding in permanente wisselwerking met het werkveld	2017 – 2022

1.4. OD inzetten op begeleidingsvaardigheden

Het OCB versterkt de competenties van haar medewerkers op vlak van begeleidingsvaardigheden, afgestemd op de specifieke opdrachten van deze medewerkers.

1.4.1. jaarlijkse analyse van de noden van de organisatie en de individuele medewerkers op het vlak van begeleidingsvaardigheden	jaarlijks vanaf '16 mei – juni
1.4.2. ontwikkeling van professionaliseringsprogramma op basis van de analyse met zowel inzet van interne als externe expertise	jaarlijks vanaf '16 juni – augustus
1.4.3. evaluatie van de resultaten van het trainingsprogramma op de ontwikkeling van de begeleidingsvaardigheden	jaarlijks vanaf '16 mei – juni

1.5. OD ondersteuning, vorming én Brussel

Het OCB plaatst haar ondersteuning en vorming binnen het Brussels grootstedelijk netwerk.

1.5.1. opstarten van regionale ondersteuningsteams	vanaf 2016 – 2017
1.5.2. opnemen van Brusselse thema's in het volledig schooloverstijgend aanbod (integratief en expliciet)	vanaf 2016 – 2017
1.5.3. systematisch inzetten op brede school en breed leren in ondersteunings- en vormingsaanbod	vanaf 2017 – 2018
1.5.4. uitbouwen van samenwerking met andere sectoren ifv leer- en ontwikkelingskansen van Brusselse kinderen en jongeren – <i>zie verder SD 2 samenwerking</i>	vanaf 2016 – 2017

Strategische Doelstelling 2 samenwerking

Het Onderwijscentrum Brussel **zet in op structurele samenwerking en integratie van expertise** met aandacht voor afstemming en complementariteit in de ondersteuning van het werkveld.

Scholen, brede scholen en speelpleinwerkingen moeten gelijkgerichtheid en complementariteit ervaren vanuit de verschillende ondersteuningsmogelijkheden waar ze een beroep op kunnen doen. Ze zijn immers de centrale partner in de professionaliseringstrajecten die in en rondom hun organisatie plaatsvinden. De samenwerking met partners krijgt dus steeds vorm in samenspraak met de ondersteunde school, brede school of het speelplein.

Het Onderwijscentrum Brussel neemt een actieve rol op om zowel de samenwerking binnen onderwijs als de samenwerking met partners uit andere sectoren te versterken ifv kwaliteit en efficiëntie enerzijds, afstemming en complementariteit anderzijds. In functie van duurzaamheid van de samenwerking wordt dit ook vastgelegd in een afsprakenkader.

Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelt ten slotte ook samenwerking met andere steden en regio's die met gelijkaardige uitdagingen geconfronteerd worden.

2.1. OD samenwerking met de reguliere onderwijspartners

Het OCB ontwikkelt verder haar samenwerking met de reguliere onderwijspartners (pedagogische begeleidingsdiensten – PBD en centra voor leerlingenbegeleiding – CLB) in functie van complementariteit en delen van deskundigheid.

2.1.1.	verderzetten en uitbouwen van de structurele samenwerking met de PBD op basis van het samenwerkingsprotocol, afgesloten in 2015 (lokaal en bovenlokaal)	2016 – 2022
2.1.2.	ontwikkelen van samenwerkingsafspraken met het CLB in functie van lokale en bovenlokale afstemming en samenwerking	2016 – 2017
2.1.3.	implementeren van de samenwerking met het CLB op basis van de gemaakte afspraken	vanaf 2017
2.1.4.	systematisch contact onderhouden met de Brusselse inrichtende machten (niveau informeren) en evolueren naar samenwerken (waar nuttig/nodig)	vanaf 2016
2.1.5.	ontwikkelen van samenwerkingsafspraken met GON/ION, waarborgwerking, competentiebegeleiding,... over implementatie M-decreet	vanaf 2016
2.1.6.	afstemmen van de samenwerking met de reguliere onderwijspartners op de evoluties die vanuit de Vlaamse overheid voorbereid worden (cfr. eindtermen, inspectie)	2018 – 2020
2.1.7.	mogelijkheden onderzoeken om de werking van MOS en Kleur Bekennen sterker te integreren binnen de nieuwe onderwijsvisie van OCB	2017 – 2018
2.1.8.	integreren van deelaspecten van de werking van MOS en Kleur Bekennen in de reguliere werking van OCB	2018 – 2022

2.2. OD samenwerking met Brusselleer en het Huis van het Nederlands

De werking voor scholen van Brusselleer en het Huis van het Nederlands worden geïntegreerd binnen de ondersteuningsstrategie van het Onderwijscentrum Brussel. Op deze manier ervaren de scholen een betere afstemming en stroomlijning tussen de verschillende initiatieven.

2.2.1.	Het opstarten of verderzetten (+ communicatie) van trajecten met scholenproject Brusselleer verlopen geïntegreerd via de werking van het Onderwijscentrum Brussel	vanaf 2016
2.2.2.	Ondersteunen van het evalueren, aanvullen en bijsturen van de inhoudelijke bouwstenen van het scholenproject Brusselleer in interactie met het werkveld	2017
2.2.3.	Onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden met Brusselleer in het kader van initiatieven voor de meest kwetsbare ouders (zie ook 2.5.2 en 2.5.3)	vanaf 2017
2.2.4.	Aanbieden van trajecten met het Huis van het Nederlands verlopen in overleg met het Onderwijscentrum Brussel	vanaf 2016
2.2.5.	Analyseren van de problematiek van laaggeletterde leerlingen in het leerplichtonderwijs ism het Huis van het Nederlands en Brusselleer	2016 – 2017
2.2.6.	Delen van expertise en/of samenwerken in functie van de ondersteuning van laaggeletterde leerlingen (oa OKAN, CLW, taalkot)	2017 – 2018
2.2.7.	Ontwikkelen van een (samen)werking laaggeletterde leerlingen op basis van een afsprakenkader	Vanaf 2019

2.3. OD samenwerking met vzw Abrusco

Het OCB ontwikkelt een structurele samenwerking met vzw Abrusco op het niveau van het secundair onderwijs en onderzoekt de mogelijkheden op het niveau van het basisonderwijs.

2.3.1.	ontwikkelen van samenwerkingsafspraken met de vzw Abrusco in functie van lokale en bovenlokale afstemming en samenwerking in het secundair onderwijs	2016 – 2017
2.3.2.	implementeren van de samenwerking in het secundair onderwijs met de vzw Abrusco op basis van de gemaakte afspraken	vanaf 2017
2.3.3.	onderzoeken van de mogelijkheden op het niveau van het basisonderwijs	2017 – 2018
2.3.4.	implementeren van aanpakken voor het basisonderwijs op basis van de resultaten van 2.6.3.	vanaf 2018
2.3.5.	actief participeren aan de ontwikkeling van vzw Abrusco	vanaf 2016

2.4. OD samenwerking met de Brusselse lerarenopleidingen

Een systematische samenwerking met de Brusselse lerarenopleidingen wordt verder uitgebouwd. Ook de samenwerking tussen verschillende opleidingen wordt vanuit de centrale positie van OCB gestimuleerd.

2.4.1.	verderzetten van de structurele samenwerking met de lerarenopleidingen op basis van de samenwerkingsovereenkomst, afgesloten in 2015	2016 – 2022
2.4.2.	opvolgen en ondersteunen van de verschillende CSL-programma's (community service learning) van de Brusselse lerarenopleidingen	vanaf 2016
2.4.3.	ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsmogelijkheden op het vlak van stage, instroom in NOB (cfr. Lesgeven in Brussel)	2017 – 2018
2.4.4.	aansluiting zoeken bij initiatieven vanuit de lerarenopleidingen ifv het creëren van meerwaarde (bv. 2-talige lerarenopleiding, urban education,...)	vanaf 2017
2.4.5.	ontwikkelen van initiatieven waarbij de verschillende Brusselse lerarenopleidingen worden samengebracht	vanaf 2017

2.5. OD samenwerking met Welzijn en Gezondheid

Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelt in samenwerking met de belangrijke welzijns- en gezondheidspartners nieuwe initiatieven ter ondersteuning van scholen, brede scholen, speelpleinen.

Het gaat in de eerste plaats om het Brussels Platform Armoede (BPA), het Centrum voor Algemeen Welzijnswerk (CAW), Samenlevingsopbouw Brussel (SOB), Ondersteuningsteam Allochtonen (OTA) en Indivo. Voor gezondheid is er samenwerking met het LOGO. De samenwerkingspartners kunnen evolueren doorheen de mandaatperiode op basis van evaluatie, nieuwe noden en/of kansen.

2.5.1.	Ontwikkelen en geven van vorming voor scholen mbt armoede en onderwijs (BPA, SOB)	vanaf 2016
2.5.2.	Ontwikkelen van nieuwe initiatieven ter ondersteuning van de meest kwetsbare ouders (CAW)	2016 – 2017
2.5.3.	Implementeren van nieuwe initiatieven ter ondersteuning van de meest kwetsbare ouders (CAW)	vanaf 2017
2.5.4.	Ontwikkelen en geven van vorming voor scholen m.b.t. samenleven in diversiteit (OTA)	vanaf 2016
2.5.5.	Ontwikkelen en geven van vorming en aanbieden van ondersteuning mbt inclusie in de vrije tijd (INDIVO)	vanaf 2016

2.6. OD samenwerking met Gezin

De taalondersteuners van gezin en de onderwijsondersteuners van OCB 'ontmoeten' elkaar op het transitiemoment thuis/kinderopvang – kleuteronderwijs. Het is belangrijk om zowel lokaal als bovenlokaal hierrond samenwerking te ontwikkelen.

2.6.1.	Ontwikkelen en geven van vorming mbt transitie thuis/kinderopvang – kleuteronderwijs	vanaf 2016
2.6.2.	Ontwikkelen van nieuwe initiatieven op het vlak van transitie thuis/kinderopvang – kleuteronderwijs als verderzetting op het onderzoeksproject Educare	vanaf 2016
2.6.3.	Onderzoeken hoe en op welke punten de samenwerking met de taalondersteuners van gezin kan versterkt worden	2016 – 2017
2.6.4.	Implementeren van een meer structurele samenwerking met de taalondersteuners van gezin	vanaf 2017

2.7. OD samenwerking met Cultuur, Jeugd, Sport

Zowel op het vlak van breed leren en brede school, spel en spelen, liggen er nog heel wat samenwerkingsmogelijkheden open met CJS.

2.7.1.	Ontwikkelen en geven van vorming voor scholen over leesplezier en de leeslijn i.s.m. Streekgericht Bibliotheek Beleid (SBB)	vanaf 2016
2.7.2.	Expertisedeling tussen OCB en SBB	vanaf 2016
2.7.3.	Verkennen van samenwerkingsmogelijkheden met CJS in functie van de ontwikkeling van sleutelcompetenties bij kinderen en jongeren	vanaf 2017
2.7.4.	Implementeren van meer structurele samenwerking met CJS en haar partners	vanaf 2018

2.8. OD openheid tav andere actoren

Het Onderwijscentrum Brussel ervaart samenwerking als een dynamisch gegeven. Er wordt permanent ruimte gecreëerd om op basis van vragen, noden, uitdagingen,... ander vormen van samenwerking te verkennen.

2.8.1.	contact nemen met of ingaan op vragen van mogelijke andere samenwerkingspartners	2016 – 2022
2.8.2.	proactief op zoek gaan naar actoren die een bijdrage kunnen leveren aan de opdrachten van OCB	2016 – 2022
2.8.3.	analyseren van de meerwaarde van mogelijke samenwerkingsverbanden i.f.v. van win – win en komen tot een afsprakenkader	2016 – 2022
2.8.4.	contact nemen met gelijkaardige organisaties in andere steden of de rand van Brussel (bv. Onderwijscentrum Gent)	2017
2.8.5.	ontwikkelen van samenwerking met gelijkaardige organisaties in andere steden of de rand van Brussel	vanaf 2017

Strategische Doelstelling 3 expertisecentrum

Het Onderwijscentrum Brussel neemt een **actieve rol op als expertisecentrum** in haar brede (Brusselse) werkveld. Expertise met betrekking tot onderwijs in een grootstedelijke en meertalige context wordt ontwikkeld, gebundeld en toegankelijk gemaakt.

Het Onderwijscentrum Brussel wil haar eigen werking, maar ook het werkveld permanent voeden vanuit onderzoek, ontwikkeling en expertise. In 2010 werd daartoe een dienst studie en ontwikkeling opgestart binnen het centrum. Deze dienst speelt een centrale rol zowel binnen de interne werking en als in wisselwerking met het brede onderzoeks- en werkveld. Het OCB wil ook ruimte creëren om expertise te delen met andere steden en de Vlaamse rand.

Het Onderwijscentrum Brussel zal nog actiever inzetten op het toegankelijk maken van expertise via verschillende initiatieven en kanalen.

Vanuit de werking van de studiedienst wordt innovatie gestimuleerd.

3.1. OD Onderzoek

De voorbije jaren werd al geïnvesteerd in onderzoek binnen het Onderwijscentrum Brussel met als doel de expertise te verbreden en verdiepen over onderwijsondersteuning en over de kernthema's van het Onderwijscentrum Brussel. De komende jaren wordt enerzijds verder ingezet op onderzoek en worden anderzijds de inzichten uit voorbije onderzoeken gedeeld en geïntegreerd binnen het Onderwijscentrum Brussel

3.1.1. Opvolgen en implementeren van de onderzoeksresultaten van het onderzoek Brede School en het effectiviteitsonderzoek onderwijsondersteuning	vanaf 2017
3.1.2. Expertise borgen m.b.t. het uitschrijven, ontwikkelen en opvolgen van onderzoek in samenwerking met wetenschappelijke partners	2016 – 2017
3.1.3. In kaart brengen van nieuwe onderzoeksnoden	vanaf 2017
3.1.4. Vertalen van (nieuwe) onderzoeksnoden in mogelijke onderzoekopdrachten (intern en extern) via een jaarlijks rapport	2017 – 2022
3.1.5. Een proactieve brugfunctie vervullen tussen het werkveld en de onderzoekswereld om onderzoek af te stemmen op de reële noden	vanaf 2016
3.1.6. Relevant onderzoek door partners in de onderzoekswereld actief opvolgen via deelname stuurgroep, e.d.	vanaf 2016
3.1.7. Ontwikkelen van systeem/werkwijze om onderzoeksinzichten en expertise te ontsluiten	2018 – 2022

3.2. OD Visieontwikkeling

Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelde doorheen de jaren een visie op goed onderwijs in een grootstedelijke context. In de komende jaren zetten we verder in op het uitdragen van deze visie en op het bewaken van de gelijkgerichtheid van deze visie binnen het Onderwijscentrum Brussel.

3.2.1. Verbreden en verdiepen van de visie waarop de nieuwe ondersteuningsaanpak gestoeld is	2016 – 2018
3.2.2. Stimuleren van gelijkgerichtheid in visie bij ondersteuners en ondersteuningsteams via acties op niveau van team en ondersteuningsteam	vanaf 2016
3.2.3. Implementeren van de visie in de ondersteuningsaanpak en in het schooloverstijgend aanbod	2016 – 2018
3.2.4. Ontwikkelen van visie in nauwe interactie met het werkveld	2016 – 2022

3.3. OD Expertise

Het Onderwijscentrum Brussel wil de jarenlange expertise in goed onderwijs in de grootstedelijke context verder ontwikkelen en uitdragen, zowel naar interne medewerkers als externe partners.

3.3.1. Expertise ontwikkelen rond leren, ontwikkelen, vormen en onderwijzen in een evoluerende grootstedelijke en meertalige context	2016 – 2022
3.3.2. Ontwikkelde inhoudelijke expertise delen, intern en extern en verankeren in meer gesystematiseerde aanpak (zie ook 3.1.7.)	vanaf 2016 2018 – 2020
3.3.3. Organiseren van initiatieven (bv. conferentie, studiedagen) voor verschillende doelgroepen om expertise te delen (zie ook DD 4.4.)	2017 – 2022
3.3.4. Integreren en verder uitbouwen van de Onderwijsbibliotheek als onderdeel van het expertisecentrum	vanaf 2016

3.4. OD Evaluatie

Om de kwaliteit en de effectiviteit van de dienstverlening door het Onderwijscentrum Brussel te blijven garanderen en bij te kunnen sturen waar nodig, evalueert het centrum de eigen werking. Dit doet het zowel aan de hand van onderzoek door externe partners als door het verzamelen van eigen data.

3.4.1. Systematisch opvolgen en evalueren van de nieuwe werking	vanaf 2016
3.4.2. Beleid uitwerken rond dataverzameling in functie van interne kwaliteitsbewaking	2017 – 2018
3.4.3. Systematisch inzetten van data bij de ontwikkeling van de werking	vanaf 2018
3.4.4. Ontwikkelen van een model/systeem om effectiviteit en kwaliteit van de werking in kaart te brengen (zie ook OD 1.2.)	2017 – 2020

3.5. OD Samenwerking

Zowel voor het ontwikkelen als voor het uitdragen van expertise, zijn samenwerkingen tussen het Onderwijscentrum Brussel en partners uit het werkveld en de onderzoekswereld essentieel.

3.5.1.	Investeren in samenwerking met de onderwijsondersteunende diensten van Vlaamse steden en de Vlaamse rand	vanaf 2017
3.5.2.	Verder uitbouwen en opvolgen samenwerking met de lerarenopleidingen	vanaf 2016
3.5.3.	Samenwerkingsverbanden verder uitbouwen en versterken met andere diensten van de VGC (AOV, Meet- en weetcel, entiteit gezin, ...) in functie van onderzoek en dataverzameling	vanaf 2016
3.5.4.	Samenwerkingsverbanden met academische wereld aangaan in functie van doelstelling onderzoek	vanaf 2017
3.5.5.	Samenwerking met Franstalige partners initiëren in kader van onderzoek en onderwijsondersteuning	vanaf 2018

3.6. OD Innovatie

Het Onderwijscentrum Brussel neemt initiatieven om expertise en ervaring vorm te geven binnen innovatieve concepten, acties, projecten...

3.6.1.	Onderzoeken in nauwe interactie met het werkveld welke vernieuwingen een meerwaarde kunnen betekenen	vanaf 2016
3.6.2.	Ontwikkelen van nieuwe concepten, acties en projecten	2016 – 2022
3.6.3.	Implementeren van nieuwe concepten, acties en projecten	2016 – 2022

3.7. OD Ontwikkeling

Het Onderwijscentrum Brussel vertaalt haar expertise in de ontwikkeling van producten, tools en materialen.

3.7.1.	Jaarlijks analyseren van welke elementen in de werking kunnen evolueren naar een product, tool of materiaal	2016 – 2022
3.7.2.	Ontwikkelen van producten, tools en materialen op basis van keuzes/prioriteiten bij de jaarlijkse analyse	2016 – 2022

Strategische Doelstelling 4 communicatie

Het Onderwijscentrum Brussel ontwerpt een **communicatiebeleid op maat** van haar doelstellingen en opdrachten.

Een communicatiebeleid is noodzakelijk om de ondersteuning en de expertise van het Onderwijscentrum Brussel zo goed mogelijk bij het doelpubliek te brengen, zodat iedereen die noden ervaart op een efficiënte manier kan gebruik maken van het aanbod. Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelde zich de voorbije periode tot een herkenbaar merk in het Brusselse werkveld. Hiertoe werd er ingezet op de ontwikkeling van een professioneel imago en bijhorende communicatiedragers, producten en initiatieven (zie MOP 2010 – 2016).

Nu staat het Onderwijscentrum Brussel voor de uitdaging om het communicatiebeleid binnen de verschillende deelaspecten van de werking te optimaliseren. Het communicatiebeleid moet verder in de diepte uitgewerkt worden via 5 stappen: analyseren, reflecteren, bepalen van doelen en kanalen, opmaken van planning, monitoren. Specifieke aandacht zal hierbij besteed worden aan het Huis van het Onderwijs, dé plaats voor de Brusselse leraar!

4.1. OD communicatiebeleid externe communicatie

In de veelheid van opdrachten is het noodzakelijk om een communicatiebeleid op maat te ontwikkelen.

4.1.1. Ontwikkelen van een analysekader externe communicatie	2016
4.1.2. Analyseren van het communicatieluik in alle deelaspecten van de werking van OCB op basis van het analysekader	2016 – 2018
4.1.3. Opstellen van actieplanning per deelaspect van de werking met communicatiedoelen, doelgroepen, kanalen,...	vanaf 2017
4.1.4. Uitbouwen van systematische opvolging en monitoring via communicatieverantwoordelijke in het administratief team	vanaf 2016

4.2. OD het Huis van het Onderwijs

Het Huis van het Onderwijs ontwikkelt zich tot dé plaats voor de Brusselse leraar en stelt zich ook open voor andere doelgroepen die aansluiting vinden bij het aanbod van OCB.

4.2.1. Ontwikkelen van activiteiten binnen de werking van de Onderwijsbibliotheek om niet-gebruikers aan te spreken	vanaf 2018
4.2.2. Integreren van het volledige schooloverstijgend aanbod binnen de infrastructuur van het Huis van het Onderwijs	2016
4.2.3. Evalueren van de onthaalfunctie in het Huis van het Onderwijs	2016 – 2017
4.2.4. Ontwikkelen van een proactief onthaal (fysiek en digitaal)	2018 – 2022
4.2.5. Evalueren van de werking van de Onderwijsbibliotheek	2016 – 2017
4.2.6. Afstemmen van de werking en het aanbod van de Onderwijsbibliotheek op basis van de analyse (4.2.5.)	2018 – 2022

4.3. OD ontwikkelen van producten

Het OCB besteedt systematisch aandacht aan het vertalen van haar expertise in producten (publicaties, materialen, tools,...).

4.3.1. De ontwikkelde expertise binnen de interne en externe werking inzetten om de ontwikkeling van producten te faciliteren (themagroepen, interviews, praktijkwinkels,...)	2016 – 2018
4.3.2. Opmaken van een meerjarenplanning productontwikkeling	2016 – 2022
4.3.3. Ontwikkelen van 'innovatieve kanalen/acties' om de expertise te delen (bv. online praktijkwinkels)	2016 – 2018

4.4. OD organiseren van activiteiten ifv expertisedeling

Het OCB organiseert in samenwerking met ADOV initiatieven (bv. inspiratiedag, debat,...) voor verschillende doelgroepen met het oog op expertisedeling, uitstraling van het NOB,... (zie ook SD 3.3.).

4.4.1. Analyseren van de vragen en noden bij verschillende doelgroepen (ouders, media, andere sectoren...)	2017 – 2020
4.4.2. Ontwikkelen van concepten gericht op verschillende doelgroepen	vanaf 2017
4.4.3. Opmaken van een planning en uitvoeren van verschillende initiatieven ifv expertisedeling en uitstraling	vanaf 2017

Strategische Doelstelling 5 interne werking

Het Onderwijscentrum Brussel **ontwikkelt een interne werking** i.f.v. het efficiënt realiseren van haar doelstellingen.

Door de verbreding van de werking en de toename van het aantal medewerkers is het belangrijk dat het Onderwijscentrum Brussel haar interne organisatie verder ontwikkelt. De komende jaren evolueert de werking van een eerder individuele benadering naar het organiseren van regionale ondersteuningsteams.

5.1. OD zelfsturende ondersteuningsteams

Het OCB ontwikkelt zelfsturende ondersteuningsteams die met duidelijke doelstellingen en opdrachten en gedeelde expertise aan de slag gaan in een regio.

5.1.1.	afbakenen van regio's op basis van relevante criteria (oa brede school, diversiteit, onderwijsniveaus, speelpleinen,...)	2016
5.1.2.	samenstellen van zelfsturende ondersteuningsteams van 8 tot 12 onderwijsondersteuners die verantwoordelijk zijn voor alle OCB-opdrachten in een regio	2016
5.1.3.	invoeren van teamcoaching en expertisedeling tussen de ondersteuningsteams	vanaf 2016
5.1.4.	uitgebreid evalueren van de werking met ondersteuningsteams (intern en extern)	2017
5.1.5.	optimaliseren van de werking met ondersteuningsteams	2017 – 2018

5.2. OD ondersteunend middenkader en administratief team

De werking van het middenkader en het administratief team evolueert naar een werking die ondersteunend en faciliterend werkt tav de zelfsturende ondersteuningsteams.

5.2.1.	evalueren van de werking van het middenkader (entiteitsverantwoordelijke, coördinatoren, adjuncten)	2016
5.2.2.	bijsturen van de werking van het middenkader afgestemd op de interne reorganisatie met zelfsturende ondersteuningsteams	2017 – 2018
5.2.3.	evalueren van de werking van het administratief team	2016
5.2.4.	bijsturen van de werking van het administratief team afgestemd op de interne reorganisatie met zelfsturende teams	2017 – 2018
5.2.5.	uittekenen van functionele processen en procedures voor de ondersteunende werking	2018 – 2022

5.3. OD integratie relevante partners

Relevante partners worden geleidelijk en partieel betrokken en/of geïntegreerd binnen de werking van regionale zelfsturende ondersteuningsteams.

5.3.1.	betrekken van de bredeschoolcoördinatoren in de werking van de ondersteuningsteams	2016
5.3.2.	integreren van de bredeschoolcoördinatoren in de werking van de ondersteuningsteams (gelinkt aan een nieuw model op bredeschoolwerking)	2017 – 2018
5.3.3.	betrekken van de medewerkers van Brusselleer in de werking van de ondersteuningsteams	2017
5.3.4.	integreren van deelaspecten van Lesgeven in Brussel in de werking van de ondersteuningsteams	vanaf 2017
5.3.5.	betrekken van de medewerker van MOS en Kleur Bekennen in de werking van de ondersteuningsteams	2016
5.3.6.	integreren van de medewerker van MOS en Kleur Bekennen in de werking van de ondersteuningsteams	2017 – 2018
5.3.7.	onderzoeken welke andere actoren een vaste relatie kunnen ontwikkelen tav de ondersteuningsteams: PBD, CLB, Abrusco, GON, waarborg,...	2017 – 2018
5.3.8.	uitbreiden van de samenwerking tussen de ondersteuningsteams en partners op basis van 5.3.5.	2019 – 2022

5.4. OD interne structuren voor overleg en kwaliteitszorg

Het Onderwijscentrum Brussel optimaliseert de interne overlegstructuren en kanalen om zo maximaal mogelijk te kunnen focussen op de kerntaken.

5.4.1.	Creëren van structurele ruimte voor overleg ifv alle OCB-opdrachten	2016 – 2018
5.4.2.	Ontwikkelen van het digitaal platform Smartschool tot een efficiënt instrument op het vlak van samenwerken en delen van informatie	2016 – 2017
5.4.3.	Vormen en ondersteunen van alle medewerkers in het gebruik van het digitaal platform Smartschool	2017 – 2018
5.4.4.	Ontwikkelen van een veilig en performant systeem voor informatieverzameling en deling i.f.v. de interne werking	2017 – 2018
5.4.5.	Responsabiliseren van de medewerkers m.b.t. het gebruik van het systeem/werkwijze voor informatieverzameling en deling	vanaf 2017

5.5. OD personeelszorg

Het Onderwijscentrum Brussel ontwikkelt complementair aan de werking van PHRM een aanvullend beleid van personeelszorg om in te spelen op de eigenheid van de opdrachten in OCB.

5.5.1. Opstarten van een interne werkgroep personeelszorg	2016 – 2017
5.5.2. Analyseren op basis van het Job-Demanding-Resources model (draaglast, draagvlak, draagkracht) en linken aan de interne organisatiecultuur	vanaf 2017
5.5.3. Ontwikkelen van een actieplan	2018
5.5.4. Implementeren van het actieplan	2018 – 2022
5.5.5. Analyse van de ‘materiële’ werkomstandigheden van de medewerkers (in relatie tot 5.5.2.)	vanaf 2017
5.5.6. Integreren van werkpunten m.b.t. de ‘materiële’ werkomstandigheden in het actieplan (5.5.3. en 5.5.4.)	vanaf 2018

Ten slotte...

De rode draad doorheen het Management en Operationeel Plan van het Onderwijscentrum Brussel 2016 – 2022 is organisatie-ontwikkeling. De verschillende strategische doelstellingen in dit plan, leiden het OCB naar een organisatie die voldoende sterk en flexibel is om haar huidige en toekomstige doelen en opdrachten resultaatgericht te kunnen realiseren.

In de eerste strategische doelstelling worden zowel de inhoudelijke als begeleidingsstrategische expertise van OCB verbreed en verdiept om de huidige en toekomstige uitdagingen voor kinderen en jongeren in Brussel krachtig op te nemen. Het accent in doelstelling twee ligt op het uitbouwen van een structureel en functioneel netwerk van partners met de bedoeling om alle beschikbare mogelijkheden zo efficiënt mogelijk in te zetten. Expertise ontwikkelen, bundelen en toegankelijk maken, het stimuleren van innovatie vormen de focus van de derde strategische doelstelling. In doelstelling vier streeft OCB ernaar om haar werking en expertise gericht in te zetten en in doelstelling vijf creëert het OCB een interne werking met tevreden werknemers in een efficiënte dienstverlening.

De ervaring van de voorbije periode heeft ons geleerd dat er regelmatig nieuwe vragen, uitdagingen en verwachtingen aan het OCB worden gesteld. Dit MOP is daarom een open en dynamisch plan dat verder kan aangevuld en/of bijgestuurd worden.

De verschillende operationele doelstellingen worden permanent gemonitord en jaarlijks geëvalueerd. Bij deze evaluatie worden verschillende stakeholders betrokken.

Deze dynamische benadering van organisatie-ontwikkeling geeft voortdurend en geïntegreerd aandacht voor “reform, transform, perform, inform”.