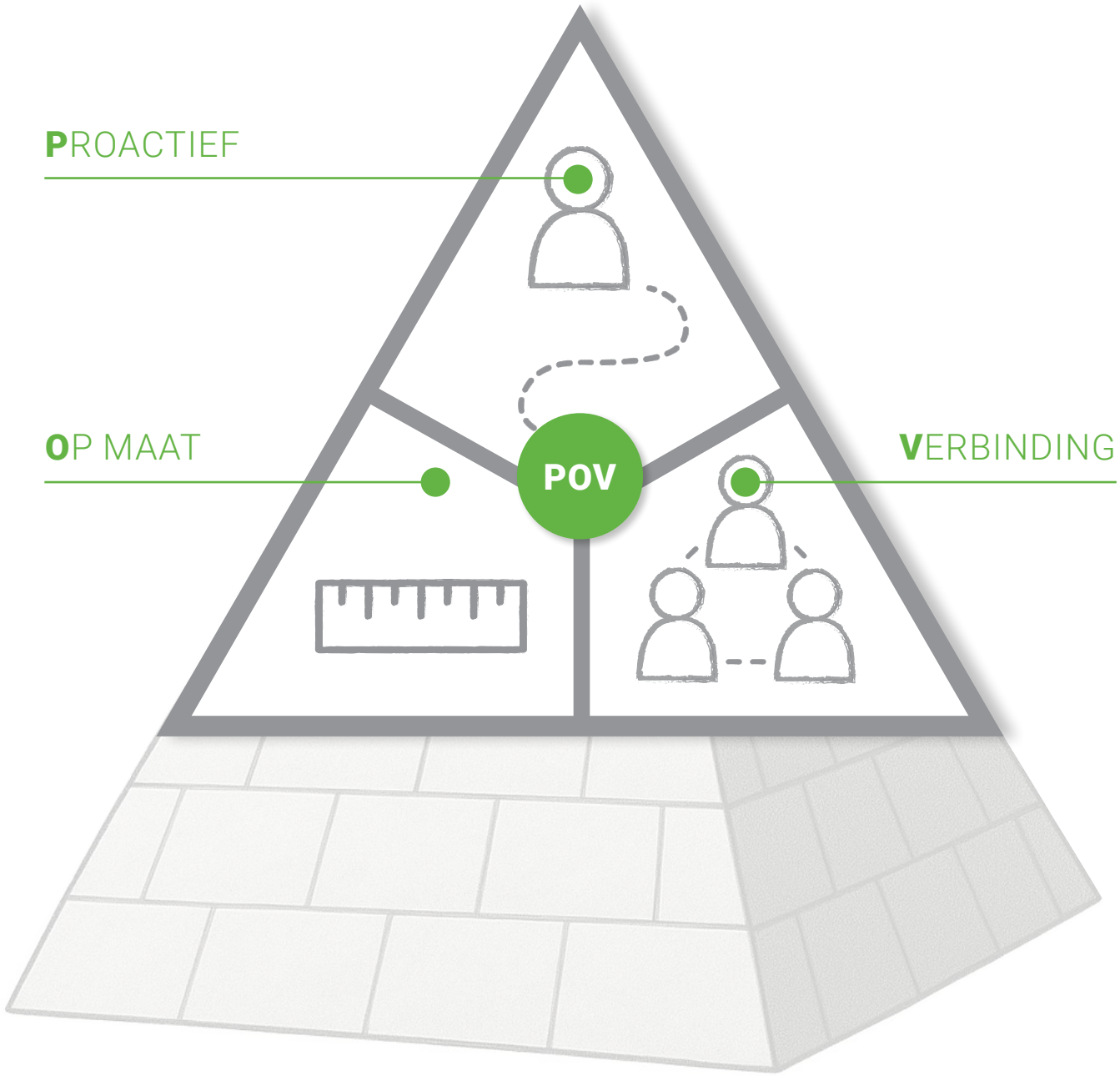
BEGELEIDINGSVERSLAG 2022-2025

Annex - organisatiebeleid



POV

P = PROACTIEF | We nemen zelf contact op met alle scholen om begeleiding aan te bieden.

O = OP MAAT VAN DE SCHOOL | We bieden gedifferentieerde ondersteuning, van intensieve begeleiding tot klankbord.

V = VERBINDING | We blijven, in afstemming met het schoolteam, betrokken tot de vooropgestelde doelen in elke school zijn bereikt.

PROVINCIAAL
ONDERWIJS
VLAANDEREN

INHOUDSTAFEL

ORGANISATIEBELEID 3

1. Inleiding en context 3

2. Missie, waarden en horizontale organisatie 3

2.1 Missie en waarden als kompas 3

2.2 Horizontale organisatiestructuur 3

3. Personeelsbeleid 4

3.1 Strategisch kader en indicator 4

3.2 Realisatie 2022-2025: evolutie in personeelsinzet 4

3.3 HRM-beleid: rollen, instroom, begeleiding en welzijn 5

3.4 Specifieke positie van de POC in het personeelsbeleid 5

4. Professionalisering van medewerkers 6

4.1 Breed opgevat professionaliseringsbeleid 6

4.2 Collectief leren en samenwerken met het bredere POV-netwerk 6

4.3 Professionaliseringsbudget 6

4.4 Reflectie 6

5. Kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling 7

5.1 Kwaliteitszorg via bereik en impact 7

5.2 Monitoring en bijsturing 2022-2025 7

6. Specifieke uitwerking voor de POC 8

6.1 Streefcijfers en effectiviteit 8

6.2 Integratie van netoverstijgende initiatieven in de eigen werking 8

7. Conclusie en vooruitblik 2025-2030 9

1. Inleiding en context

Het Provinciaal Onderwijs Vlaanderen (POV) organiseert zijn pedagogische begeleidingsdienst (PBD) en permanente ondersteuningscel (POC) vanuit één geïntegreerd organisatiebeleid. Dat beleid verbindt de decretale opdrachten van PBD en POC met de strategische keuzes van de raad van bestuur 2024-2030 en met het begeleidingsverslag 2022-2025 en het begeleidingsplan 2025-2030.

In deze nota lichten we toe hoe ons personeelsbeleid, professionaliseringsbeleid en kwaliteitszorg zijn vormgegeven in de periode 2022-2025, welke realisaties werden geboekt en hoe deze rechtstreeks aansluiten bij het vernieuwde begeleidingsplan 2025-2030. Daarbij maken we geen inhoudelijk onderscheid tussen PBD en POC: dezelfde kwaliteitsverwachtingen, HR-principes en monitoringafspraken gelden voor beide. Waar nodig duiden we wel de specifieke positie van de POC.

Centraal staat de overtuiging dat een sterke begeleidingsdienst alleen mogelijk is met:

- een doordacht personeelsbeleid, gekoppeld aan de pijlers van het begeleidingsplan;
- een breed opgevat professionaliseringsbeleid voor alle medewerkers gericht op de realisatie van de pijlers van het begeleidingsplan 2022-2025;
- een kwaliteitszorgsysteem, toegespitst op bereik en impact van onze werking dat systematisch gemonitord en bijgestuurd wordt.

2. Missie, waarden en horizontale organisatie

2.1 Missie en waarden als kompas

POV heeft als missie om, via gerichte pedagogisch-didactische begeleiding, de onderwijskwaliteit in de provinciale en aangesloten scholen en centra duurzaam te verhogen. POV realiseert dit door te ondersteunen bij het realiseren van krachtige leeromgevingen, doordacht beleid en gelijke onderwijskansen.

Ons organisatiebeleid is expliciet geënt op drie waarden.

- **Professioneel**
  We zetten ons deskundig en verantwoordelijk in om onderwijs van hoge kwaliteit mee vorm te geven.
- **Open**
  We werken vanuit verbinding met iedereen uit het onderwijsveld.
- **Vernieuwend**
  We omarmen nieuwe onderbouwde inzichten, technologieën en samenwerkingen, zodat ons onderwijs relevant en vooruitstrevend is én blijft.

Deze waarden worden niet enkel op het niveau van de dienstverlening, maar ook intern in de organisatie en het personeelsbeleid consequent doorvertaald.

2.2 Horizontale organisatiestructuur

We kiezen bewust voor een horizontaal organisatiemodel. Teams van pedagogische adviseurs en begeleiders zijn gekoppeld aan de pijlers van het begeleidingsplan en krijgen in hoge mate gedeelde verantwoordelijkheid voor de realisatie van de operationele doelen. Dit betekent:

- teams met een duidelijke opdracht per pijler;
- ruimte voor pijleroverschrijdende teams (krachtige leeromgeving/leerlingenbegeleiding, curriculum/ Nederlands, …) om complexere thema's geïntegreerd aan te pakken;
- korte communicatielijnen tussen teams, directeur, coördinator PBD en POC-medewerker;
- een helder normatief kader met missie, visie, waarden, werkingscode, het begeleidingsplan 2022-2025 en afspraken rond teamwerking, registratie en FTE-inzet.

Dit horizontale model sluit nauw aan bij onze waarden: professionaliteit als gedeelde verantwoordelijkheid, open communicatie en innovatie vanuit gezamenlijke reflectie.

3. Personeelsbeleid

3.1 Strategisch kader en indicator

We koppelen ons personeelsbeleid bewust aan:

- de dienstverlening aan scholen en centra;
- de interne kwaliteitszorg.

Daarbij hanteren we één ambitieuze kernindicator: indicator 1 - 100% realisatie van de geplande FTE per pijler.

Elke pijler van het begeleidingsplan krijgt een vooraf vastgelegde personeelsomkadering (FTE's). We streven ernaar om deze geplande omkadering volledig te realiseren: alle voorziene uren moeten effectief worden ingezet in functie van de prioritaire opdrachten zoals vastgelegd in het begeleidingsplan 2022-2025. Dit is zowel een HR-doel (juiste in-, door- en uitstroom) als een kwaliteitsdoel (voldoende slagkracht per pijler).

3.2 Realisatie 2022-2025: evolutie in personeelsinzet

In de monitoring van het begeleidingsplan 2022-2025 (Deel 3 - Bereik) analyseren we de evolutie van de personeelsinzet over drie schooljaren. Hieruit blijkt:

- In 2022-2023 werd slechts 63% van de voorziene FTE's effectief gerealiseerd.
- In 2023-2024 steeg dit aandeel naar 96%.
- In 2024-2025 noteerden we zelfs een lichte overrealisatie (101%).

De onderrealisatie in 2022-2023 was het gevolg van de opstart van het nieuwe begeleidingsplan, de overgang naar aangepaste rollen, het verder verfijnen van interne processen en de modernisering van het secundair onderwijs, waardoor enkele kerntaken zoals beschreven in het begeleidingsplan tijdelijk niet konden worden opgenomen.

De sterke stijging nadien illustreert:

- een groeiende operationele stabiliteit;
- een betere afstemming van personeelsinzet op de pijlers;
- een verdere professionalisering van onze interne planning en opvolging.

Deze evolutie toont dat onze keuze om personeelsbeleid expliciet te koppelen aan de pijlers via een indicator werkt: de indicator maakt tekorten zichtbaar, stuurt aan op bijsturing en geeft houvast bij toekomstige planning.

3.3 HRM-beleid: rollen, instroom, begeleiding en welzijn

Binnen deze FTE-logica voeren we een **eigentijds en doelgericht HRM-beleid**, met aandacht voor:

Rollen en taakafbakening

- Onderscheid tussen pedagogisch begeleider en pedagogisch adviseur
- Duidelijke rolverwachtingen per team en pijler
- Mogelijkheid om in verschillende teams actief te zijn (pijleroverschrijdend)

Aanwerving en doorstroom

- Gerichte rekrutering op basis van inhoudelijke expertise én verandercompetenties in functie van de realisatie van het begeleidingsplan
- Een uitgewerkte procedure waarbij begeleiders op basis van aantoonbare competenties (portfolio, gesprekken) kunnen doorgroeien naar pedagogisch adviseur
- Bewust uitschrijven van beperkte FTE-pakketten voor adviseurs (bv. 0,2 FTE) om loonkloof en spreiding binnen de dienst te bewaken

Aanvangsbegeleiding van nieuwe medewerkers

- Individuele afspraken met de coördinator PBD voor een grondige toelichting bij de begeleidingsvisie
- Meter-/petersysteem met duo-begeleiding in de werkpraktijk vooraleer de overstap naar individuele begeleiding gemaakt wordt
- Wekelijkse contacten tussen directeur, starter en meter/peter om opdrachten en leerpunten op te volgen
- Tweejaarlijkse coachingsgesprekken tussen directeur en begeleider

Welbevinden binnen POV

- Structurele aandacht voor werkdruk, taakverdeling en realistische opdrachten
- Expliciete ruimte voor overleg, intervisie en teamreflectie
- Een cultuur waarin zorgen en spanningen bespreekbaar zijn en waar ook succeservaringen gedeeld worden.

3.4 Specifieke positie van de POC in het personeelsbeleid

Onze POC is kleinschalig maar stevig ingebed in hetzelfde HRM-kader als de PBD. De POC-medewerker (0,9 FTE) is volwaardig lid van de organisatie, met:

- dezelfde kwaliteitsverwachtingen, werkingscode en registratieregels als de PBD-teams;
- eigen operationele doelen binnen de POC-pijler, maar geïntegreerd in de globale POV-structuur;
- toegang tot hetzelfde professionaliserings- en ondersteuningsaanbod als andere begeleiders.

De personeelsinzet voor de POC wordt in onze monitoring en planning expliciet meegenomen, maar we hanteren geen aparte standaarden: we verwachten dezelfde professionaliteit en impact als van de PBD.

4. Professionalisering van medewerkers

4.1 Breed opgevat professionaliseringsbeleid

De competentieontwikkeling van onze medewerkers is volledig gekoppeld aan:

- de realisatie van de pijlers in het begeleidingsplan 2022-2025;
- het verkennen van nieuwe pistes voor volgende planperiodes.

We zien professionalisering zeer breed: niet enkel externe nascholingen, maar ook collectief leren, teamontwikkeling, praktijkgericht onderzoek, intervisie en co-creatie met scholen maken integraal deel uit van ons professionaliseringsbeleid.

Elke begeleider beschikt jaarlijks over een minimaal budget van 250 euro voor professionele ontwikkeling. Dit kan ingezet worden voor:

- verdieping in domeinspecifieke expertise;
- het verwerven van nieuwe expertise in functie van evoluties in het onderwijslandschap;
- het volgen van studiedagen, korte opleidingen of thematische trajecten.

Voor trajecten met hoge meerwaarde (buitenlandse uitwisselingen, congressen, diplomagerichte opleidingen) is een verhoging van dit budget mogelijk, op basis van een gemotiveerde vraag. We waken over een evenwichtige verdeling van middelen binnen het team.

4.2 Collectief leren en samenwerken met het bredere POV-netwerk

We evolueerden de voorbije jaren van “uitwisseldagen” naar meer doelgerichte teamwerking:

- begeleiders werken in stabiele en tijdelijke teams rond pijlers en thema’s;
- expertiseontwikkeling gebeurt steeds vaker in co-creatie met scholen en centra;
- directies worden betrokken via stuurgroepen waarin we keuzes en materialen aftoetsen;
- waar zinvol, worden teams uitgebreid met leraren of coördinatoren uit scholen/centra.

Daarnaast trekken we de professionalisering bewust open naar het bredere POV-netwerk: we doen een beroep op externe experten (hogescholen, universiteiten, andere begeleidingsdiensten, partners in netwerken) en delen onze eigen expertise via netwerken, materialen en praktijkvoorbeelden.

4.3 Professionaliseringsbudget

In de periode 2022-2025 namen we de norm van 250 euro per begeleider per jaar expliciet op in ons beleid:

- 2022-2023: 248 euro per begeleider;
- 2023-2024: 327 euro per begeleider;
- 2024-2025: 525 euro per begeleider.

De stijging in het laatste jaar is te verklaren door een extra professionalisering die we hebben gevolgd op het vlak van impact.

4.4 Reflectie

In aanloop naar ons nieuwe begeleidingsplan 2025-2030 richten we ons op professionalisering rond twee overkoepelende EEF-kaders: School’s Guide to Implementation en Effective Professional Development. Deze kaders vormen het kompas voor onze begeleiding binnen het begeleidingsplan 2025-2030.

5. Kwaliteitszorg en kwaliteitsontwikkeling

5.1 Kwaliteitszorg via bereik en impact

Onze kwaliteitszorg is volledig gericht op onze dienstverlening aan scholen/centra en steunt structureel op twee luiken.

Bereik

- Hoeveel en welke scholen/centra en doelgroepen bereiken we?
- Hoeveel uren begeleiding wordt effectief verstrekt per school, per doelgroep, in de klasvloercontext?

Impact

- Welk effect heeft onze begeleiding op school- en klaspraktijk?
- Hoe ervaren onze klanten de ondersteuning?
- In welke mate worden beoogde doelen en verbeteracties gerealiseerd?

Deze luiken zijn uitgewerkt in het begeleidingsverslag 2022-2025:

- Deel 3 - Bereik: indicatoren (100% FTE-realisatie, 100% bereik scholen/centra/besturen, 60% uren in klasvloercontext, kwantitatieve streefcijfers per doelgroep) en driejarige analyse. In uitvoering van het ministerieel besluit 2025-2029 hebben we bovendien indicator 4 (kwantitatief bereik per doelgroep) toegevoegd, die zowel voor PBD als POC geldt;
- Deel 4 - Impact: uitwerking van bevragingen, evaluaties van trajecten, praktijkonderzoek en reflecties op duurzame impact.

5.2 Monitoring en bijsturing 2022-2025

In de periode 2022-2025 is onze kwaliteitszorg verder uitgegroeid tot een integraal onderdeel van het organisatiebeleid:

- registratie van zowel bereik als impact via digitale toepassingen;
- jaarlijkse analyse van de realisatie van de indicatoren en de impact;
- de inzichten uit de monitoring als input voor de bijsturing van personeelsinzet, prioriteiten per pijler en de focus van het ondersteuningsaanbod.

Belangrijke leerpunten uit deze periode zijn:

- het belang van betrouwbare en tijdige registratie voor sturing op organisatie- én teamniveau;
- de nood aan evenwicht tussen kwantiteit en kwaliteit zoals uren klasvloer versus ruimte voor voorbereiding, overleg en reflectie;
- de meerwaarde van EDBI-bevragingen op korte en lange termijn om impact in kaart te brengen en niet enkel te vertrouwen op output- of procesgegevens.

Deze inzichten zijn rechtstreeks verwerkt in de opbouw en indicatoren van het begeleidingsplan 2025-2030.

6. Specifieke uitwerking voor de POC

6.1 Streefcijfers en effectiviteit

De toelichting bij de streefcijfers inzake effectiviteit en hun onderbouwing voor de POC is niet apart uitgewerkt, omdat we geen onderscheid maken tussen PBD en POC in de kwaliteitsverwachtingen. Alle indicatoren uit het deel Bereik PBD/POC in het begeleidingsplan 2025-2030 en de terugblik in het begeleidingsverslag 2022-2025 gelden zowel voor PBD als POC.

Concreet betekent dit:

- De POC werkt volgens dezelfde logica van geplande FTE, bereik per doelgroep en uren in de klasvloercontext. Op basis van feedback van de overheid hebben we de indicatoren voor zowel POC als PBD aangevuld met kwalitatieve criteria. Zo spelen we in op de vraag om het bereik van de POC, gezien het beperkte aantal (twee), niet alleen kwantitatief te meten, maar ook kwalitatief te duiden met aanvullende criteria. Deze werkwijze hebben we consequent doorgetrokken naar de PBD;
- De POC volgt dezelfde afspraken inzake registratie, monitoring en rapportering;
- De impact van POC-initiatieven wordt op dezelfde manier gesitueerd binnen het bredere kwaliteitskader van POV.

6.2 Integratie van netoverstijgende initiatieven in de eigen werking

Onze POC-medewerker (0,9 FTE) neemt actief deel aan de ISC-werking en andere netoverstijgende overlegstructuren. De resultaten van deze initiatieven worden op twee niveaus geïntegreerd in onze organisatie.

Naar thematische experten en werkgroepen

- Informatie, materialen en standpunten uit ISC en andere netoverstijgende fora worden gericht doorgegeven aan de thematische experten binnen POV.
- Deze experten verwerken de input in hun materialen, trajecten en begeleidingsaanbod.

Naar directies en CLB's (via CLoBBy e.a.)

- De POC-medewerker brengt relevante inzichten systematisch binnen in het directeurenoverleg en consultatieve begeleiding.
- Op die manier worden netoverstijgende afspraken en aanbevelingen vertaald naar concrete acties in de eigen scholen en CLB's.

In deel 2 van de monitoring van het begeleidingsplan POC 2022-2025 wordt deze werking toegelicht en wordt gereflecteerd over evenwicht, focus en verdere versterking. Het begeleidingsplan 2025-2030 bouwt hierop verder met duidelijk geformuleerde operationele doelen en indicatoren.

7. Conclusie en vooruitblik 2025-2030

Het organisatiebeleid van POV voor de periode 2022-2025 toont:

- een **merkbare versterking van de personeelsinzet**, met een evolutie van 63% naar 101% realisatie van de geplande FTE per pijler;
- een **breed en doordacht professionaliseringsbeleid**, waarin individuele budgetten, teamleren en co-creatie met scholen elkaar versterken;
- een **kwaliteitszorgsysteem** dat bereik en impact structureel monitort en zo de basis vormt voor gerichte bijsturing.

Voor de POC geldt expliciet hetzelfde kwaliteitskader als voor de PBD. De beperkte maar strategische POC-omkadering wordt maximaal ingezet door nauwe verankering in de organisatie, actieve deelname aan netoverstijgende initiatieven en systematische terugkoppeling naar experten en directies.

Deze ervaringen en reflecties vormen de **springplank voor het begeleidingsplan 2025-2030**.
In dat plan worden:

- de indicatoren rond FTE, bereik, uren begeleiding in klasvloercontext en doelgroepbereik verder aangescherpt;
- de horizontale teams en HR-principes geconsolideerd;
- professionalisering en kwaliteitszorg nog sterker geïntegreerd in de dagelijkse werking van PBD en POC.

EINDE Annex - organisatiebeleid

- Deel 1: Monitoring van het begeleidingsplan PBD 2022-2025
- Deel 2: Monitoring van het begeleidingsplan POC 2022-2025
- Deel 3: Bereik van het begeleidingsplan PBD/POC 2022-2025
- Deel 4: Impact van het begeleidingsplan PBD/POC 2022-2025
- Deel 5: Beleidsprioriteiten 2025-2026

PROVINCIAAL
ONDERWIJS
VLAANDEREN