



Jaarverslag 2018

**Leerkrachten en
schoolleiders:
de spilfiguren voor
kwaliteitsvol onderwijs**

Inhoud

2	<i>Inhoud</i>
3	<i>Inleiding</i>
4	<i>Kwaliteitsvolle leerkrachten en effectieve schoolleiders: voortrekkers van een inclusief en billijk onderwijsstelsel</i>
8	<i>Verhalen</i>
8	Zuid-Afrika Schoolleiders komen tot oplossingen op eigen maat
11	Rwanda Schoolleiders halen alles uit de kast dankzij levenslang leren
14	Vietnam Observeren, ageren, reflecteren: de basis voor professionele ontwikkeling van leerkrachten
17	Ecuador Maatschappijbrede betrokkenheid moderniseert skills van technische leerkrachten
20	Schaalvergroting en VVOB: getrokken lessen van 'Catch Up' in Zambia
22	België Internationale samenwerking: geen eenrichtingsverkeer
26	<i>Overzicht van ons netwerk</i>
30	<i>Onze expertise wereldwijd gedeeld</i>
32	<i>Financieel verslag</i>
38	<i>Bestuursorganen van VVOB vzw in 2018</i>
39	<i>Colofon</i>

Inleiding

Dat onderwijs belangrijk is, daar hoeven we gelukkig niemand van te overtuigen. Niet voor niets staat het belang van kwaliteitsvol onderwijs centraal in de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. Zonder goed onderwijs zal het onmogelijk zijn om duurzame ontwikkeling te realiseren. Blijvend investeren in het verbeteren van onderwijssystemen vormt dan ook de sleutel tot succes.

Maar wat verstaan we eigenlijk onder 'kwaliteitsvol onderwijs'? Deze vraag leidt regelmatig tot heftige debatten. Moet onderwijs excellentie promoten of moet het gericht zijn op kinderen uit maatschappelijk zwakkere groepen? Voor VVOB is dit een valse tegenstelling. Kwaliteitsvol onderwijs moet ervoor zorgen dat elke lerende zijn of haar volledig potentieel kan ontwikkelen. En dat betekent dat we leerbarrières moeten erkennen en we er alles aan moeten doen om deze uit onderwijssystemen te bannen. Alleen op die manier kunnen jongens en/of meisjes, kinderen uit zwakke socio-economische groepen, minderheden, enz. hun volledig leerpotentieel realiseren. Als we dat niet doen, treden we niet enkel de basisrechten van deze jongeren met de voeten, maar verliezen we ook als maatschappij. We hebben de luxe niet om talent verloren te laten gaan. Aandacht voor gelijke onderwijskansen zit dan ook in het DNA van VVOB.

Om effectief een verschil te maken inzake gelijke onderwijskansen focust VVOB zich op de versterking van leerkrachten en schoolleiders. Samen met onze partners ter plaatse – in eerste instantie het ministerie van onderwijs – analyseren en verbeteren we het onderwijssysteem waardoor de professionalisering van leerkrachten en schoolleiders sterker wordt. Hoe we dit concreet aanpakken, leest u in dit jaarverslag.

Elke context is anders, en vraagt dus ook specifieke oplossingen en innovatief denken. Enkel door steeds opnieuw te innoveren kunnen we onze partners echt van dienst zijn. Daarom zijn wij bijzonder trots dat de Afrikaanse Unie VVOB het afgelopen jaar heeft uitgeroepen tot één van de top onderwijsinnovators. We beschouwen dit als een enorme eer en een aanmoediging om op het ingeslagen pad verder te gaan.

Dit alles zou uiteraard niet mogelijk zijn zonder de financiële steun van onze donoren. We zijn blij dat zij ons werk naar waarde schatten en ons loyaal blijven steunen. In het bijzonder danken wij de Belgische en Vlaamse overheden voor hun trouwe steun. Ook de financiering vanuit de Europese Unie blijft stijgen. En het afgelopen jaar mochten we ook enkele belangrijke nieuwe donoren verwelkomen: Mastercard Foundation en Dubai Cares.

Enkel door onze kwaliteitseisen steeds hoger te leggen en onze ambities telkens opnieuw te verleggen, kan VVOB zich bewijzen als een waardevolle partner voor haar partners in het Zuiden, alsook voor haar financiële partners. Het zijn de kennis en de expertise van onze medewerkers die daar borg voor staan. Hun inzet en enthousiasme om ervoor te zorgen dat het recht op kwaliteitsvol onderwijs voor elke lerende wordt gerealiseerd, maakt dat VVOB haar missie kan realiseren.

Wij wensen u veel leesplezier,

Stefaan Van Mulders
Voorzitter Raad van Bestuur

Sven Rooms
Algemeen Directeur

Kwaliteitsvolle leerkrachten en effectieve schoolleiders: voortrekkers van een inclusief en billijk onderwijssysteem

Leerkrachten en schoolleiders zijn de twee belangrijkste actoren voor het leerproces en welbevinden van kinderen en jongeren, en dus voor het behalen van Duurzaam Ontwikkelingsdoel 4. Vooral op de meest kwetsbare leerlingen in de maatschappij kunnen leerkrachten en schoolleiders een bepalende invloed hebben. Tactieken die schoolleiderschap versterken en ondersteunen, die talentvolle leerkrachten motiveren en in het beroep houden, en die diepgaand leren in de klas promoten, kunnen inderdaad een matigend effect hebben op de negatieve gevolgen die de achtergrond van een leerling kan hebben op zijn of haar leerproces. VVOB wendt twee modellen aan voor enerzijds kwaliteitsvol lesgeven en anderzijds effectief schoolleiderschap, en past die aan aan de specifieke uitdagingen en noden van elk partnerland.



Kwaliteitsvolle leerkrachten

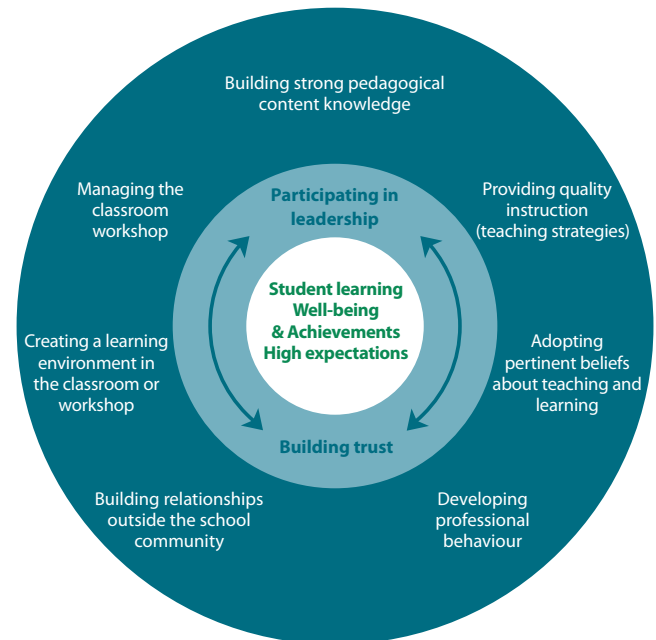
Leerkrachten zijn beslissende actoren om leerresultaten en welbevinden in leerlingen te bekomen, vooral in het kader van gelijke onderwijskansen. Studies tonen aan dat een aantal jaar effectief lesgeven de leermoeilijkheden van kwetsbare leerlingen kan neutraliseren, en dat deze impact groter is op leerlingen met een uitdagende sociaaleconomische achtergrond. Daarom focust VVOB op de initiële opleiding, de inductie en de verdere professionele ontwikkeling van leerkrachten. Daarvoor gebruikt VVOB een *evidence-based* kader dat zeven componenten beschrijft van kwaliteitsvol lesgeven, oftewel een lesgeven dat uitmondt in betere leerresultaten, hoge verwachtingen en welbevinden. In VVOB's model, dat gebaseerd is op zowel literatuur als kritische reflecties met partners, omvat de kwaliteit van een leerkracht zowel diens lespraktijken als diens individuele karakteristieken.

De **binnenste cirkel** van het model voor kwaliteitsvolle leerkrachten somt de zaken op waarop een leerkracht zich moet toeleggen:

- het leerproces van kinderen dat uitmondt in leerresultaten en prestaties
- hoge verwachtingen
- welbevinden van leerlingen

De overtuiging dat een leerkracht zijn of haar activiteiten en inspanningen moet afstemmen op het leerproces van de leerling komt voort uit de principes van resultaatgericht onderwijs. Volgens die benadering is niet wat aangeleerd wordt belangrijk, maar wel wat geleerd wordt. Met andere woorden: de kwaliteit van het lesgeven moet beoordeeld worden aan de hand van de kwaliteit van het leren dat plaatsvindt.

Een belangrijk gevolg hiervan is dat een leerkracht dus moet bepalen wat essentieel is voor alle leerlingen om te weten en te kunnen aan het einde van de leerrit; de gewenste leerresultaten. Leerresultaten worden zo het startpunt om het curriculum te organiseren, lessen te plannen, bepaalde lesstrategieën wel of niet te gebruiken, de klas op een bepaalde manier te handhaven, etc. Met die aandachtshift verschuift ook de focus van alle onderwijsactiviteiten weg van lesgeven en naar leren; weg van kennis en naar het denkproces; en weg van eenrichtingsinstructies en naar demonstraties van wat geleerd werd. Lesgeven met het oog op leerresultaten bouwt verder op de overtuiging dat alle individuen succesvol kunnen leren, maar dat ze dat niet allemaal op dezelfde manier of aan hetzelfde tempo doen. Uiteindelijk kunnen alle kinderen redelijke standaarden behalen als ze de passende kansen krijgen. Daarom moeten leerkrachten de lat hoog leggen voor alle leerlingen.



Het welbevinden van leerlingen is ook een kernopdracht voor goede leerkrachten. Sterke sociale, emotionele en psychologische factoren – factoren waardoor kinderen zich al dan niet veilig, omkaderd en betrokken voelen op school – beïnvloeden de mate waarin leerlingen kunnen leren, hoe ze leren en hun betrokkenheid bij de leeractiviteiten.

De **tweede cirkel** van het model stelt twee kernstrategieën voor die het succes van alle andere acties van een leerkracht bepalen:

- **Vertrouwen scheppen.** Positieve relaties en vertrouwen voeden tussen leerkrachten en leerlingen heeft een positieve, betekenisvolle en langdurige impact op het leven van leerlingen, zowel academisch als sociaal. Leerlingen werken beter als ze het gevoel hebben dat hun leerkracht hen waardeert. Leerlingen voelen zich gewaardeerd als de leerkracht niet enkel om hun punten geeft, maar ook om hun welbevinden en sociaal leven. Vertrouwen is ook belangrijk in de relaties tussen leerkrachten zelf, en met de schooldirectie en -medewerkers en de bredere gemeenschap. Leerkrachten moeten praten met collega's over hoe ze kunnen verbeteren, leren van elkaar wat (niet) werkt, elkaars lessen observeren en gesprekken voeren met ouders en voogden.
- **Deel uitmaken van het leiderschap.** Leerkrachten maken deel uit van het leiderschap als ze tot het uiterste gaan voor hun eigen lespraktijken, bijdragen tot verbeteringsprocessen op school en anderen in de schoolgemeenschap ondersteunen in het bereiken van gedeelde onderwijsdoelen.

De **buitenste cirkel** van het model beschrijft zeven kwaliteiten waarover een goede leerkracht beschikt:

- sterke vakdidactische vaardigheden
- voorzien in kwaliteitsvolle kennisoverdracht (lesstrategieën)
- het klaslokaal of de workshop zo managen dat het een leeromgeving wordt
- relevante overtuigingen aannemen over lesgeven en leren
- een professionele attitude ontwikkelen
- sterke relaties opbouwen met de bredere schoolgemeenschap

De kwaliteit van leerkrachten benaderen op een holistische manier – m.a.w. de centrale focus, de twee kernstrategieën en alle zeven dimensies van een kwaliteitsvolle leerkracht indachtig – is een fundament van VVOB's onderwijsportfolio. Wat professionele ontwikkeling van leerkrachten betreft, is capaciteitsontwikkeling van organisaties en instellingen die instaan voor de pedagogische en didactische vaardigheden van leerkrachten, hun toegang tot kwaliteitsvolle leermaterialen en hun aanwending van actieve pedagogieën en didactiek, een prioritaire strategie. Dit omvat niet alleen de initiële lerarenopleiding, maar ook de professionele groei doorheen de verschillende fases van de carrière van een leerkracht. Professionele standaarden en certificeringen voor leerkrachten, curricula voor lerarenopleidingen, mentoringprogramma's voor startende leerkrachten, netwerken voor leerkrachten en monitoring- en evaluatieprocessen van leerkrachten zijn allemaal belangrijk voor een kwaliteitsvolle professionele ontwikkeling van leerkrachten.

VVOB heeft **acht karakteristieken van effectieve professionele ontwikkeling voor leerkrachten** geïdentificeerd op basis van onderzoek en de eigen goede praktijken.

Effectieve professionele ontwikkeling van leerkrachten:

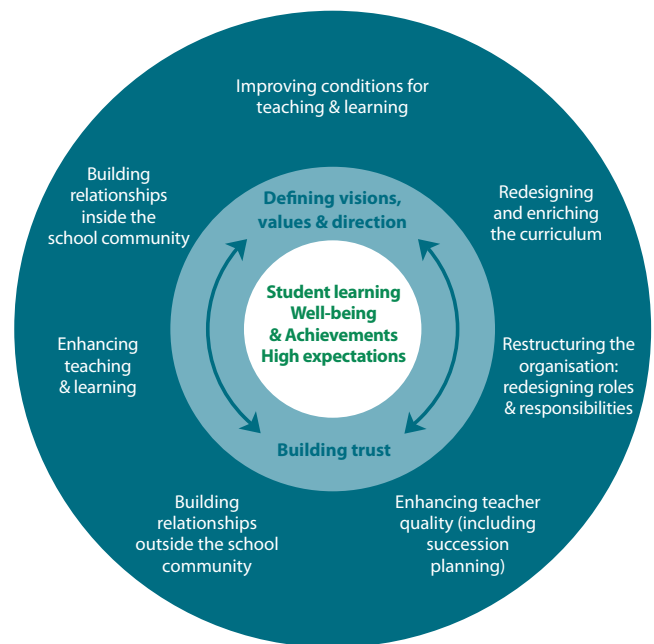
1. is gecontextualiseerd aan de vakkennis van de leerkracht en georganiseerd met de content die de leerkrachten zelf geven.
2. legt de nadruk op 'al doende leren' en richt zich op uitvoering in de klas.
3. gebeurt op een continuüm. Er moeten linken gelegd worden tussen de initiële lerarenopleiding, de inductieperiode en nascholing.
4. stimuleert diepgaande reflecties op het eigen denken van de leerkracht.
5. houdt activiteiten op school in.
6. wordt ondersteund door schoolleiders.
7. is inclusief, gedifferentieerd en flexibel.
8. is een proces, geen eenmalig gebeuren.

Effectieve schoolleiders

Professionele ontwikkeling van leerkrachten vereist effectief schoolleiderschap. Schoolleiders die de kwaliteit van lesgeven ondersteunen, evalueren en mee ontwikkelen hebben een grote impact op de leerresultaten van hun leerlingen. Schoolleiders spelen ook een belangrijke rol in het creëren van omkaderende voorwaarden voor effectief lesgeven en leren. Een school kan geen duurzame vooruitgang maken inzake onderwijskwaliteit als er geen sterke schoolleider aan het roer staat. Goede leiders identificeren de aspecten van hun school waarop ze moeten focussen om hun kinderen te helpen leren. Dat doen ze gewaard met een set van leiderschapsattitudes die het leerproces van kinderen beïnvloeden. Vanuit het perspectief van gelijke onderwijskansen in het bijzonder zijn effectieve schoolleiders belangrijk om kwetsbare scholen, of scholen die het omwille van een andere reden minder goed doen, een duw in de rug te geven. Schoolleiders kunnen doorslaggevende actoren zijn in de omschakeling naar een succesvolle school, m.a.w. een school waar alle kinderen leren en waar hun welbevinden gegarandeerd wordt. Succesvol schoolleiderschap heeft een positieve impact op de hele school.

VVOB investeert in de professionele ontwikkeling van schoolleiders geïnformeerd door een *evidence-based* model met zeven elementen van effectief schoolleiderschap die moeten leiden tot de doelen beschreven in de **binnenste cirkel**:

- het leerproces van kinderen die uitmonden in leerresultaten en prestaties
- hoge verwachtingen
- welbevinden van leerlingen



Model voor effectieve schoolleiders

De kern van het model van VVOB voor effectief schoolleiderschap is logischerwijs dezelfde als die voor kwaliteitsvolle leerkrachten: de beoogde einddoelen moeten gedeelde zijn om consistentie te verzekeren tussen deze verschillende belangrijke actoren.

De **tweede cirkel** van het model toont dat effectieve schoolleiders hun waarden en visie definiëren om de verwachtingen scherp te stellen, richting te bieden en vertrouwen te bouwen.

De **buitenste cirkel** van het model voorziet in zeven dimensies voor effectief schoolleiderschap:

- de organisatie structureren, en functies en verantwoordelijkheden toewijzen
- voorwaarden scheppen om de kwaliteit van het lesgeven en leren te bevorderen
- de kwaliteit van lesgeven verbeteren
- het curriculum verrijken
- lesgeven en leren verbeteren
- sterke relaties opbouwen binnen de schoolgemeenschap
- relaties opbouwen buiten de schoolgemeenschap

Net zoals bij het model voor professionele ontwikkeling van leerkrachten past VVOB ook deze aanpak aan de specifieke uitdagingen en noden van het partnerland in kwestie aan. In de praktijk betekent dat dat VVOB eerst de context bestudeert om te bepalen wie het meeste baat heeft bij ondersteuning om schoolleiderschap te verbeteren. VVOB's onderwijspartners – in de eerste plaats ministeries van onderwijs en instellingen verantwoordelijk voor de professionele ontwikkeling van schoolleiders – zouden ondersteuning kunnen gebruiken om schoolleiders zelf te versterken. Dienstverleners voor professionele ontwikkeling zouden

input kunnen gebruiken van externe experts. VVOB wendt verschillende methodologieën aan, van traditionele trainingen en workshops tot mentoring, coaching en peer learning, zoals nodig geacht in de verschillende omstandigheden.

De capaciteit van schoolleiders ontwikkelen begint bij de ontwikkeling van de capaciteiten van zij die professionele ontwikkelingsdiensten bieden aan schoolleiders. In een eerste fase houdt dat in dat het concept van schoolleiderschap moet geïntroduceerd worden in ministeries van onderwijs en andere instellingen. Als dat aanvaard, begrepen en getest is door deze partners, ijvert VVOB voor de institutionalisering van schoolleiderschap in het onderwijssysteem van een land.

De professionele ontwikkeling van schoolleiders gedurende hun hele carrière is een hoeksteen van VVOB's aanpak van schoolleiderschap. Ervaring toont dat top-down strategieën alleen, zoals de capaciteit ontwikkelen van dienstverleners, niet doortastend genoeg zijn en moeten aangevuld worden met strategieën waar schoolleiders zelf deel van uitmaken.

VVOB benadrukt in haar activiteiten het belang van de ondersteuning en ontwikkeling die schoolleiders bieden aan hun leerkrachten. Zo kunnen schoolleiders leerresultaten beïnvloeden. Als schoolleiders hun leerkrachten stimuleren om professioneel te groeien (door middel van pedagogisch leiderschap) is hun impact twee keer zo groot dan wanneer ze een andere activiteit uitvoeren. Schoolleiders die hun leerkrachten ondersteunen, evalueren en helpen ontwikkelen zijn nog belangrijker voor de vooruitgang van kwetsbare scholen of scholen die het moeilijk hebben.



Schoolleiders komen tot oplossingen op eigen maat

Beeld je eens in dat je een school leidt waar kinderen meer dan elf verschillende talen spreken; of waar verschillende leerniveaus samen in de klas zitten; of een school met wel 50 leerlingen per klas, een lerarentekort en een gebrek aan lesmateriaal. Dat is de realiteit voor veel lagere schoolleiders in Zuid-Afrika. De gevolgen zijn voelbaar: internationaal onderzoek uit 2017 toont aan dat 8 op 10 Zuid-Afrikaanse leerlingen uit het vierde leerjaar niet betekenisvol kunnen lezen in welke taal dan ook.

Maar schoolleiders kunnen het verschil maken. Op de kwaliteit van lesgeven na, heeft schoolleiderschap de grootste impact op leerresultaten. Daarom zetten VVOB, lokale onderwijsambtenaren - 'circuitmanagers' genoemd – en partners in op schoolleiders om effectief deze en andere uitdagingen aan te pakken met oplossingen op maat, via professionele leergemeenschappen en actieonderzoek. Uit gesprekken met de betrokkenen, onder wie circuitmanagers Morakabi Moletsane en Theko Mosea, blijkt dat te werken.



Circuitmanagers: een directe hulplijn

Om lagere schoolleiders te ondersteunen heeft het Zuid-Afrikaanse Departement van Basisonderwijs een gedecentraliseerd systeem opgezet. Op lokaal niveau worden schoolleiders ondersteund door circuitmanagers: zij zijn het eerste aanspreekpunt bij de overheid voor scholen. Schoolleiders, en in het bijzonder schoolleiders van kansarme scholen, kunnen bij deze ambtenaren terecht voor advies en ondersteuning. Maar er zijn te veel hulpbehoevende scholen voor te weinig circuitmanagers, die bijgevolg gebukt gaan onder een zware werklast. Scholen liggen dan ook nog eens ver uit elkaar en staan elk voor hun eigen uitdagingen. Met andere woorden: circuitmanagers kunnen niet voldoen aan de grote vraag waardoor schoolleiders broodnodige ondersteuning mislopen.

Noch het aantal circuitmanagers noch het aantal scholen die ondersteuning nodig hebben, kunnen veranderd worden. Dus kijkt VVOB uit naar andere manieren om circuitmanagers bij hun zware taak te helpen en introduceert het vernieuwende methodes zoals professionele leergemeenschappen en actieonderzoek.

Druk van de ketel met professionele leergemeenschappen

Hoe meer professionele ontwikkeling uitgaat van het individu zelf, des te effectiever en duurzamer de groei. Bovendien leren mensen beter van *peers* dan van externe experts. Dat is precies het doel van de professionele leergemeenschappen voor schoolleiders die VVOB promoot en opzet samen met het Departement van Basisonderwijs in Zuid-Afrika. Schoolleiders uit eenzelfde regio komen samen om in groep hun uitdagingen en leernoden te bespreken en te bepalen, en om samen op zoek te gaan naar oplossingen op maat waarbij ze zich laten inspireren door elkaars ervaringen. Een anonieme schoolleider getuigt: "Ik moedig mijn collega's aan om professionele leergemeenschappen op te zetten rond verschillende thema's, in het bijzonder rond de eerste jaren van het lager onderwijs."

Leergemeenschappen aanwenden als instrument voor professionele ontwikkeling is opgenomen in de strategische planning van het Departement van Basisonderwijs. In de context van zo'n uitgestrekt land als Zuid-Afrika zijn leergemeenschappen inderdaad een efficiënte manier om de vele schoolleiders te ondersteunen. Van alle schoolleiders die VVOB bereikt met haar programma rond professionele ontwikkeling, heeft 48 procent zich aangesloten bij een leergemeenschap binnen de eigen school of met andere nabijgelegen scholen. Die schoolleiders geven zelf aan dat ze heel gemotiveerd zijn om ervaringen uit te wisselen

omdat ze hier naar eigen zeggen steun uit putten. Sterker nog, schoolleiders voelen zich gesterkt om zelf op zoek te gaan naar oplossingen op maat in plaats van volledig afhankelijk te zijn van circuitmanagers. Niettegenstaande blijven deze laatsten wel een belangrijke rol spelen in het mee opzetten van die professionele leergemeenschappen.

Actieonderzoek zet aan tot zelfreflectie

Om deze belangrijke actoren daarin te ondersteunen, heeft VVOB een actieonderzoek opgezet in de provincie Vrystaat. Actieonderzoek moedigt deelnemers aan om de eigen aanpak en praktijken kritisch in vraag te stellen en doelbewust op zoek te gaan naar manieren om deze te verbeteren in een continu leerproces van plannen, implementeren, bewijs verzamelen, reflecteren, leren en herontwerpen. In Zuid-Afrika betekent dat concreet dat circuitmanagers een professioneel probleem met schoolleiders identificeren, ze samen acties opzetten om het probleem aan te pakken en ze de impact van de veranderingen samen evalueren.

Meneer Moletsane, circuitmanager in Vrystaat, wilt de scholen in zijn regio omvormen tot expertisecentra. Hij vertelt hoe het actieonderzoek zijn manier van werken concreet heeft veranderd: "Ik focus op het bijstaan van schoolleiders in hun professionele ontwikkeling. Laatst nodigde ik alle schoolleiders van het circuit uit voor een vergadering met een vooraf bepaalde agenda, maar tijdens de vergadering volgde ik die agenda niet punt per punt. Ik startte met de AOB's – *any other business*. Ik stelde vragen aan de schoolleiders en nodigde hen uit om eerst al hun frustraties op te schrijven samen met de uitdagingen waarvoor ze mijn steun nodig hebben. Ik was verbaasd door de diversiteit aan uitdagingen:

Meneer Moletsane, circuitmanager (rechts)



openstaande vacatures, het inschakelen van interimwerknemers voor permanente posities, problemen rond discipline in de lagere school, het gebrek aan werk- en lesmateriaal... Iemand schreef ook dat de ondersteuning van circuitmanagers tekortschiet. Maar bovenal was ik verrast dat de schoolleiders zo afhankelijk zijn van wat supervisors zeggen, eerder dan zich te laten leiden door het beleid. Ze worstelen met hun problemen en vergeten te vertrouwen op het eigen kunnen. Ik ging nog verder tijdens de vergadering door de schoolleiders te vragen hoe ze zelf bepaalde problemen zouden oplossen. Het was verwonderlijk dat het merendeel van de oplossingen kwam van de groep schoolleiders zelf, en niet van mij."

Actieonderzoek staat of valt met de inzet van de deelnemers. Ambtenaren van het Departement van Basisonderwijs uit Vrystaat zoals meneer Moletsane engageren zich voor een jaar om acties te plannen en uit te werken om problemen aan te pakken, en om deze acties te evalueren en kritisch te herzien. Naast inzet vereist dit proces engagement en veel doortastendheid. In 2018 vielen maar twee van de 29 startende circuitmanagers af. Het provinciaal Departement van Basisonderwijs is zelfs vragende partij voor een uitbreiding van het actieonderzoek.

Attitudeveranderingen

Zowel professionele leergemeenschappen als actieonderzoek hebben bijgedragen tot een attitudeverandering in de manier waarop circuitmanagers schoolleiders benaderen. Ze controleren en onderrichten schoolleiders niet meer, maar moedigen hen aan om zelf aan de slag te gaan met hun collega's om oplossingen op maat te bedenken voor hun uitdagingen. Dankzij het actie-

onderzoek en de professionele leergemeenschappen kunnen circuitmanagers feedback geven die vertrekt vanuit de noden van de schoolleider, luisteren ze actief, uiten ze vaker waardering voor het werk en de vooruitgang van schoolleiders... Deze veelbetekenende vaardigheden zorgen ervoor dat circuitmanagers een positieve en constructieve relatie opbouwen met schoolleiders.

Schoolleiders gaan nu zelf op zoek naar oplossingen op maat, en schuiven problemen niet langer van zich af. Dat heeft ook bij hen geleid tot een attitudeverandering: schoolleiders kijken niet langer naar de leerlingen zelf als de plichtdragers voor hun leerproces, maar nemen zelf de verantwoordelijkheid om te garanderen dat ieder kind begeleiding op maat krijgt. "Eerst schoven schoolleiders de schuld voor leermoeilijkheden in de schoenen van de leerlingen zelf", vertelt circuitmanager meneer Mosea. "Ze keken niet in de spiegel. Mede dankzij mijn nieuwe aanpak denken schoolleiders na over wat zij beter kunnen doen en hoe ze zelf een stap verder kunnen gaan voor hun leerlingen."

Kritieke massa

VVOB gaat *good practices* rond professionele leergemeenschappen en actieonderzoek identificeren en delen. Om tegemoet te komen aan de groeiende vraag van het Departement van Basisonderwijs, bestaat een volgende stap uit het integreren van leergemeenschappen en actieonderzoek in het hele Zuid-Afrikaanse onderwijssysteem. Dan kan VVOB een kritieke massa van circuitmanagers en schoolleiders creëren om hun eigen oplossingen vorm te geven, in actie om te zetten en te delen met hun omgeving. Dat legt een stevige basis voor schoolleiderschap en dus ook voor betere leerresultaten voor alle leerlingen.



Schoolleiders halen alles uit de kast dankzij levenslang leren

In 2017 legde VVOB haar vijfjarenplan vast voor het Rwandees onderwijssysteem: 'Samen leidinggeven, lesgeven en leren'. In partnerschap met andere gewaardeerde onderwijsinstellingen in het land, waaronder de University of Rwanda – College of Education (URCE) en de Rwanda Education Board, biedt VVOB professionele ontwikkelingsmogelijkheden aan voor lagere en secundaire schoolleiders, mentorleerkrachten en wetenschapsleerkrachten. Zij voorzien op hun beurt hun leerlingen van de best mogelijke leeromstandigheden.

Om levenslang leren te stimuleren bij leerkrachten en schoolleiders, nemen ze deel aan professionele leergemeenschappen waar ervaringen en oplossingen uitgewisseld worden over gedeelde uitdagingen. Schoolleider Father Theophile Harerimana en leergemeenschapsfacilitator Claudine Niyonagira vertellen hoe VVOB's steun hun leiderschapsvaardigheden heeft versterkt.



Iedereen aan boord halen

Internationaal onderzoek is het eens over het belang van kwaliteitsvol leiderschap op school. Schoolleiderschap is onmisbaar in het creëren van schoolomstandigheden waarin leerkrachten effectief lesgeven en waarin leerlingen diepgaand leren. Een school kan enkel de kwaliteit van haar onderwijs verbeteren als diezelfde school geleid wordt door een competente en verantwoordelijke schoolleider. Daarom zet VVOB in Rwanda in op hun professionele ontwikkeling.

Meneer Harerimana is de leider van een lagere school in Eastern Province waar ongeveer 3000 leerlingen les volgen en 50 leerkrachten lesgeven. Hij is één van de honderden schoolleiders die met succes de diplomacursus Effectief Schoolleiderschap van VVOB afrondde: "Ik stond al een tijdje aan het hoofd van mijn school, maar had daar nooit een training rond gevolgd. Ik ben nu beter georganiseerd en heb stapsgewijs een paar cruciale aspecten van schoolleiderschap in mijn dagelijks werk geïntegreerd. Zo organiseerde ik vroeger bijvoorbeeld workshops om een schoolplanning op te stellen zonder belangrijke partners te betrekken zoals zij die bezig zijn met de schoolmaaltijden. Die moeten ook aan boord gehaald worden als we allemaal de uitdagingen waarmee de school worstelt, echt willen begrijpen."

Leerlingen bepalen mee het schoolleven

VVOB werkt niet zomaar aan de professionele ontwikkeling van schoolleiders. Het doel op lange termijn is natuurlijk de verbetering van leerresultaten. Schoolleiders moeten daarom niet alleen andere partners betrekken, maar ook de leerlingen zelf, en dat in elke stap en elk aspect van het schoolleven. Meneer Harerimana deed dat al tot op een bepaald niveau, bijvoorbeeld wanneer leerlingen hun leernoden uitten, maar toen sprak hij nog niet van echte studentenparticipatie. Dankzij de cursus Effectief Schoolleiderschap hecht hij nu meer belang aan schoolrelaties, zowel intern als met de bredere schoolgemeenschap:

"Ik ging al rond de tafel zitten met leerlingen, maar pas sinds de cursus begrijp ik waarom dat belangrijk is. Leerlingen barsten van de waardevolle ideeën en feedback voor het verbeteringsproces van de school. Ik leid redelijke mensen die mij kunnen uitdagen. Ouders en leerkrachten doen dat ook. Vroeger keek ik ertegen op om hen te ontmoeten: dat waren de momenten waarop ze hun bekommernissen uitten. Ik bereidde mijn antwoorden zelfs voor. Maar nu beschouw ik die ontmoetingen als een platform om ideeën te delen, moeilijkheden te bespreken en oplossingen te formuleren."



Meneer Harerimana, schoolleider

De kloof overbruggen met leergemeenschappen

Ervaringen van VVOB tonen aan dat professionaliseringstrajecten alleen onvoldoende zijn voor echte en duurzame verandering. Trainingen, hoe kwaliteitsvol ook, moeten aangevuld worden met strategieën die instaan voor verdere opvolging en die de deelnemers zelf sturen. Professionele leergemeenschappen zijn een bewezen effectieve manier om de kloof tussen de theorie van een training en de praktijk te overbruggen. Deelnemers treden zo uit hun professioneel isolement, creëren een forum voor uitwisseling en verhogen zelf hun motivatie en tevredenheid.

VVOB werkt samen met lokale overheidsmedewerkers – 'sector education officers' heten die in Rwanda – om professionele leergemeenschappen voor schoolleiders te organiseren in de regio's waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Die onderwijsadviseurs volgen eerst een training in Educatief Mentorschap en Coaching die hen in staat stelt om vervolgens de schoolleiders in hun regio te ondersteunen in effectief schoolleiderschap. Mevrouw Niyonagira is al sinds 2012 onderwijsadviseur in haar sector in Eastern Province, maar kwam pas in aanraking met professionele leergemeenschappen toen ze de cursus volgde in 2018: "Ik had al regelmatig vergaderingen met schoolleiders, maar zo'n leergemeenschap is nog iets anders. Die zijn meer gefocust en interactief. Je ontmoet elkaar, bespreekt uitdagingen en hoe we daar samen aan gaan werken."



Mevrouw Niyonagira, onderwijsadviseur

Luisteren, niet opleggen

De cursus opende mevrouw Niyonagira's ogen over haar houding en relatie ten opzichte van schoolleiders: "Onderwijsadviseurs moeten schoolleiders mentoren en coachen, maar dat deed ik niet. Ik coachte hen op een gedesorganiseerde manier, wat hen helemaal niet vooruithielp – integendeel. Wij, de onderwijsadviseurs, gaven instructies: 'Je deed dit verkeerd, je moet het zo aanpakken...'. Zo sprak ik een schoolleider aan, en dat is niet coachen. Ik heb geleerd hoe ik schoolleiders kan ondersteunen om zelf oplossingen te formuleren voor hun problemen, zonder de mijne op te leggen."

"Onze oude manier van werken had een negatieve impact op het verbeterproces van scholen. We legden maatregelen en instructies op aan schoolleiders, zonder hun input. Maar nu luisteren we. Vaak hebben schoolleiders zelf al de oplossing voor hun probleem, maar moet iemand hen gewoon gidsen in hun denkproces om die te identificeren. Ik was eerder een politieagent, maar begrijp nu dat educatief coaching de beste manier is om schoolleiderschap in het algemeen te verbeteren."

Schoolleiders inspireren

Mevrouw Niyonagira is ervan overtuigd dat professionele leergemeenschappen de samenwerking met, maar ook tussen, schoolleiders heeft verbeterd. Ze delen hun beste praktijken en

Wetenschappelijk onderbouwde programmawerking

VVOB en partners ontwikkelden de diplomacursus 'Effectief Schoolleiderschap' en organiseren regelmatig professionele leergemeenschappen ('*professional learning communities*' of PLCs), die gefaciliteerd worden door getrainde *sector education officers* - de lokale overheidsmedewerkers. Schoolleiders verwerven zo de nodige competenties om een schoolomgeving te creëren waarin effectief lesgeven en diepgaand leren plaats kan vinden.

Om het implementatieproces, de relevantie, impact en duurzaamheid van de diplomacursus en PLCs te evalueren, zette VVOB een mixed-methods onderzoek op met The Research Base binnen het Leaders in Teaching-project (2018-2021). Belangrijke onderzoeksvragen zijn: (1) Wat is de impact van de diplomacursus en/of PLCs op schoolleiderschap? (2) In hoeverre heeft het project een impact op de coaching skills van *sector education officers*? (3) Welke implementatie-uitdagingen zijn er en hoe worden die best aangepakt?

In het voorjaar van 2019 wordt een baseline studie uitgevoerd bij een sample van ongeveer 265 scholen, waarvan 168 scholen betrokken zijn bij de diplomacursus. Gedurende de projectloop zal deze groep scholen gevolgd worden. Halverwege de projectduur vindt een mid-line studie plaats. Het onderzoek besluit met een end-line studie.

geleerde lessen met elkaar zodat collega's die met dezelfde problemen worstelen, geïnspireerd kunnen geraken. Ze vertelt: "Een schoolleider zei tijdens een sessie dat de leerresultaten ondermaats waren in zijn school. De studenten konden de lokale taal, Kinyarwanda, lezen noch schrijven na het eerste leerjaar. Maar dat is natuurlijk een voorwaarde om mee te kunnen met de andere vakken. Toevallig hadden andere schoolleiders gelijkaardige problemen meegemaakt, maar ook al goed aangepakt: ze hadden de leerlingen met moeilijkheden apart genomen voor extra lessen. De eerstgenoemde schoolleider was geïnspireerd om het op dezelfde manier te proberen."

"Schoolleiders voelen zich voldoende op hun gemak in leergemeenschappen om problemen bespreekbaar te maken. Ze vertrouwen mij en beschouwen mij als een partner op wie ze kunnen rekenen. Leerresultaten zullen als gevolg van beter schoolleiderschap ook verbeteren."

Observatie, actie, reflectie: de basis voor professionele ontwikkeling van leerkrachten

In Vietnam gaan heel veel kinderen naar school, zelfs in de meest afgelegen en kansarme gebieden. Meer dan 80 procent van de 3-tot-5-jarige kinderen en bijna 90 procent van de 5-tot-6-jarige kinderen zit in de kleuterklas. Maar hun leerresultaten verschillen onderling sterk. Kinderen die in gebieden wonen met veel etnische diversiteit ervaren barrières voor leren en participatie.

Om die leerbarrières aan te pakken, werkt VVOB met kleuterleerkrachten. Samen gooien ze de uniforme en leerkrachtgerichte kijk op klasmanagement - populair in Vietnamese lerarenopleidingen - om. Het 'procesgericht kindvolgsysteem' enerzijds en professionele ontwikkeling geworteld in reflectie en samenwerking anderzijds blijken effectief, ook volgens leerkracht Vo Thi My Phuong en schoolleider Nguyen Thi Hien. Mevrouw Phuong en mevrouw Hien maken deel uit van het kernteam waarmee VVOB samenwerkt in Quang Nam, een provincie met veel etnische minderheden.

Mevrouw Hien, schoolleider, en mevrouw Phuong, leerkracht



Welbevinden en betrokkenheid: kernvoorwaarden voor het leerproces

De oorzaken voor ongelijke leerresultaten bij kleuters in afgelegen gebieden in Vietnam hebben vaak te maken met milieu, klimaat en genderstereotypen, maar ook met culturele diversiteit en meertaligheid, zoals schoolleider mevrouw Hien aangeeft: "Communicatie is de grootste uitdaging op onze school. Veel kinderen van etnische minderheden hebben een andere thuistaal. Ze voelen zich onzeker als ze zich moeten uitdrukken in het Vietnamees." Leerkrachten zouden in staat moeten zijn om om te gaan met zulke sociale factoren. Die bepalen namelijk sterk de interacties en dynamieken in de klas.

VVOB ondersteunt kleuterleerkrachten om twee keer per jaar het procesgericht kindvolgsysteem toe te passen. Dit volgsysteem peilt naar het welbevinden en de betrokkenheid van kleuters in de klas. Deze methodologie werd oorspronkelijk ontwikkeld in België maar is aangepast aan de Vietnamese context. Het zet leerkrachten aan om zichzelf vragen te stellen zoals 'Wie doet het goed in mijn klas?' en 'Wie heeft extra aandacht nodig?'. Eens ze daar een antwoord op hebben, kunnen ze op zoek gaan naar de oorzaken. Zo komen ze de specifieke leerbarrières op het spoor. De leerkracht is dan in staat om – al dan niet met collega's – concrete acties te formuleren om die barrières te omzeilen en zo gelijke kansen te bevorderen.

Kleuterleerkracht mevrouw Phuong vertelt: "Sinds ik het welbevinden en de betrokkenheid van mijn kleuters observeer, kan ik hun individuele leernoden beter bepalen. Ik stem mijn klasactiviteiten meer af op de interesses van de kinderen en probeer kindgerichter te werken. Ik heb een nauwer contact met hen. Mijn kleuters zijn niet meer zo verlegen en hebben meer zelfvertrouwen."

Gendergerelateerde leerbarrières

In 2018 investeerde VVOB in Vietnam in genderresponsieve pedagogie in het bijzonder, om leerbarrières aan te pakken die specifiek gerelateerd zijn aan gender. Een ontvullende studie toonde namelijk aan dat zowel ouders als leerkrachten zich genoeg helemaal niet bewust zijn van genderstereotypen en de impact daarvan op het leerproces.

VVOB ontwikkelt praktijkgidsen en trainingen voor leerkrachten en schoolleiders die genderresponsief, spelenderwijs leren promoten, en die bewustzijn stimuleren over hoe genderstereotypen zich manifesteren in ons dagdagelijks leven en hoe jonge

kinderen die in zich opnemen. Scholen zijn krachtige omgevingen om dit fenomeen op lange termijn tegen te gaan. Ze kunnen zelfs bijdragen tot de preventie van geweld tegen vrouwen, nog steeds een groot probleem in Vietnam.

Op zoek naar hefboomen voor positieve verandering

Leerkrachten in Vietnam mogen niet zomaar hun lespraktijken veranderen of experimenteren met vernieuwende methodes. Ze hebben daarvoor de expliciete toestemming nodig van hun schoolleiders en het Ministerie van Onderwijs en Training. Deze laatste zijn sleutelfiguren voor verandering. Daarom zet VVOB kerngroepen op voor de geselecteerde districten in Vietnam. Die kerngroepen bestaan uit vertegenwoordigers van leerkrachten, schoolleiders en provinciale en districtsdepartementen van onderwijs, die verantwoordelijk zijn voor de professionalisering van leerkrachten. Het team van experts bij VVOB werkt rechtstreeks samen met deze kerngroepen om te verzekeren dat de voorgestelde veranderingen gegrond zijn in de realiteit van leerkrachten in die afgelegen gebieden. De leden van de kerngroepen trainen op hun beurt de leerkrachten in hun districten rond het procesmatig kindvolgsysteem.

Maar eerst ontwikkelt VVOB de capaciteit van de leden van de kerngroep zelf rond het procesgericht kindvolgsysteem. Ze leren ook meer over specifieke leerbarrières, zoals die gelinkt aan gender, milieu en klimaat, en etnische diversiteit. Daarnaast buigen de kerngroepen zich ook over hoe ze de professionele ontwikkeling van leerkrachten effectiever kunnen maken en meer vanuit de school gestuurd. Mevrouw Hien: "Professionele ontwikkeling van leerkrachten moet een antwoord bieden op leervragen van leerkrachten zelf. Misschien hebben ze een specifieke nood, of een idee of een nieuw initiatief? Ze mogen zo iets delen met andere leerkrachten en demonstreren."

Katalysator voor professionele ontwikkeling

Zoals gezegd is het procesgericht kindvolgsysteem een reflectief proces voor leerkrachten om diversiteit in hun klassen op een positieve manier te benaderen. Maar terwijl de kerngroepen zich verdiepen in deze nieuwe methode, evolueert ook de ondersteuning die leerkrachten krijgen van de deelnemende onderwijsbegeleiders van de gedecentraliseerde overheidsdepartementen. Die reflecteren nu ook over de effectiviteit van hun diensten, en bekijken hoe ze die kunnen verbeteren.

VVOB reikt de kerngroepen ook methodes aan om scholen in hun gebieden doorlopend te ondersteunen, tussen de traditionele trainingsmomenten door. De leden bezoeken hun scholen regelmatig en coachen leerkrachten hoe ze het kindvolgsysteem praktisch toepassen. Ze moedigen leerkrachten aan om samen hun observaties en activiteiten te bespreken en zo collectieve expertise op te bouwen die ten goede komt van de leernoden van alle leerlingen.

Ondersteunende leeromgeving

Dit veranderingsproces kan niet alleen door leerkrachten gevoerd worden. Ook schoolleiders zijn cruciale actoren. Kwaliteitsvol lesgeven mag dan wel de grootste impact hebben op leerresultaten, het kan niet plaatsvinden zonder schoolleiders die de juiste omstandigheden creëren voor lesgeven en leren. Schoolleiders staan namelijk in voor een schoolcultuur die leren bevordert voor leerlingen én leerkrachten.

De onderwijsbegeleiders stimuleren schoolleiders om na te denken over hoe zij hun leerkrachten kunnen aanzetten tot vernieuwende lespraktijken. Zo bezinnen schoolleiders zich over hun belangrijke rol en zetten ze tegelijkertijd stappen om professionaliseringsactiviteiten te organiseren vanuit de school zelf. Mevrouw Hien illustreert: "Vroeger zat ik tijdens vergaderingen met mijn leerkrachten altijd aan het hoofd van de tafel. Ik sprak en de leerkrachten zaten daar maar. Dat is veranderd. Ik zit nu op een willekeurige plek, zoals de rest. Ik praat op een vriendelijke manier en zeg niet meer wat leerkrachten wel of niet mogen doen, of

hoe ze een probleem moeten aanpakken. Nu durven leerkrachten zeggen wat ze echt denken. We zoeken samen naar een oplossing. Ik ondersteun het proces gewoon."

Inspiratie oogsten in het buitenland en thuis

VVOB gelooft sterk in samenwerking en organiseert daartoe zoveel mogelijk uitwisselingsmomenten rond onderwijsthema's tussen collega's. Zo bezocht in 2018 een afvaardiging van de kerngroepen uit Vietnam België. De bezoekers gingen in rijke dialoog met hun Vlaamse collega's over professionele ontwikkeling van leerkrachten en lespraktijken in de kleuterklas, en zagen hen in actie. Die inspirerende inzichten namen de Vietnamezen terug mee naar hun eigen werk met scholen. Van robuuste professionele ontwikkeling gesproken, zo bewijst ook mevrouw Phuong: "De onderwijsbegeleider die naar Vlaanderen ging, vertelde ons hoe leerkrachten daar symbolen gebruiken voor klasmanagement. Ik vond dat een uitstekend idee. Mijn kleuters gebruiken nu hun symbool om de hoek te kiezen waarin ze willen spelen. Ik heb deze tactiek ook aan mijn collega's getoond."

Gelijkaardige uitwisselingen worden ook landelijk georganiseerd. Eind 2018 kwamen de verschillende kerngroepen samen om hun *stories of change* en geleerde lessen te delen. Dit leerproces tussen gelijken inspireerde tot nieuwe acties. Leden van de kerngroepen maakten meteen plannen voor meer landelijke uitwisselingsbezoeken om bij te leren van hun collega's in andere delen van Vietnam.



Maatschappijbrede betrokkenheid moderniseert skills van technische leerkrachten

Slechts 38 procent van de jongeren in Ecuador vindt waardig werk (INEC, 2019) en volgens nationale statistieken geraakt 30 procent zelfs niet op de middelbare school (INEVAL, 2018). De International Labour Organization voegt daaraan toe dat jongeren in Ecuador drie keer meer kans hebben om werkloos te zijn dan volwassenen (2018).

Ecuador wil zijn jongeren voorzien van de nodige vaardigheden en hen reële kansen bieden op waardig werk. Om dat te bereiken, richt het Ministerie van Onderwijs van Ecuador zich op de kwaliteitsverbetering van het technisch secundair onderwijs. VVOB draagt hieraan bij door samen te werken met universiteiten, de privésector en de pedagogische begeleidingsdienst van het Ministerie – waarvoor Yesenia Rodríguez en Carlos Villavicencio werken – om kwaliteitsvolle professionele ontwikkelingsmogelijkheden te bieden aan leerkrachten. Daarbij richten de organisaties hun pijlen op enerzijds de pedagogische skills van leerkrachten, en anderzijds hun technische skills. De tso-sector krijgt in de tussentijd een serieuze waarderingsboost.



Gemotiveerd om bij te leren

Tso-studenten hopen dat hun opleiding hun kansen op een goede job verhoogt, hun ondernemingszin stimuleert of de stap naar hoger onderwijs verkleint. Gelukkig barst Ecuador van de gemotiveerde leerkrachten. Ze zijn gewoon (nog) niet allemaal in staat om hen die kansen te geven, en geven dat ook zelf aan. Tso-leerkrachten willen sterke pedagogische skills verwerven om theorie toe te passen in de praktijk, en om kwetsbare studenten te onderwijzen. Tso-scholen in Ecuador kennen namelijk een grote populatie kwetsbare jongeren. Leerkrachten willen daarnaast ook de beste technische kennis verwerven die inspeelt op de verwachtingen en praktijken van de arbeidsmarkt en ook duurzaam is.

VVOB werkt samen met verschillende onderwijspartners in de Ecuadoraanse maatschappij om aan die nascholingsnoden van tso-leerkrachten te voldoen. Met een postgraduaat op de universiteit en innovatieve initiatieven via hun scholen schaven leerkrachten hun pedagogische én technische skills bij.

Nieuw sinds 2018: postgraduaat voor tso-leerkrachten

Lange tijd was er in Ecuador geen opleiding voor tso-studentleerkrachten die naast technische ook focust op pedagogische skills. Bijna de helft van de huidige tso-leerkrachten heeft dus nooit een pedagogische opleiding genoten. Dat heeft niet alleen gevolgen voor hun lespraktijk, maar ook voor hun salaris. Dat hangt namelijk vooral af van hun opleidingsniveau.

Luisterend naar de opleidingsnoden van de tso-leerkrachten enerzijds, en rekening houdend met het officieel competentieprofiel voor tso-leerkrachten anderzijds, werkte VVOB een curriculum uit met universiteitsmedewerkers voor een pedagogisch postgraduaat voor tso-leerkrachten. Daarin komen thema's aan bod zoals beroepsgerichte pedagogiek, instructiemodellen, evalueren op basis van competenties, duurzame ontwikkelingseducatie, genderresponsieve partijkten en herstelgericht werken als alternatieve manier van conflictantering.

Na goedkeuring door de officiële raad die o.a. verantwoordelijk is voor curricula in het hoger onderwijs, biedt de Universidad Nacional de Educación sinds september 2018 het nieuwe postgraduaat aan. De Pontificia Universidad Católica del Ecuador en de Universidad Técnica de Manabí zullen snel volgen eens de aanvragen en nodige formaliteiten ook voor hen zijn afgerond. De universiteiten organiseren onderling ook observatiebezoeken en gezamenlijke planningsmomenten bij wijze van *peer learning*.

Leerkrachten die het postgraduaat opnemen, verruimen hun pedagogische kennis en kunnen een salarisverhoging krijgen tot

maar liefst 50% - terecht gezien de cruciale rol die de overheid hen toebedeelt in de ontwikkeling van jongeren in Ecuador.

Skills bijschaven via RCC's

Een postgraduaat is in principe afgelijnd in de tijd, maar tso-leerkrachten moeten alle kansen krijgen om zich te blijven ontwikkelen gedurende hun carrière. In technische richtingen in het bijzonder is het belangrijk om continu bij te benen met technische vooruitgangen.

VVOB faciliteert daartoe zogenaamde RCC-projecten. 'RCC' staat voor '*Relación Colegio-Comunidad*' in het Spaans, of 'School-Gemeenschap Partnerschap' in het Nederlands. Dat is precies waar VVOB op doelt met deze projecten: partnerschappen creëren tussen middelbare scholen die een bepaalde technische richting aanbieden enerzijds en (lokale) bedrijven die actief zijn in die specifieke vakgebieden anderzijds.

In die nauwe samenwerkingsverbanden treden verschillende actoren aan, maar er zijn twee hoofdrollen. Ten eerste voor de industriepartners, die hun deuren openzetten voor de scholen. Tso-leerkrachten kunnen er namelijk ter plekke hun technische vaardigheden bijschaven met de laatste nieuwe ontwikkelingen. Ook kan de industrie partnerscholen voorzien van relevant materiaal, waarmee de studenten leren werken. Studenten kunnen ook aan werkplekleren doen bij hen. RCC's creëren een duidelijk win-winsituatie waarbij studenten meer kans hebben op waardig werk en de industrie kan rekenen op goed opgeleide werkrachten.

Pedagogisch ingrediënt van RCC's: asesores

De tweede hoofdrol binnen de RCC's is weggelegd voor de *asesores* – pedagogische begeleiders in het Nederlands – zoals mevrouw Rodríguez. Die maakt deel uit van een RCC-project dat draait rond duurzaam toerisme, een van VVOB's meest uitgebreide. De betrokken pedagogische begeleiders krijgen trainingen van VVOB in projectgestuurd onderwijs, stagebegeleiding en binnenkort het leerlingvolgsysteem. Mevrouw Rodríguez legt uit hoe de daaropvolgende samenwerking tussen pedagogische begeleiders en tso-leerkrachten georganiseerd wordt:

"Eerst vindt begeleiding op schoolniveau plaats. We zitten aan tafel voor reflectie met de individuen die het schoolbeleid bepalen zodat zij onze pedagogische begeleiding zien als een kans op professionele verbetering. We willen die reflectiecultuur inbedden in onderwijsinstellingen." Daarna komen VVOB-medewerkers en pedagogische begeleiders samen om workshops voor leerkrachten te organiseren. Pedagogische skills zijn prioritair, maar



Yesenia Rodríguez en Carlos Villavicencio, pedagogische begeleiders

ook technische vaardigheden zijn onvermijdelijk voor de bijscholing van tso-leerkrachten. Zo is 'projectgestuurd werken' een belangrijk thema in een RCC.

"Tenslotte", gaat mevrouw Rodríguez verder, "begeleiden we de leerkrachten om haar of zijn rol te vervullen als een echte bemiddelaar, en niet als iemand die louter aan kennisoverdracht doet. Dat is een veelvoorkomende uitdaging in de tso-klas."

Kortom: pedagogische begeleiders denken samen met de leerkracht na over hoe hun lesactiviteiten echte kennisopbouw kunnen teweegbrengen in hun studenten. Pedagogische begeleiders moedigen zo hun leerkrachten aan om hun nieuwe opgedane kennis toe te passen in het klaslokaal, maar ze stimuleren hen ook om *peer learning* te gebruiken als een permanent leerplatform. "Als leerkrachten samenkomen en elkaar ondersteunen in die reflectie- en veranderingsprocessen, ligt institutionele autonomie binnen handbereik", zegt mevrouw Rodríguez nog.

Autonomie en motivatie aanwakkeren

Het uiteindelijke doel van de ondersteuning van de pedagogische begeleiders is dat leerkrachten en directies in staat zijn zelf hun eigen kennis en vaardigheden te versterken. Dat is het fundament voor onderwijsverbetering op de langere termijn. Mevrouw Rodríguez: "De pedagogisch begeleider ondersteunt de leerkracht bij een proces van zelfreflectie via dialoog over de lespraktijken, zodat die de eigen sterktes kan identificeren en even-

Wetenschappelijk onderbouwde programmawerking

Dat competente leerkrachten een betekenisvolle impact hebben op het welzijn, de leerresultaten en de kansen van leerlingen, staat vast. Maar er is minder duidelijkheid over wat een effectief professionaliseringsbeleid voor leerkrachten precies inhoudt, zeker voor tso- en bso-leerkrachten. Om bewijs daarrond te verzamelen, ging VVOB in zee met The Research Base. Onderwerp van het onderzoek is VVOB's sectorale aanpak van professionele ontwikkeling in Ecuador. Concreet gaan de onderzoekers na wat de voordelen zijn van het betrekken van relevante industriepartners bij de pedagogische begeleiding van tso-leerkrachten Toerisme.

VVOB opteerde voor een *rapid cycle* evaluatie, waarmee bewijs wordt verzameld rond het progressieve effect van de interventie over verschillende jaren heen. 160 studenten uit 8 scholen nemen deel aan een enquête, en 20 leerkrachten en 5 vertegenwoordigers uit de industrie worden geïnterviewd. Sleutelvragen zijn:

- Wat is het effect van de professionele ontwikkeling op de competenties van leerkrachten om activerend les te geven en om betekenisvol werkplekleren voor studenten te organiseren?
- Hoe wordt dit effect bereikt?
- Wat zijn de obstakels voor implementatie? Wat kunnen we doen om die te overstijgen?

De eerste uitkomsten zullen bekend zijn in de lente van 2019.

tueel zelf veranderingen formuleert om tot betere leerresultaten te komen. Het is niet de bedoeling dat pedagogische begeleiders de leerkracht wijst op haar of zijn sterktes of verbeterpunten."

"Pedagogische begeleiders willen geen afhankelijkheid creëren, maar autonomie. We willen dat leerkrachten nadenken over hun praktijken en in staat zijn om zelf mechanismen uit te werken voor professionele groei", concludeert mevrouw Rodríguez.

Collega-pedagogisch begeleider Villavicencio treedt haar bij over het belang van autonomie, ook voor studenten: "Als een student autonoom werkt, is die onafhankelijk. Ze zoeken naar nieuwe informatie uit eigen beweging, ontwerpen en ontwikkelen hun eigen producten en ideeën, en werken in teamverband om resultaten te behalen. Maar vooraleer een student autonoom is, moet die gemotiveerd zijn. Motivatie is cruciaal voor levenslang leren."

Schaalvergroting: belangrijke lessen uit Zambia

Succesvolle interventies bereiken liefst zoveel mogelijk leerlingen. Maar hoe kunnen we een programma opschalen zonder in te boeten aan effectiviteit?

In 2016-2017 introduceerden VVOB, J-PAL en UNICEF het pilootproject Catch Up rondremediërend lesgeven in 80 scholen in Zambia met de steun van USAID. Overtuigd door de vooruitgang van leerlingen, werd Catch Up opgeschaald naar 470 scholen in 2018. Tegen 2020 zullen bijna 1800 scholen betrokken zijn. Terwijl VVOB en haar partners een helikopterkijk behouden op het programma, zijn het schoolmanagement en de lokale onderwijsambtenaren verantwoordelijk voor de dagdagelijkse monitoring en ondersteuning. Inbedding van opvolging in de structuur van lokale overheden verzekert kwaliteitsvolle schaalvergroting en draagt bij tot de duurzaamheid van Catch Up.

Proof of concept

Groeipijnen zijn onvermijdelijk bij een nieuw project. Daarom zijn alle programma's van VVOB cyclisch opgebouwd. Interventies worden getest en geëvalueerd op kleine schaal om problemen zo vroeg mogelijk te identificeren, vooraleer een nieuwe cyclus opgestart wordt. Eens er gesproken kan worden van 'proof of concept' – bewijs dat een aanpak werkt – en drempels en andere moeilijkheden aangepakt zijn, begint VVOB de weg naar schaalvergroting.

Zambia maakt een leercrisis mee en besliste in 2016 om te experimenteren met Teaching at the Right Level (TaRL), beter gekend als 'Catch Up'. In India bleek de TaRL-methodologie al enorm efficiënt in het verbeteren van basisvaardigheden van lagere schoolleerlingen die achterop waren geraakt. TaRL groepeerde leerlingen niet op basis van leeftijd maar op basis van kunnen, en gebruikt geen passieve maar actieve leermethodes. Om te bepalen of TaRL ook in de Zambiaanse context iets kon opleveren, werd een piloot ontwikkeld en geïmplementeerd in 80 scholen in vier districten in de Eastern en Southern provincies. Een onafhankelijke evaluatie leverde ook voor TaRL in Zambia *proof of concept* af.

Wegen naar schaalvergroting

Een schaalvergroting vereist voldoende capaciteit om te voorzien in training en opvolging. Om de grenzen van de eigen capaciteit te respecteren, investeert VVOB vanaf de piloot al in lokale capaciteitsontwikkeling. Daarom worden niet de lerarenopleiders en schoolleiders in de methodologie en praktijk van Catch Up getraind, maar wel de lokale onderwijsambtenaren. Zo worden die laatste echte kenners van TaRL en zijn zij de eindverantwoordelijken voor de (na) scholing van leerkrachten en schoolleiders. Ze ontwikkelden ook de capaciteit om Catch Up op te volgen en relevante data te verzamelen en te analyseren. Deze aanpak stelt VVOB en partners in staat om op te schalen én om duurzaamheid te verzekeren.

De medewerking van de overheid is cruciaal bij schaalvergroting. Maar zelfs als onderwijsambtenaren achter het project staan, kan het nog falen als leerkrachten en schoolleiders niet mee aan boord willen.

In Zambia testten VVOB en haar partners drie modellen in de pilootfase. In de eerste twee modellen namen lagere schoolleerlingen van graad 3 tot 5 deel aan een kamp van vier weken met dagelijkse, drie uur durende sessies die zowel lees- als rekenvaardigheden oefenden. In het ene model ging het kamp



door tijdens het schooljaar, in het andere tijdens de vakantie. In het derde model volgden leerlingen een uur extra les gedurende twee trimesters, afwisselend over lees- en rekenvaardigheden. De eerste twee modellen bleken de meest succesvolle. Toch verkoos het Zambiaanse Ministerie van Algemeen Onderwijs het derde model, omdat dit model een minder zware werklust is voor de leerkrachten.

Mentoren monitoren

In 2018 werd Catch Up geïntroduceerd in 470 lagere scholen in Zambia's Eastern en Southern provincies. In 2019 zullen 661 extra scholen Catch Up implementeren. Opvolging en ondersteuning worden ter plekke voorzien om te verzekeren dat alle leerlingen kwaliteitsvolle Catch Up-sessies volgen.

Opvolging en dataverzameling zijn elementen die inherent zijn aan kwaliteitsvol opschalen, en aan Catch Up. Bij de start van Catch Up worden de leerniveaus van alle leerlingen in hun lees- en rekenvaardigheden gemeten met een simpele test. De uitkomst van die test wordt in de eerste plaats gebruikt om leerlingen te groeperen volgens hun niveau, maar ook als baseline om de vooruitgang van leerlingen te meten en dus het succes van Catch Up. De lokale onderwijsambtenaren gebruiken die data ook om minder goed presterende scholen te identificeren om extra ondersteuning te bieden.

De onderwijsambtenaren monitoren ook de dagdagelijkse implementatie van Catch Up met regelmatige schoolbezoeken. Ze kijken of en hoe leerkrachten actieve leermethodes gebruiken die afgestemd zijn op het niveau van de leerlingen. Voor en na de Catch Up-sessies zitten de ambtenaren samen met de leerkrachten om uitdagingen te bespreken en feedback te geven. Leerkrachten worden ook opgevolgd door leerkrachten die bijgeschoold werden tot mentor (één per school) en soms door mentoren van VVOB of van een partnerorganisatie binnen Catch Up.

De toekomst van Catch Up

Tegen 2020 zullen bijna 1800 scholen deel uitmaken van het Catch Up-programma. Tot op heden zijn de resultaten veelbelovend. Daarom kijken VVOB en het Zambiaanse Ministerie van Algemeen Onderwijs al verder dan 2020. De cruciale vraag is of Catch Up op nationaal niveau kan uitgerold worden met minimale steun van VVOB. Tot dan werkt VVOB hard aan de structurele inbedding van Catch Up in het Zambiaans onderwijssysteem en het efficiënter maken van het opvolgingsproces.

VVOB's aanpak van schaalvergroting

Steeds vaker formuleert VVOB programma's met oog op schaalvergroting. In Ecuador heeft VVOB twee pilotprojecten opgezet die secundaire scholen met de toerismesector verbinden om studenten te voorzien van de nodige vaardigheden om hun kansen op waardig werk te vergroten enerzijds en om bij te dragen tot de duurzaamheid van de toerismesector anderzijds. Het programma sluit aan bij het strategisch plan van de overheid om het toeristisch potentieel van Ecuador te maximaliseren. Nu wordt het project geïmplementeerd in 21 scholen in de provincies Pichincha en Manabí, maar het doel is om de samenwerking tussen scholen en de toerismesector te integreren in het nationaal onderwijssysteem. Om te voldoen aan de voorwaarden voor schaalvergroting, focust het project sterk op de capaciteitsontwikkeling van onderwijsambtenaren; op dataverzameling; en op betrokkenheid van stakeholders via, onder andere, stakeholdercomités.

In Vietnam heeft VVOB een toolkit ontwikkeld voor genderresponsief spelenderwijs leren in kleuteronderwijs om de traditionele gendernormen in het land te veranderen. Als eerste stap heeft VVOB leerkrachten en schoolleiders van 15 scholen in 15 districten opgeleid om de toolkit te leren kennen en gebruiken. Lokale onderwijsambtenaren hebben dat proces geschaduwd. Na een grondige evaluatie werden de trainingen en de toolkit herzien. In de volgende cyclus zullen leerkrachten en schoolleiders van alle 156 scholen in de 15 districten de opleiding volgen, niet gegeven door VVOB-medewerkers maar wel door lokale onderwijsambtenaren. Het einddoel is om genderresponsief spelenderwijs leren deel te laten uitmaken van het nationaal nascholingscurriculum. Daarvoor is al een campagne opgestart.

Opschalingsstrategieën maken ook deel uit van VVOB's programma's in Cambodja, Zuid-Afrika en de DR Congo. Zo hoopt de organisatie een maximum aantal leerlingen te bereiken in de toekomst.

Internationale samenwerking: geen eenrichtingsverkeer

In haar werk om de kwaliteit van onderwijs in haar partnerlanden te verbeteren, staat VVOB niet alleen. VVOB is naast actor ook getuige van aardig wat goede praktijken. Deze inspirerende onderwijsactiviteiten uit het buitenland kunnen een antwoord bieden op onderwijsuitdagingen in Vlaanderen, die VVOB graag mee naar huis brengt.

Met de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties voor ogen, faciliteert VVOB met drie programma's in België (internationale) uitwisselingen tussen onderwijsprofessionals, en biedt zo potentiële oplossingen aan. Dit zijn een paar hoogtepunten uit 2018 van eNSPIRED, Scholenbanden en Educaid.be met getuigenissen van deelnemers.



Gelijkwaardige partnerschappen

De kijk van VVOB op internationale samenwerking is er een van respect, gelijkwaardigheid en leergierigheid. “VVOB doorbreekt de klassieke hulpbeweging van Noord naar Zuid door partnerschappen op te bouwen op een gelijkwaardige manier”, zei Soetkin Bauwens, onderwijsadviseur bij VVOB, op de tweede Staten-Generaal van de Vlaamse ontwikkelingssamenwerking. Daar sprak ze over co-creatie in het onderwijs en gelijkwaardige partnerschappen in het globale Zuiden. “De onderwijsuitdagingen zijn globaal en onderwijsactoren uit Vlaanderen kunnen veel leren van hun *peers* in het Zuiden. Wij gaan als organisatie verder dan louter informatie-uitwisseling. We zetten in op dialoog en interactieve uitwisseling waar alle partners worden aangezet tot kritische reflectie en veranderingen op het vlak van denken en doen.”

Die filosofie zet VVOB om in de praktijk met drie grote activiteiten die zich in de eerste plaats richten op de Belgische onderwijs- en ontwikkelingssector. In eNSPIRED, Scholenbanden en Educaid.be staat ‘leren van en met elkaar’ telkens centraal.

eNSPIRED: internationale inspiratie troef

Het concept voor eNSPIRED begon te evolueren in 2014. Intussen is het programma een vaste waarde in het Vlaamse onderwijsveld. Samen met haar partners – de Vlaamse hogescholen en pedagogische begeleidingsdiensten – geeft eNSPIRED onderwijspraktijken uit het Zuiden een plaats in het curriculum van de lerarenopleiding en in vormingen voor leerkrachten en schoolleiders. Minder welvarende landen in het Zuiden worstelen vaak al veel langer met uitdagingen rond gelijke onderwijskansen, en Vlaanderen kan veel leren van hun aanpak. Dat reflectief leerproces faciliteert eNSPIRED met een jaarlijks gastcollege en leerweek rond een vast thema. Lerarenopleiders, pedagogische begeleiders, (student)leerkrachten en schoolleiders worden zo blootgesteld aan frisse adviezen van internationale onderwijsexperts.

Voor academiejaar 2017-2018 besloten eNSPIRED en haar partners rond kwetsbaarheid in de klas te werken. In april vond de eerste internationale leerweek van eNSPIRED plaats. Vijf dagen lang gingen internationale onderwijsexperts uit Zambia en Suriname in dialoog met Vlaamse onderwijsprofessionals en zochten ze naar manieren om ook de meest kwetsbare kinderen en jongeren van kwaliteitsvol onderwijs te voorzien. Ze deelden er hun ervaringen vanuit hun dagelijkse onderwijsrealiteit.

Op 18 en 19 april gooide het eNSPIRED-team de deuren open voor het grotere publiek. Deelnemers konden kiezen uit een uitgebreid aanbod aan inspirerende werkwinkels waar goede praktijken rond kwetsbaarheid in de klas centraal stonden. De bezoekers uit Zambia focusten op het jonge kind en deelden onder andere hoe binnen de lerarenopleidingen toekomstige leerkrachten worden voorbereid op omgaan met kansarmoede in de klas. Er was ook aandacht voor ouderparticipatie en de verbondenheid met de thuiscontext. De experts uit Suriname brachten goede praktijken over werken met kwetsbare jongeren en omgaan met diversiteit.

Uit de enthousiaste reacties en getuigenissen van deelnemers, bleek het eNSPIRED-jaar een schot in de roos: “Veel van de theoretische kaders die we aangereikt kregen, gebruik ik al in mijn lessen. Maar nu werden ze gebruikt vanuit een invalshoek van diversiteit. Dat geeft kleur aan die kaders. Dat inspireert”, zo stond in een anoniem evaluatieformulier. eNSPIRED komt met andere woorden tegemoet aan een nood van Vlaamse onderwijzers om hun bestaande professionaliseringsmogelijkheden aan te vullen met een internationaal perspectief.

Gesterkt in haar missie, startte de eNSPIRED-werkgroep met de voorbereidingen voor het schooljaar 2018-2019. Gender werd de rode draad, met op 13 november een gastcollege met madeleine kennedy-macfoy (Education International), Wendelien Vantieghem (Vrije Universiteit Brussel) en moderator Wim Slabbinck. Samen met de deelnemers zochten ze tijdens het interactieve gastcollege en in vijf praktijkgerichte werkwinkels manieren om genderstereotypes te bannen uit het klaslokaal.

GENE-award zet eNSPIRED op Europese kaart

In 2018 erkende het Global Education Network Europe (GENE) eNSPIRED met een eervolle vermelding in de GENE 2018 Global Education Innovation Award Brochure. Met dat initiatief zet GENE enkele veelbelovende Europese activiteiten op het vlak van wereldburgerschapeducatie in de kijker. De award gaat op zoek naar projecten die een positieve verandering brengen en mensen hun blik op de wereld openen. Het netwerk erkent daarbij niet alleen het belang van succes, maar ook dat van vernieuwing.

Scholenbanden verdiept partnerschappen tussen Vlaamse en internationale scholen

Waar eNSPIRED zich vooral richt op de internationaliseringszin van (student)leerkrachten, lerarenopleiders, pedagogische begeleiders en schoolleiders, richt Scholenbanden zich in de eerste plaats (maar niet uitsluitend) op de ontwikkeling van wereldburgerschapscompetenties in Vlaamse leerlingen, van in de kleuterklas tot in het laatste jaar secundair onderwijs. Dat doet het programma door duurzame en betekenisvolle partnerschappen op te zetten en te faciliteren tussen Vlaamse scholen en scholen in het buitenland. Dankzij een projectsubsidie voor solidair wereldburgerschap van Brussels International, was 2018 in het bijzonder een vruchtbaar jaar voor de scholenbanden van secundaire scholen Koninklijk Atheneum Etterbeek, het Lutgardiscollege Oudergem en het Don Bosco Technisch Instituut Sint-Pieters Woluwe.

Tijdens een stadsspel voor de vijfdejaars van de drie scholen samen, maakten de leerlingen kennis met de SDGs in het algemeen. Later in het jaar concentreerden de scholen zich op de thema's die centraal staan in hun scholenband, gelinkt aan één of meerdere SDG's. Zo werkten de twee leerlingen en leerkrachten van het KA Etterbeek tijdens hun bezoek aan de partnerschool in Kinshasa, DR Congo, onder andere rond de thema's migratie en kindsoldaten. Het Lutgardiscollege focuste tijdens haar uitwisseling met de partnerschool in India dan weer op water(gebruik) in de wereld, en het Don Bosco Instituut kreeg twee Indische leerkrachten en twee leerlingen over de vloer met wie ze rond verschillende maatschappelijke, sociale en ecologische thema's werkten.

Een nieuw digitaal jasje voor Scholenbanden

In 2018 ondergingen de digitale kanalen van het programma Scholenbanden een lenteschoonmaak: de website, nieuwsbrief en facebookpagina kregen een nieuwe look and feel. Ook aan de inhoud werd gesleuteld. Zo kunnen leerkrachten en schoolleiders leren van succesverhalen van collega-scholenbanden in de nieuwe rubriek 'Inspirerende activiteiten'.

Lisa De Greef, leerling van het Don Bosco Technisch Instituut, verwoordde de meerwaarde van hun scholenband als volgt: "Vaak zijn wij erg gefocust op onze eigen cultuur, en wordt er weinig interesse getoond voor andere culturen. Sommigen hebben snel vooroordelen over andere mensen, bijvoorbeeld over hoe ze gekleed zijn. Ik denk dat als elke school een partnerschool zou hebben in een ander land, ze hen echt ook zouden leren kennen en de vooroordelen zouden stoppen."

Dankzij deze kans van Brussels International en de verdiepte inhoudelijke focus van de uitwisseling op de SDGs, vergrootte inderdaad de aandacht van de jongeren voor thema's die hen allen aanbelangen.





Studenten Juliette Coppens en Elise Vande Vliet uit het Lutgardiscollege in Oudergem vertellen over hun ervaringen in India: "De SDGs zijn doelstellingen opgesteld door verschillende landen om ervoor te zorgen dat de wereld een betere plaats wordt, zoals 'geen armoede' en 'drinkbaar water'. Wij hadden een spel gemaakt om deze doelstellingen te leren kennen. De Indische leerlingen hadden een presentatie voorbereid over water, en over het filteren en hergebruiken ervan. Water is een belangrijk onderwerp voor hen, en dus toonden ze ons hoe zij thuis water filteren."

Om het project rond solidair wereldburgerschap af te sluiten, organiseerde Scholenbanden tenslotte een 'mondiale dag' voor de betrokken Brusselse scholen. Met de hulp van de Aanstokerij reflecteerden de leerlingen spelenderwijs over Noord-Zuidrelaties, werden stereotypen in vraag gesteld en blikken verruimd.

Educaid.be verenigt Belgische actoren en trekt externe expertise aan

Ook Educaid.be heeft een vruchtbaar jaar achter de rug. Als platform voor structureel overleg voor Belgische ontwikkelingsorganisaties actief rond onderwijs en vorming, helpt Educaid.be het beleid rond onderwijs en ontwikkeling verder uit te bouwen en te ondersteunen en de kwaliteit van Belgische onderwijsprogramma's in het Zuiden te verbeteren.

Het jaarlijks hoogtepunt van Educaid.be is de internationale conferentie. In 2018 sloeg Educaid.be daarvoor de handen in elkaar met het Belgisch platform Be-cause health, om de belangrijke linken te benadrukken tussen onderwijs en gezondheid. Op de con-

ferentie getiteld 'Health and Education: Stronger together' boog een expertpanel zich over de nood aan prioriteit en middelen. Na de middag konden deelnemers terecht in één van de vier breakout sessies, waar goede voorbeelden en innovatieve praktijken werden gedeeld. Zo stelde een VVOB-collega het programma in Suriname voor in een sessie over gendergerelateerd geweld in en rond scholen met onder andere ook panelleden van Plan International en UNESCO.

Een belangrijke functie van Educaid.be is het ondersteunen van haar lidorganisaties (en het bredere publiek) door externe expertise te verschaffen rond onderwijs wereldwijd. In die zin werd 2018 afgetrapt met een voorstelling van het World Development Report 2018 'LEARNING to Realize Education's Promise' van de Wereldbank. In maart stond de nieuwe sub-site 'The contribution of TVET programmes to girls' empowerment', gelinkt aan een studie van Plan International België rond dit thema, centraal. Naar aanleiding van een vergadering van de bestuursraad van de Global Partnership for Education in Brussel in juni, nam Educaid.be de rol en interactie van de Europese Unie en België met deze multi-laterale organisatie onder de loep.

Ook het thema ICT en onderwijs stond centraal. In oktober nam het platform deel aan een seminar over gendergelijkheid en digitalisering, en tijdens een Educaid.be workshop in december werden negen succesvolle ICT-praktijken en -instrumenten uit de ontwikkelingssamenwerking toegelicht. Zo werd 2018 afgesloten met innoverende en inspirerende praktijkvoorbeelden voor de toekomst van onderwijs.

Overzicht van ons netwerk

België

Educaid.be

- Is een platform voor uitwisseling en samenwerking tussen Belgische ontwikkelingsactoren om de onderwijssector in internationale samenwerking te versterken en te verdedigen.

📍 België

🤝 APEFE; 48 ledenorganisaties (details: zie www.educaid.be)

🇧🇪 België

eNSPIRED

- Faciliteert een dialoog over gelijke onderwijskansen tussen internationale experts die de lespraktijk van (toekomstige) Belgische onderwijzers inspireert.

📍 Vlaamse Gemeenschap

🤝 9 hogescholen; 2 onderwijskoepels; 2 universiteiten; CVO Kisp; RoSa vzw; UNICEF (details: zie www.enspired.net)

🇧🇪 België

Scholenbanden

- Bouwt partnerschappen tussen scholen in België en scholen in het globale Zuiden om wereldburgerschapcompetenties en uitwisselingen over de SDG's te stimuleren bij leerlingen en leerkrachten.

📍 Vlaamse Gemeenschap

🤝 VIA Don Bosco; 96 scholen (48 in België, 48 in het Zuiden; zie www.scholenbanden.be)

🇧🇪 Vlaanderen; Brussel

DR Congo



HO
GENT

ETAGE (de kwaliteit van technisch onderwijs en landbouwondernemerschap verbeteren)

- Integreert ondernemerschapsonderwijs in secundaire landbouwscholen via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.

📍 Provincie Kongo Central (onderwijsprovincies Bas-Fleuve, Cataractes, Lukaya)

🤝 Ministère d'Education Primaire, Secondaire et Professionnel; FAWE

🇧🇪 België

Cambodja



SMART (wiskundelessen verbeteren in lager onderwijs)

- Versterkt de manier waarop wiskunde wordt gegeven in het lager onderwijs via verbeterde lerarenopleiding.

📍 Provincies Phnom Penh, Battambang, Kandal en Kampong Cham

🤝 Ministry of Education, Youth and Sport

🇧🇪 België

TIGER (lesgeven voor meer gendergelijkheid en -responsiviteit)

- Implementeert een genderresponsieve pedagogie in lager en lager secundair onderwijs via professionele ontwikkeling van studentleerkrachten, leerkrachten en schoolleiders, en via engagement vanuit de gemeenschap.

📍 Provincie Battambang

🤝 Ministry of Education, Youth and Sports; Ministry of Women's Affairs; Puthi Komar Organization; Kampuchean Action for Primary Education; Gender and Development for Cambodia; 5 lokale ngo's

🇧🇪 België; EU

Nascholingspakket voor wiskundeleerkrachten

- Verbeterd wiskundelessen in het eerste jaar van het lager onderwijs via professionele ontwikkeling van startende en ervaren leerkrachten.

📍 Siem Reap provincie (pilot)

🤝 Ministry of Education, Youth and Sport

🇺🇸 UNESCO

Legende

Logo's: expertisepartners

• Focus

📍 Regio

🤝 Lokale partners

🏠 Donor

Ecuador



F-EFTP (technisch en professioneel onderwijs versterken)

- Verhoogt de relevantie van tso via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders voor verhoogde kansen op waardig werk.
- 📍 Provincies van Esmeraldas, Manabí en Santo Domingo de los Tsáchilas
- 🤝 Ministry of Education; Pontifical Catholic University of Ecuador; Universidad Técnica de Manabí
- 🏠 België

Skilling for Sustainable Tourism

- Versterkt de relevantie en duurzaamheid van toerismevakken in secundaire scholen via de professionele ontwikkeling van leerkrachten.
- 📍 Provincie Manabí en Cantón Quito
- 🤝 Ministry of Education; Ministry of Tourism
- 🏠 België; Dubai Cares

Rwanda



Girls on MARS (wiskundelessen verbeteren)

- Verbeterd wiskundelessen in lager onderwijs (met speciale aandacht voor meisjes) via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Eastern Province en Western Province
- 🤝 Ministry of Education; Rwanda Education Board; University of Rwanda – College of Education; Rwanda Environmental Management Authority; FAWE
- 🏠 België

Inductiesysteem voor startende leerkrachten

- Focus op mentoring, opvolging en toezicht van startende lagere schoolleerkrachten.
- 📍 Eastern Province en Western Province
- 🤝 Ministry of Education; Rwanda Education Board; University of Rwanda – College of Education
- 🏠 België; The ELMA Foundation

Leaders in Teaching

- Versterkt professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders via diplomacursussen en professionele leer gemeenschappen.
- 📍 Eastern Province, Western Province, Northern Province en Southern Province
- 🤝 Ministry of Education; Rwanda Education Board; University of Rwanda – College of Education; FAWE
- 🏠 Mastercard Foundation

South Africa



Literacy Boost

- Verbeterd leesvaardigheden in lager onderwijs via professionele ontwikkeling van schoolleiders.
- 📍 Provincie Vrystaat
- 🤝 Department of Basic Education; Save the Children South Africa
- 🇺🇸 USAID

LT4Diversity (leiding- en lesgeven voor diversiteit)

- Implementeert inclusieve pedagogie in lager onderwijs via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Pretoria, provincies Vrystaat en KwaZulu-Natal
- 🤝 Department of Basic Education; South African Council of Educators (SACE); South African Principals Association (SAPA)
- 🇧🇪 België

Teaching and Learning for Inclusive Education

- Pakt leerbarrières in lager onderwijs aan via professionele ontwikkeling van studentleerkrachten en leerkrachten.
- 📍 Provincies van Vrystaat, Noord-Kaap en Noordwest
- 🤝 Department of Basic Education (DBE); Inclusive Education South Africa; University of Witwatersrand (Wits); University of the Free State (UFS); North-West University (NWU)
- 🇧🇪 België; EU

Suriname



iGROW (initiatief voor genderresponsief onderwijs)

- Creëert genderresponsieve, veilige en stimulerende lagere beroepsscholen via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Districten van Marowijne en Paramaribo
- 🤝 Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur; Centrum voor Nascholing Suriname (CENASU); Institute for Graduate Studies and Research in Suriname; Stichting Lobi/YAM; Pro Health; Stichting YES
- 🇧🇪 België; EU

PROGRESS LBO (effectiviteit verhogen van lagere beroepsscholen)

- Versterkt de kwaliteit en relevantie van lagere beroepsscholen via de professionele ontwikkeling van studentleerkrachten en leerkrachten voor verhoogde kansen op waardig werk.
- 📍 Nationaal
- 🤝 Ministerie van Onderwijs, Wetenschap en Cultuur; Lerenopleiding Beroepsopleiding; Centrum voor Nascholing Suriname (CENASU)
- 🇧🇪 België

Vietnam

KdG Karel de Grote Hogeschool

steunpunt
diversiteit
& leren

KATHOLIEK
ONDERWIJS
VLAANDEREN

BaMi (mitigeren van leerbarrières van kleuters in kansarme en etnisch diverse districten)

- Identificeert en mitigeert leerbarrières in kleuteronderwijs via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Provincies van Kon Tum, Quang Nam en Quang Ngai
- 🤝 Ministry of Education and Training
- 🇧🇪 België

GENTLE (genderresponsief lesgeven en leren op jonge leeftijd)

- Implementeert genderresponsief spelonderwijs leren in kleuteronderwijs via professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Provincies van Quang Nam en Quang Ngai
- 🤝 Ministry of Education and Training; Research Center for Gender, Family and Environment in Development
- 🇧🇪 België; EU

Zambia

arteveldehogeschool

LUCA
SCHOOL
OF
ARTS

od'neeb

KATHOLIEK
ONDERWIJS
VLAANDEREN

rosa kenniscentrum
voor gender en feminisme

THOMAS
MORE

howest
De Hogeschool West-Vlaanderen

HO
GENT

Catch Up

- Implementeert remediërend lesgeven in lager onderwijs via professionele ontwikkeling van leerkrachten rond Teaching at the Right Level methodologieën.
- 📍 Eastern province; Southern province
- 🤝 Ministry of General Education; Pratham; J-PAL Africa; Innovations for Poverty Action; UNICEF
- 🇺🇸 USAID

Effectieve systemen voor lespraktijken in kleuteronderwijs II

- Versterkt leerkrachten en schoolleiders om kleuterstudent-leerkrachten te voorzien van kwaliteitsvol mentorschap tijdens hun praktijkstage.
- 📍 Central Province
- 🤝 Ministry of General Education; Examinations Council of Zambia; Malcom Moffat College of Education; Kitwe College of Education
- 🇧🇪 België; The ELMA Foundation

STEEL (lerarenopleiding ondersteunen voor kleuteronderwijs)

- Ondersteunt de invoering van spelonderwijs leren in kleuteronderwijs via de professionele ontwikkeling van studentleerkrachten, leerkrachten en schoolleiders.
- 📍 Central Province
- 🤝 Ministry of General Education; Examinations Council of Zambia; Malcom Moffat College of Education; Kitwe College of Education; Chalimbana University; FAWA
- 🇧🇪 België

Onze expertise wereldwijd gedeeld

Over de jaren heen heeft VVOB zich verdiept in een aantal sectoren en thema's, gestuurd door internationaal onderzoek. Basisonderwijs, tso, bso en sinds kort ook aso behoren tot onze expertiseportefeuille. Thematisch zijn we een vooruitstrevende organisatie geworden op het vlak van gender. Diversiteit en kwetsbaarheid in de brede zin bepalen onze activiteiten, net als onze blijvende inzet voor leerkrachten en schoolleiders. Die jarenlange ervaring en getrokken lessen delen we graag op verschillende fora. Enkele hoogtepunten van het afgelopen jaar:



Zitje in het bestuurscomité van de Teacher Task Force

De komende twee jaar maakt VVOB deel uit van het bestuurscomité van UNESCO's Teacher Task Force. Die speelt een belangrijke strategische rol in het behalen van de doelstellingen van de

Task Force. De leden van het bestuurscomité pleiten op internationale conferenties en ontmoetingen ook voor de belangen van leerkrachten in naam van de Teacher Task Force: een verantwoordelijkheid die VVOB met trots op zich neemt.



Technical brief #3: Learning through play

Spelenderwijs leren in kleuteronderwijs kent een ware opmars in internationale samenwerking. Deze derde technische brief in onze reeks 'Putting SDG4 into Practice' zoomt in op de bewezen positieve effecten van spelenderwijs

leren op het welbevinden en de betrokkenheid van kinderen, bespreekt de kenmerken van en soorten spelenderwijs leren en gaat dieper in op de benadering van VVOB om spelenderwijs leren te implementeren, aan de hand van voorbeelden uit de partnerlanden.



European Development Days 2018

De #EDD18 gingen over een thema dat VVOB na aan het hart ligt: vrouwen en meisjes versterken met en betrekken bij globale duurzame ontwikkeling. VVOB kreeg de unieke kans om een groot debat te organiseren op dit internationaal

EU-evenement en nodigde vooraanstaande sprekers uit van UNGEI, Education International, FAWE en Plan International. Het panel wisselde uit over het elimineren van gendergebaseerd geweld in en rond scholen en andere onderwijsomgevingen.



Erkenning van de Afrikaanse Unie

VVOB kreeg de titel 'top onderwijsinnovator in Afrika' toegewezen van niemand minder dan de Afrikaanse Unie op hun Innovating Education in Africa Expo. De multinationale organisatie prees VVOB in het bijzonder voor

onze innovatieve manier van werken rond effectief schoolleiderschap in Rwanda. Die kennis en expertise delen we ook met onze programma's in andere Afrikaanse landen.



Global Education Research and Policy Symposium van Brookings

Onderzoek wijst uit dat kinderen al op hun 7 jaar genderstereotypen hebben ontwikkeld. VVOB pleit voor meer interventies in kleuteronderwijs om genderstereotypen geen kans te geven, zo ook op het jaarlijks Girls Education Research and Policy symposium van Brookings tijdens een panel met academici. We deelden ons eigen onderzoek uit Vietnam dat duidelijk aantoonde dat kleuterleerkrachten eerst hun eigen gendervooroordelen moeten aanpakken, vooraleer ze proactief verandering kunnen teweegbrengen.



Teaching at the Right Level Conference

Teaching at the Right Level is een remediërende lesbenadering die leerlingen ondersteunt om basis lees- en rekenvaardigheden te verwerven. De methodologie werd in veel Afrikaanse landen gecontextualiseerd en uitgevoerd, zo ook in Zambia door VVOB, J-PAL en andere partners. Op het internationaal evenement deelde VVOB inzichten en ervaringen van het implementatieproces in een paneldiscussie.



Conferentie Comparative and International Education Society 2018

De CIES 2018 conferentie was getiteld 'Re-mapping global education: South-North dialogue' en had als doel om onderzoek rond onderwijs te heroriënteren naar het globale Zuiden. Dat zorgde niet alleen voor meer uitwisseling tussen het Noorden en het Zuiden, maar ook voor meer Zuid-Zuid-samenwerking. VVOB nam deel aan een panel over leerkrachtmotivatie op basis van ervaringen uit Rwanda en Ecuador, en presenteerde een paper over vakdidactiek wiskunde met ervaringen uit Vietnam.



Publicatie in tijdschrift Childhood Education

VVOB is medeauteur van een artikel voor de speciale editie rond onderwijsdiplomatie van het internationaal tijdschrift Childhood Education: 'Education diplomacy for improving learning of vulnerable children in community schools in Zambia'. Geïnspireerd door onze eigen expertise en die van onze partners, legt het artikel uit hoe VVOB onderwijsdiplomatie gebruikt om gemeenschappen en overheden samen te brengen en zo de leerresultaten van kwetsbare kinderen te verbeteren.

Financieel verslag

Uitgaven VVOB

De uitgaven van VVOB bedragen 11.362.431 euro in 2018. Deze worden in toenemende mate gefinancierd via investeringen van diverse donoren. Het is een bewuste keuze van VVOB om haar inkomsten te diversifiëren.

DGD is de grootste donator van de organisatie. In 2018 werden meer dan 7,5 miljoen euro uitgaven door DGD gefinancierd. Het overgrote deel – meer dan 6,9 miljoen euro – werd besteed aan directe kosten.

De bijdrage van de Vlaamse Overheid bestaat uit een structurele bijdrage inzake algemene werkmiddelen (270.000 euro) en specifieke projectbijdragen voor het project 'Scholenbanden' (137.000 euro).

De Europese Commissie financiert in 2018 4 onderwijsprogramma's (Cambodja, Suriname, Vietnam en Zuid-Afrika) ten bedrage van meer dan 600.000 euro. The ELMA Foundation financiert VVOB-programma's in Rwanda en Zambia. Zowel in Zambia als Zuid-Afrika financiert USAID onderwijsinterventies van VVOB. Mastercard Foundation investeert in 2018 meer dan 1,5 miljoen euro in een onderwijsprogramma in Rwanda. Daarmee werd Mastercard Foundation de tweede grootste donator van VVOB.

Eigen vermogen

De capaciteit tot prefinanciering van programma's, steeg met 4% tot 3.376.710 euro. Het gaat om middelen die op korte termijn liquide te maken zijn: fondsen van de vereniging, bestemde fondsen, overgedragen resultaat en voorzieningen voor risico's. Omdat een groeiend aantal donoren betrokken zijn, zijn meer voorzieningen aangelegd voor risico's op programma's in het Zuiden.

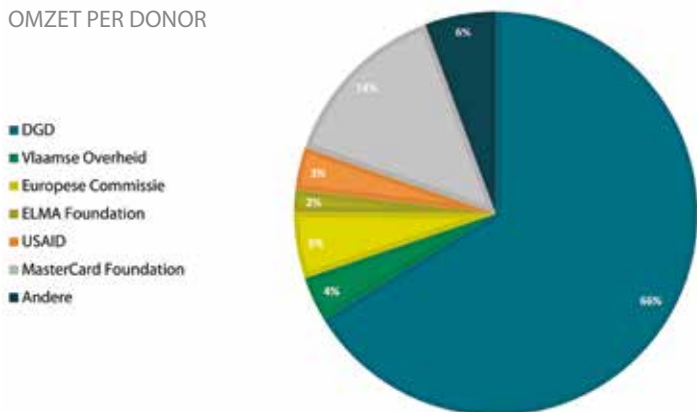
Resultaat en balans

De winst van het boekjaar 2018 is 36.690 euro, voor resultaattoewijding. Het balanstotaal bedraagt 8.648.605 euro ten opzichte van 9.064.322 euro in 2017. Dit betekent dat in 2018 een inhaalbeweging werd ingezet inzake onderbesteding van 2017.

Audit

De Algemene Vergadering van 23 juni 2016 heeft BDO aangesteld als bedrijfscommissaris voor de boekjaren 2017, 2018 en 2019. BDO oordeelt zonder voorbehoud dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van het vermogen, de financiële toestand van de vzw, per 31 december 2018, alsook van haar resultaten over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel.

OMZET PER DONOR



Balans

(alles in euro)

	2018	2017	2016
Activa			
A. Vaste activa	105.598	119.774	154.351
B. Vorderingen op ten hoogste één jaar	512.478	804.233	406.161
C. Liquide middelen en geldbeleggingen	8.005.621	8.122.310	4.415.204
D. Overlopende rekeningen	24.907	18.005	8.002
Totaal activa	8.648.605	9.064.322	4.983.718
Passiva			
A. Fondsen van de vereniging en overgedragen winst/verlies	2.838.994	2.802.304	2.791.206
B. Voorzieningen	537.716	443.690	363.507
C. Schulden op ten hoogste één jaar	5.271.894	5.818.328	1.829.005
Totaal passiva	8.648.605	9.064.322	4.983.718

Resultatenrekening

(alles in euro)

	2018	2017	2016
Kosten			
A. Structuurkosten	937.981	824.652	904.627
a. Diensten en diverse goederen	358.304	279.438	357.340
b. Personeelskosten	528.830	417.944	390.228
c. Afschrijvingen	26.957	33.077	35.209
d. Andere kosten	23.890	94.193	121.849
B. Beheerskosten	825.052	752.501	1.383.916
a. Personeelskosten	740.856	691.707	1.013.743
b. Audit, monitoring en evaluatie, leerprocessen	41.893	30.584	249.804
c. Andere	42.303	30.210	120.369
C. Operationele kosten (programmakosten)	9.599.398	7.195.592	10.094.151
a. DGD-programma	6.135.364	5.931.616	9.260.561
b. Scholenbanden (Vlaamse Overheid & Brussel)	165.638	119.425	139.935
c. Andere programma's	3.298.396	1.144.552	693.655
Totaal kosten	11.362.431	8.772.746	12.382.694
Opbrengsten			
a. Subsidies	11.392.748	8.755.682	12.429.013
b. Financiële opbrengsten	6.373	165	1.335
c. Overige opbrengsten	0	27.997	0
Totaal opbrengsten	11.399.121	8.783.844	12.430.349
Resultaatsverwerking			
Resultaat vóór resultaatsaanwending	36.690	11.098	47.654
Overdracht vorig boekjaar	218.604	157.193	0
Onttrekking aan eigen vermogen	0	0	0
	255.294	168.291	47.654
Resultaatsaanwending	-137.553	-50.313	-109.539
Overdracht huidig boekjaar	392.847	218.604	157.193



Tel.: +32 (0)2 778 01 00
 Fax: +32 (0)2 771 56 56
 www.bdo.be

The Corporate Village
 Da Vincilaan 9 - Box E.6
 Elsinore Building
 B-1930 Zaventem

Verslag van de commissaris aan de algemene vergadering van de Vlaamse Vereniging voor Ontwikkelingssamenwerking en technische Bijstand (VVOB) VZW inzake de jaarrekening over het boekjaar afgesloten op 31 december 2018

In het kader van de wettelijke controle van de jaarrekening van VVOB VZW (de "vereniging"), leggen wij u ons commissarisverslag voor. Dit bevat ons verslag over de controle van de jaarrekening alsook het verslag betreffende de overige door wet- en regelgeving gestelde rapporteringsvereisten in hoofde van de commissaris. Deze verslagen zijn één en ondeelbaar.

Wij werden benoemd in onze hoedanigheid van commissaris door de algemene vergadering van 21 juni 2017, overeenkomstig het voorstel van het bestuursorgaan. Ons mandaat loopt af op de datum van de algemene vergadering die beraadslaagt over de jaarrekening afgesloten op 31 december 2019. Wij hebben de wettelijke controle van de jaarrekening van VVOB VZW uitgevoerd gedurende 5 opeenvolgende boekjaren.

Verslag over de controle van de jaarrekening *Oordeel zonder voorbehoud*

Wij hebben de wettelijke controle uitgevoerd van de jaarrekening van vereniging, die de balans op 31 december 2018 omvat, alsook de resultatenrekening van het boekjaar afgesloten op die datum en de toelichting, met een balanstotaal van 8.648.604,79 EUR en waarvan de resultatenrekening afsluit met een positief resultaat van het boekjaar van 36.690,36 EUR.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van het vermogen en de financiële toestand van de vereniging per 31 december 2018, alsook van haar resultaten over het boekjaar dat op die datum is afgesloten, in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel.

Basis voor het oordeel zonder voorbehoud

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens de internationale controlestandaarden (ISA's) zoals van toepassing in België. Onze verantwoordelijkheden op grond van deze standaarden zijn verder beschreven in de sectie "Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de jaarrekening" van ons verslag. Wij hebben alle deontologische vereisten die relevant zijn voor de controle van de jaarrekening in België nageleefd, met inbegrip van deze met betrekking tot de onafhankelijkheid.

Wij hebben van het bestuursorgaan en van de aangestelden van de vereniging de voor onze controle vereiste ophelderingen en inlichtingen verkregen.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

BDO Bedrijfsrevisoren Burg. Ven. CVBA / BTW BE 0431 088 289 RPR Brussel
 BDO Réviseurs d'Entreprises Soc. Civ. SCRL / TVA BE 0431 088 289 RPM Bruxelles

BDO Bedrijfsrevisoren Burg. Ven. CVBA - BDO Réviseurs d'Entreprises Soc. Civ. SCRL, a limited liability company incorporated in Belgium, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms.



Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan voor de jaarrekening

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarrekening die een getrouw beeld geeft in overeenstemming met het in België van toepassing zijnde boekhoudkundig referentiestelsel, alsook voor de interne beheersing die het bestuursorgaan noodzakelijk acht voor het opstellen van de jaarrekening die geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten.

Bij het opstellen van de jaarrekening is het bestuursorgaan verantwoordelijk voor het inschatten van de mogelijkheid van de vereniging om haar continuïteit te handhaven, het toelichten, indien van toepassing, van aangelegenheden die met continuïteit verband houden en het gebruiken van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuursorgaan het voornemen heeft om de vereniging te liquideren of om de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of geen realistisch alternatief heeft dan dit te doen.

Verantwoordelijkheden van de commissaris voor de controle van de jaarrekening

Onze doelstellingen zijn het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten en het uitbrengen van een commissarisverslag waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoog niveau van zekerheid, maar is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de ISA's is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer die bestaat. Afwijkingen kunnen zich voordoen als gevolg van fraude of fouten en worden als van materieel belang beschouwd indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat zij, individueel of gezamenlijk, de economische beslissingen genomen door gebruikers op basis van deze jaarrekening, beïnvloeden.

Als deel van een controle uitgevoerd overeenkomstig de ISA's, passen wij professionele oordeelsvorming toe en handhaven wij een professioneel-kritische instelling gedurende de controle. We voeren tevens de volgende werkzaamheden uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat die het gevolg is van fraude of van fouten, het bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden die op deze risico's inspelen en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Het risico van het niet detecteren van een van materieel belang zijnde afwijking is groter indien die afwijking het gevolg is van fraude dan indien zij het gevolg is van fouten, omdat bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten om transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden op te zetten die in de gegeven omstandigheden geschikt zijn maar die niet zijn gericht op het geven van een oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging;
- het evalueren van de geschiktheid van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de door het bestuursorgaan gemaakte schattingen en van de daarop betrekking hebbende toelichtingen;
- het concluderen of de door het bestuursorgaan gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is, en het concluderen, op basis van de verkregen controle-informatie, of er een onzekerheid van materieel belang bestaat met betrekking tot gebeurtenissen of omstandigheden die significante twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de



vereniging om haar continuïteit te handhaven. Indien wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij ertoe gehouden om de aandacht in ons commissarisverslag te vestigen op de daarop betrekking hebbende toelichtingen in de jaarrekening, of, indien deze toelichtingen inadequaaf zijn, om ons oordeel aan te passen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van ons commissarisverslag. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de vereniging haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de algehele presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening, en van de vraag of de jaarrekening de onderliggende transacties en gebeurtenissen weergeeft op een wijze die leidt tot een getrouw beeld.

Wij communiceren met het bestuursorgaan onder meer over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante controlebevindingen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing die wij identificeren gedurende onze controle.

Verslag betreffende de overige door wet- en regelgeving gestelde rapporteringsvereisten in hoofde van de commissaris

Verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan

Het bestuursorgaan is verantwoordelijk voor het naleven van de wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften die van toepassing zijn op het voeren van de boekhouding, alsook voor het naleven van de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen en van de statuten van de vereniging.

Verantwoordelijkheden van de commissaris

In het kader van ons mandaat en overeenkomstig de Belgische bijkomende norm (Herzien in 2018) bij de in België van toepassing zijnde internationale controlestandaarden (ISA's), is het onze verantwoordelijkheid om, in alle van materieel belang zijnde opzichten, de naleving van bepaalde voorschriften uit de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen en de statuten te verifiëren, alsook verslag over deze aangelegenheden uit te brengen.

Vermeldingen betreffende de onafhankelijkheid

- Ons bedrijfsrevisorenkantoor heeft geen opdrachten die onverenigbaar zijn met de wettelijke controle van de jaarrekening verricht en is in de loop van ons mandaat onafhankelijk gebleven tegenover de vereniging.
- De honoraria voor de bijkomende opdrachten die verenigbaar zijn met de wettelijke controle van de jaarrekening bedoeld in artikel 17 van de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen, dat verwijst naar artikel 134 van het Wetboek van vennootschappen, werden correct vermeld en uitgesplitst in de toelichting bij de jaarrekening.



Andere vermeldingen

- Onverminderd formele aspecten van ondergeschikt belang, werd de boekhouding gevoerd in overeenstemming met de in België van toepassing zijnde wettelijke en bestuursrechtelijke voorschriften.
- Wij dienen u geen verrichtingen of beslissingen mede te delen die in overtreding met de statuten of de wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen zijn gedaan of genomen.

Zaventem, 28 maart 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Bert Kegels', written over a faint, circular stamp or watermark.

BDO Bedrijfsrevisoren CVBA
Commissaris
Vertegenwoordigd door Bert Kegels

Bestuursorganen

Hieronder vindt u een overzicht van de leden van de algemene vergadering van VVOB vzw in 2018 op 31 december.
De mensen die ook lid zijn van de raad van bestuur, staan bovenaan de lijst.

Voorzitter: Dhr. Stefaan Van Mulders, Administrateur-generaal Agentschap Jongerenwelzijn
 Mevr. Heidi Vander Poorten, Leiding team Gelijke Kansen, Vlaams Agentschap Binnenlands Bestuur
 Dhr. Koen Verlaeckt, Secretaris-generaal Vlaamse Interuniversitaire Raad
 Mevr. Veerle Hendrickx, Algemeen directeur Karel de Grote Hogeschool
 Dhr. Luc Lathouwers, Secretaris-generaal Departement Bestuurszaken
 Mevr. Ann Brussee, Algemeen directeur Erasmushogeschool Brussel
 Dr. Björn Possé, Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek
 Dhr. Peter Van den Neucker, Departement Financiën en Begroting
 Dhr. Koen Van der Schaege, Directeur Stichting Vlamingen in de Wereld
 Dhr. Lieven Viaene, Inspecteur-generaal Vlaams ministerie van Onderwijs en Vorming - Onderwijsinspectie
 Prof. Paul Janssen, Voorzitter VLIR-UOS, Universiteit Hasselt
 Mevr. Kristien Verbrugghen, Directeur VLIR-UOS
 Dhr. Sigurd Vangermeersch, Adjunct-kabinetchef minister Sven Gatz
 Mevr. Judith Kerkhof, Expert onderwijs en ontwikkelingssamenwerking
 Dhr. Jef Tavernier, Expert onderwijs en ontwikkelingssamenwerking
 Mevr. Elisabeth Meuleman, Vlaams Volksvertegenwoordiger
 Mevr. Caroline Gennez, Vlaams Volksvertegenwoordiger
 Mevr. Ingeborg De Meulemeester, Vlaams Volksvertegenwoordiger
 Dhr. Jo De Ro, Vlaams Volksvertegenwoordiger
 Dhr. Joris Poschet, Vlaams Volksvertegenwoordiger
 Dhr. Guy Janssens, Administrateur-generaal AgODi

Dhr. Lode De Geyter, Algemeen Directeur Hogeschool West-Vlaanderen
 Mevr. Gerda Bruneel, Pedagogisch begeleider Katholiek Onderwijs Vlaanderen
 Dhr. Patriek Delbaere, Algemeen directeur OVSG
 Dhr. Marc Vandewalle, Algemeen directeur UCLL
 Prof. Herwig Leirs, Ondervoorzitter VLIR-UOS, Universiteit Antwerpen
 Prof. S. Smis, lid VLIR-UOS
 Dhr. Rudi Schollaert, Expert onderwijs en ontwikkelingssamenwerking
 Dhr. Roger Standaert, Expert onderwijs en ontwikkelingssamenwerking
 Mevr. Greta Ickx, Voorzitter Stichting V.I.W.
 Mevr. Raymonda Verdyck, Afgevaardigd bestuurder GO!

Colofon

VVOB is een Vlaamse ontwikkelingsorganisatie die gespecialiseerd is in het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs. We zijn actief in vier continenten in het kleuteronderwijs, lager onderwijs, het algemeen secundair onderwijs, en technisch en beroepsonderwijs. Binnen deze vier subsectoren ligt onze klemtoon op het versterken van de lokale onderwijsactoren zodat ze de professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolleiders kunnen verbeteren. Deze capaciteitsopbouw is een middel voor duurzame ontwikkeling en armoedebestrijding.

Dit verslag is gedrukt met inkt op plantaardige basis en op papier met FSC-label, volgens een alcoholvrij drukprocédé.



De digitale versie van dit jaarverslag en de Engelse vertaling vindt u op www.vvob.be.

Dit jaarverslag kwam tot stand dankzij de inzet van alle VVOB-medewerkers en -partners.

Teksten

Emeline Lemmens, Etienne Ntawigira, Katelin Raw, Lieve Leroy, Line Kuppens, Loran Pieck, Lynn Daeghsels, Maartje Houbrechts, Isabel Patiño, Maud Seghers, Nguyen Thi Hien, Nguyen Thi Quynh Chau, Soetkin Bauwens, Stefaan Van Mulders, Sven Rooms, Tom Vandenbosch, Wouter Boesman

Foto's

Chau Quynh Nguyen, Etienne Ntawigira, European Union, Lynn Daeghsels, Paul Mphisa, Santiago de la Torre

Coördinatie en eindredactie: Katelin Raw, Els Broothaers, Lynn Daeghsels

Lay-out: Els Broothaers

Verantwoordelijke uitgever:

Sven Rooms
VVOB vzw
Julien Dillensplein 1 bus 2A
1060 Brussel



België
partner in ontwikkeling



Vlaanderen
verbeelding werkt

Disclaimer

De Vlaamse en Belgische overheid kunnen niet verantwoordelijk gesteld worden voor de inhoud van deze publicatie.



www.vvob.be

 www.facebook.com/vvobvzw

 [@VVOBvzw](https://twitter.com/VVOBvzw)

VVOB vzw | Julien Dillensplein 1 bus 2A | B-1060 Brussel

T • +32 (0)2 209 07 99

E • info@vvob.be



België
partner in ontwikkeling



Vlaanderen
verbeelding werkt