



BELEIDSPLAN

Vrije-CLB-Koepel vzw

2009-2012

1. INHOUDSOPGAVE

1. INHOUDSOPGAVE	2
2. INLEIDING	3
3. MISSIE VAN DE VRIJE CLB-KOEPEL	5
4. BELEIDSUITDAGINGEN	6
5. DE DOELSTELLINGEN	7
5.1. WERKINGSPRINCIPES.....	7
5.2. KENMERKEN VAN EEN UITVOERING VAN TAKEN	8
5.3. RONDE VAN VLAANDEREN NOVEMBER 2008.....	8
6. DE OPERATIONELE DOELSTELLINGEN EN BELEIDSUITDAGINGEN	11
BELEIDSUITDAGING I: TRENDWATCHING EN VERTEGENWOORDIGING, TRENDSETTING EN BELANGENBEHARTIGING	11
BELEIDSUITDAGING II: DE PRIMAIRE EN DE SECUNDAIRE PROCESSEN VAN DE VRIJE CLB- SECTOR ONDERSTEUNEN.....	12
BELEIDSUITDAGING III: INTERNE COMMUNICATIE BINNEN DE VRIJE CLB-SECTOR OPTIMALISEREN	15
BELEIDSUITDAGING IV: EXTERNE COMMUNICATIE VAN DE VRIJE CLB-SECTOR OPTIMALISEREN	17
BELEIDSUITDAGING V: DE BELEIDSVOERING, DE ORGANISATIESTRUCTUUR EN CULTUUR VAN DE KOEPEL OPTIMALISEREN.....	20

2. INLEIDING

Het idee om een beleidsplan te maken voor de Vrije-CLB-Koepel vzw ontstond uit besprekingen die de koepelvertegenwoordigers in het najaar van 2004 voerden met de verschillende provinciale besturen – de zgn. Ronde van Vlaanderen -.

De officiële start voor de opmaak van het beleidsplan werd gegeven op de RvB van de Vrije-CLB-Koepel vzw van februari 2005. De RvB richtte een planningsteam op dat de werkzaamheden in goede banen diende te leiden. Dit planningsteam organiseerde in de periode mei-juni 2005 een uitgebreide stakeholdersbevraging. De resultaten van deze bevraging werden verwerkt en er werden beleidsconclusies uit getrokken. Deze beleidsconclusies werden in november opnieuw getoetst bij de stakeholders. Tegelijk werd ruim overleg georganiseerd met de directies en werden de conclusies steevast teruggekoppeld en besproken op de RvB.

Tijdens een tweede Ronde van Vlaanderen werd het ontwerp van beleidsplan bij de provinciale besturen getoetst en uiteindelijk goedgekeurd door de algemene vergadering van 21 december 2005. Het beleidsplan 2006-2009 ging in op 01 september 2006.

Tussentijds volgde de staf de uitvoering van het beleidsplan op en legde de realisaties minutieus vast in het schematisch overzicht van Beleidsuitdagingen, strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en realisaties. Ook in het jaarverslag is een korte rapportering terug te vinden.

Voor de opmaak van het beleidsplan 2009 – 2012 is ervoor gekozen om verder te werken op het beleidsplan van 2006 – 2009. De opmaak van dit eerste beleidsplan was immers een hele opgave en de conclusies die op dat moment getrokken werden vormen nog steeds de basis voor de opmaak van het nieuwe beleidsplan.

BESCHRIJVING VAN HET PROCES

Vanaf de zomer 2008 startte de staf met de voorbereiding van de nieuwe beleidsperiode 2009-2012. De raad van bestuur van de Vrije-CLB-Koepel vzw nam de beslissing geen volledig nieuw beleidsplan te maken maar het huidige beleidsplan aan te passen aan de nieuwe uitdagingen.

De directietweedaagse, een realisatie van het beleidsplan 2006 – 2009, werd gebruikt om samen met de directies stil te staan bij de realisaties van het lopende beleidsplan en om de uitdagingen waar de sector anno 2008 voor staat te inventariseren. Ook werd er stilgestaan bij de kaderafspraken voor de periode 2009 – 2012.

De directies gingen akkoord om het beleidsplan niet volledig te herschrijven, maar wel te actualiseren met het oog op de nieuwe uitdagingen.

De reacties op de directietweedaagse werden verwerkt en gekoppeld aan de huidige beleidsuitdagingen.

Tijdslijn:

- Staf VCLB: voorbereiding en opvolging doorheen het proces 2008-2009
- RvB september 08: opdracht nieuw beleidsplan
- Directietweedaagse oktober 08:
 - inventaris van nieuwe uitdagingen
 - kaderafspraken samenwerking
- Ronde van Vlaanderen november 08
- Besprekingen in de verschillende commissievergaderingen VCLB vzw 08-09
- Directiedag VCLB december 08: terugkoppelen van de besprekingen in de Ronde van Vlaanderen
- RvB december 08 en januari 09 (reserve: februari 09)
- Terugkoppeling provinciale directievergadering februari 09
- AV 18 maart 09
- RvB finaliseren van eventuele vragen over het beleids-/medewerkersplan april/mei/juni 09

3. MISSIE VAN DE VRIJE CLB-KOEPSEL

De Vrije-CLB-Koepel vzw groepeert de 44 vrije Centra voor Leerlingenbegeleiding en biedt deze centra ondersteuning waardoor ze hun missie en doelstellingen beter kunnen implementeren. De statuten vermelden volgende opdrachten:

- optreden als representatieve organisatie van de vrije CLB's met het oog op hun vertegenwoordiging en belangenbehartiging
- het ontwikkelen van een eigentijdse en christelijke visie op het werk van CLB en deze te verspreiden bij haar leden
- het bieden van fora van overleg, opvolging en coördinatie, o.a. op het terrein van de beleidsontwikkeling en –advisering, inclusief het ontwikkelen van concepten, methoden en producten
- het bieden van inhoudelijke ondersteuning via begeleiding, nascholing, studie-, onderzoeks- en ontwikkelingswerk, inclusief een (occasionele) werking naar derden
- het bieden van logistieke ondersteuning, o.a. administratief, juridisch en op het vlak van publicaties, documentatie en informatisering.

4. BELEIDSUITDAGINGEN

Voor de opmaak van het beleidsplan 2009-2012 werd gekozen om de beleidsuitdagingen die opgenomen waren in het beleidsplan 2006 – 2009 en waar op dat moment een grote consensus rond bestond, maximaal over te nemen. We zijn uiteindelijk gekomen tot vijf beleidsuitdagingen waar er voor de beleidsperiode 2006-2009 vier waren. Dit is het gevolg van een lichte herschikking van veelal bestaande strategische doelstelling. Nu we met het vorige plan gewerkt hebben, zien we een mogelijkheid om een duidelijkere indeling te maken. Hierover leest u verder meer.

De beleidsuitdagingen uit het beleidsplan 2006-2009 zijn het resultaat van een uitgebreide stakeholdersbevraging in 2005. Dit gaf een beeld van de verwachtingen die leven ten aanzien van de VCLB.

De stakeholders zijn alle individuen, groepen of organisaties die op een of andere manier invloed zullen ondergaan van het beleidsplan of die interesse hebben voor de werking van de VCLB. Dit waren zowel mensen van de vrije CLB's, van de raden van bestuur als externen.

Op deze antwoorden, maar ook op resultaten van de besprekingen tijdens de Ronde van Vlaanderen van 2004 en op de gegevens uit het werkdocument van de adviesraad van het vormingscentrum werd een SWOT-analyse uitgevoerd. Deze SWOT-analyse stelde het planningsteam in staat om beleidsuitdagingen te formuleren.

Bij het lezen van de beleidsuitdagingen – en verder ook van de beleidsdoelstellingen – is er best van meet af aan geen misverstand over de gebruikte begrippen. Het planningsteam heeft ter zake het volgende vooropgesteld:

- met “**vrije CLB-sector**” bedoelen we: het geheel van 46 – anno 2009 de 44 - vrije centra voor leerlingenbegeleiding, de provinciale vormings- en ondersteuningscellen en de centrale koepel die in Brussel (Schaarbeek) gevestigd is.
- met “**koepel(organisatie)**” bedoelen we: de organisatie die instaat voor die taken die gezamenlijk door de centra aan haar worden toevertrouwd. Hier wordt geen uitspraak gedaan over de wijze waarop die organisatie gestructureerd of aangestuurd wordt.
- met “**centra**” wordt bedoelen we: het geheel van bestuurders, directeurs en personeel van een lokaal CLB.

Beleidsuitdaging I	Trendwatching en vertegenwoordiging, trendsetting en belangenbehartiging (nieuw)
Beleidsuitdaging II	de primaire en de secundaire processen van de vrije CLB-sector ondersteunen (herformulering)
Beleidsuitdaging III	Interne Communicatie binnen de vrije CLB-sector optimaliseren
Beleidsuitdaging IV	Externe communicatie van de vrije CLB-sector optimaliseren
Beleidsuitdaging V	De beleidsvoering, de organisatiestructuur en -cultuur van de koepel optimaliseren

5. DE DOELSTELLINGEN

De hierboven geformuleerde beleidsuitdagingen – die tegelijkertijd reeds beleidsopties zijn – zetten we om in een twintigtal algemene of strategische doelstellingen. Deze doelstellingen zijn de vertaling van de beleidsuitdagingen, wat uiteraard inhoudt dat deze doelstellingen niet de volledige werking van de Vrije-CLB-Koepel omvatten. In een volgende fase worden de algemene doelstellingen vertaald naar het meer concrete niveau van (bijna 100) operationele doelstellingen.

5.1. *Werkingsprincipes*

De “Ronde van Vlaanderen” van eind 2004 en de “stakeholdersbevraging” hebben niet alleen aanduidingen en aanbevelingen geformuleerd met betrekking tot de beleidsvoering en de organisatie van de Vrije-CLB-Koepel, maar ook over de “wijze waarop” de koepel zich moet organiseren en over “het hoe” van de beleidsvoering. Het gaat m.a.w. over een aantal werkingsprincipes die eerder verwijzen naar de organisatiecultuur. In de loop van de besprekingen in het planningsteam werden de volgende principes weerhouden, die de VCLB-cultuur zouden moeten kenmerken:

Kenmerken van onderlinge relaties:

- *Gelijkwaardigheid*: alle centra moeten in staat zijn om op een gelijkwaardige wijze te participeren aan de besluitvorming.
- *Representativiteit*: de beslissingsorganen zullen zodanig samengesteld zijn dat de leden van de koepel zich volwaardig vertegenwoordigd weten.
- *Gemandateerd zijn*: een koepel kan maar doelmatig functioneren indien de vertegenwoordigers van de leden door deze leden gemandateerd zijn om op het koepelniveau beslissingen te nemen. De gemandateerden zorgen voor terugkoppeling naar de eigen achterban.
- *Betrokkenheid*: de wijze waarop de werkzaamheden van de koepel georganiseerd worden moet toelaten dat alle betrokkenen bij de koepelwerking (centra/leden, medewerkers van de koepel en partners) volwaardig aan bod kunnen komen.
- *Vrijwillig >< vrijblijvend*: centra treden op een vrijwillige basis toe tot de koepel. Maar lidmaatschap van de koepel impliceert wel mee verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de gezamenlijk genomen beslissingen.

- *Loyauteit*: de relatie tussen koepel en de centra is er één van wederzijds vertrouwen en respect voor de gezamenlijk genomen beslissingen.
- *Subsidiariteit*: de werking van de koepel wordt subsidiair uitgebouwd ten opzichte van de werking van de centra en binnen de grenzen van de beschikbare mensen en middelen.
- *Transparantie*: de beleidsvoering is transparant. D.w.z. dat voor iedereen de beslissingslijnen van de koepel duidelijk zijn: wie beslist wat en hoe wordt dit beslist (inhoud en procedure).

5.2. Kenmerken van een uitvoering van taken

- *Zorg voor kwaliteit*: de principes van kwaliteitszorg kenmerken de beleidsvoering van de koepel.
- *Deskundigheid*: bij de voorbereiding van beleidsbeslissingen zal de deskundigheid die in de Vrije-CLB-Koepel aanwezig is, ten volle benut worden.
- *Efficiëntie*: de werking van de koepel is erop gericht om deze activiteiten te organiseren die het best de vooropgezette doelstellingen nastreven.
- *Flexibiliteit*: de wijze waarop de koepel zich organiseert moet toelaten om continuïteit op te bouwen, maar ook om voldoende soepel op nieuwe ontwikkelingen en actuele noden in te spelen. Dit betekent ook dat er prioriteiten gesteld worden in functie van de actualiteit.

5.3. Ronde van Vlaanderen november 2008

De verschillende provinciale besturen kregen in de loop van de maand november 08 tijdens de Ronde van Vlaanderen de mogelijkheid om opmerkingen en bedenkingen met betrekking tot het beleidsplan van de koepel in te brengen. Tijdens de besprekingsronde werd telkens kort stil gestaan bij de lopende beleidsperiode en de ontwikkelingen die de Vrije-CLB-Koepel vzw in de loop van deze periode doormaakte.

Hierbij viel op dat de verschillende provincies naast opmerkingen en verbeterpunten heel wat positieve elementen aanhaalden. Het beleidsplan heeft dan ook duidelijk een positief effect gehad op de relatie tussen de centra en de koepel.

Er werd ook een pluim gegeven voor de wijze waarop de realisaties in het beleidsplan opgevolgd werden en de transparante houding van de koepel om dit document op deze wijze, ter voorbereiding van de Ronde van Vlaanderen, te bezorgen.

Op verschillende plaatsen werd ook expliciet verwezen naar de opdracht van de koepel om goed te blijven onderhandelen (“te wegen op beslissingen”) en aan brede trendwatching te blijven doen, binnen en buiten de sector. De centra zien ook een positieve evolutie om meer en nadrukkelijker in de media aan bod te komen.

Naast heel wat positieve commentaren geven de centra ook enkele knelpunten aan. Specifiek vanuit Antwerpen wordt de vraag gesteld om enkele artikels van de statuten en van het huishoudelijk reglement aan te passen.

Naast de concrete invulling van het beleidsplan wordt ook aandacht gevraagd voor de werkingsprincipes van de koepelorganisatie.

Dit is in concreto het geval voor het werkingsprincipe *representativiteit*. Hier vragen Antwerpen en West-Vlaanderen om het directieoverleg een duidelijkere plaats te geven in de structuur en de statuten van de koepelorganisatie. Ze vinden dat op die manier het werkingsprincipe *loyauteit* beter kan gerealiseerd worden. Ook het werkingsprincipe *mandatering* moet een duidelijkere invulling krijgen.

Loyauteit:

Prioriteiten worden gezamenlijk met de centra bepaald. Iedere partner heeft een eigen verantwoordelijkheid om bij te dragen tot het realiseren van de gezamenlijk bepaalde prioriteiten.

Bijzondere aandacht moet er in het nieuwe beleidsplan gaan naar de invulling van het werkingsprincipe *subsidiariteit*. Dit is een duidelijk aandachtspunt van alle provincies. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan afstemming en samenwerking tussen de centra, de PVOC's en de koepel. Er moet eveneens voldoende aandacht zijn voor afstemming en samenwerking met het departement, het VSKO en de andere centrumnetten.

De koepelwerking is voor de meeste provincies veel transparanter geworden. Een aantal provincies vraagt om hier blijvend aandacht aan te besteden. West-Vlaanderen vindt dat er nog heel wat werk is, terwijl Limburg vindt dat iedereen nu zicht heeft op wat er in Brussel gebeurt.

Een zorgpunt in de meeste provincies heeft te maken met de invulling van het medewerkersplan. Verschillende provincies wijzen op de moeilijke besprekingen hierover ten tijde van het vorige beleidsplan. Zo wordt er gevraagd om tijdig de besprekingen rond het medewerkersplan op te starten. In het kader van het werkingsprincipe *efficiëntie* wordt door een aantal provincies gevraagd om tegelijk duidelijker aan te geven op welke vlakken de werking van de koepel anders is dan de werking van de centra. Deze duidelijkheid wordt gevraagd om een inschatting te kunnen maken over de noodzakelijke backoffice om de koepelwerking te laten draaien.

Materiaalontwikkeling:

Een belangrijk aandachtspunt van de verschillende provincies heeft te maken met het ontwikkelen van materialen. Zowel op het vlak van diagnostiek als op het vlak van OLB is

een inhaaloperatie nodig. Het is niet de bedoeling dat VCLB deze materialen zelf ontwikkelt. VCLB dient wel het initiatief te nemen om in samenwerking met partners te komen tot voor de CLB-werking hanteerbare materialen.

Bij de start van de besprekingen zijn we ervan uitgegaan de bestaande beleidsuitdagingen maximaal te behouden. Op basis van de gevoerde besprekingen in 2008 stellen we vandaag vast dat dit in grote lijnen mogelijk is.

Gezien de expliciete vraag om voldoende te investeren in vertegenwoordiging en belangenbehartiging (“goed onderhandelen”), in trendwatching en in trendsetting wordt deze vraag als een aparte Beleidsuitdaging I aan de vier bestaande beleidsuitdagingen toegevoegd. Omwille van de duidelijkheid formuleren we beleidsuitdaging II in termen die eenduidig in het kader van de discussie over het CLB-profiel (BVR Operationele doelen) bij de CLB-sector ingang hebben gevonden. We herformuleren de vroegere “inhoudelijke en administratief-juridische ondersteuning” als “ondersteuning van de primaire en van de secundaire processen van de vrije CLB-sector”.

Onderstaand voorstel Beleidsplan 2009-2012 bevat vijf Beleidsuitdagingen, 21 strategische doelstellingen en 95 operationele doelstellingen.

Dit beleidsplan is maar realiseerbaar indien eenzelfde aantal medewerkers als tijdens de beleidsperiode 2006 – 2009 gegarandeerd wordt.

6. DE OPERATIONELE DOELSTELLINGEN EN BELEIDSUITDAGINGEN

Beleidsuitdaging 1: trendwatching en vertegenwoordiging, trendsetting en belangenbehartiging

Strategische doelstelling 1: de activiteiten van de VCLB-Koepel worden gevoed via trendwatching en vertegenwoordiging		
	Operationele doelstellingen	
	<p>1.1.1. koepelmedewerkers hebben ruimte voor studieopdrachten en deskresearch ter ondersteuning van de activiteiten van de VCLB-Koepel vzw (studiedienst)</p> <p>1.1.2. er is een goed zicht op de ondersteuningsnoden van de centra en op lopende initiatieven binnen de CLB's</p> <p>1.1.3. de koepel participeert op regelmatige basis aan provinciaal overleg</p> <p>1.1.4. de koepelmedewerkers peilen, in samenwerking met de provinciale werking actief naar nieuwe initiatieven binnen de centra</p> <p>1.1.5. er is een actieve betrokkenheid in diverse fora buiten de CLB-sector</p> <p>1.1.6. een netwerk van contacten binnen de wetenschappelijke wereld (universiteiten en hogescholen) fungeert als toetsingsniveau</p>	
Strategische doelstelling 2: trendsetting en belangenbehartiging: de koepel weegt zowel op de totstandkoming van beleidsconcepten en beleid als op de totstandkoming van regelgeving		
	Operationele doelstellingen	
	<p>1.2.1 koepelmedewerkers zijn gedocumenteerd en gemandateerd om op te treden als vertegenwoordiger van de centra t.a.v. administratieve en politieke overheden</p> <p>1.2.2 het bestuur bepaalt de prioriteiten in nauwe samenspraak met de centra en de betrokken koepelmedewerkers</p> <p>1.2.3 de mandatering wordt verleend via gedragen besluitvormingsprocessen waarin de centra en de betrokken koepelmedewerkers op volwaardige wijze</p>	

	<p>betrokken zijn en die rekening houden met het noodzakelijk draagvlak bij de partners</p> <p>1.2.4 er is een actieve betrokkenheid van koepelmedewerkers in diverse fora binnen en buiten de CLB-sector</p> <p>1.2.5 in de functieprofielen van koepelmedewerkers is ruimte voorzien om goed voorbereid aanwezig te zijn op fora voor overleg met het oog op totstandkoming van beleidsconcepten, beleid en regelgeving en om de gemandateerden te documenteren</p> <p>1.2.6 de koepelmedewerkers krijgen kansen om hun onderhandelingsvaardigheden verder te ontwikkelen</p>	
--	---	--

Beleidsuitdaging II: de primaire en de secundaire processen van de vrije CLB-sector ondersteunen

Strategische doelstelling 1: een kwaliteitsvol ondersteuningsaanbod realiseren		
	Operationele doelstellingen	
	<p>2.1.1. het ondersteuningsaanbod heeft betrekking op de primaire en de secundaire processen van de centra en krijgt vorm in overleg met de provinciale werking en lokale centra. Het wordt voorgelegd aan een adviesgroep waarin centra en provincies vertegenwoordigd zijn</p> <p>2.1.2. de voorwaarden worden geschapen om tot een duidelijke afstemming tussen de verschillende niveaus (lokaal, provinciaal, koepel en internetten) te komen en er zijn duidelijke criteria om te bepalen wat op welk niveau opgenomen wordt</p> <p>2.1.3. per provincie kan een koepelmedewerker instaan als vast aanspreekpunt voor 'alles' wat reilt en zeilt binnen de provincie</p> <p>2.1.4. het ondersteuningsaanbod speelt in op de achtergrond van beginnende en van ervaren deelnemers (conform decreet op de kwaliteit in het onderwijs)</p> <p>2.1.5. het ondersteuningsaanbod is gerealiseerd via het geven van begeleiding, nascholing en het ontwikkelen van materialen en methodieken.</p> <p>2.1.6. de begeleiding is gericht op het versterken van de in de nascholing aangeboden thematieken</p>	

	<p>2.1.7. het ondersteuningsaanbod versterkt de beroepsbekwaamheid van de personeelsleden en heeft hierbij bijzondere aandacht voor beginnende personeelsleden en personeelsleden met bijzondere opdrachten – conform decreet op kwaliteit in het onderwijs.</p> <p>2.1.8. aanbodgerichte nascholingsactiviteiten aanreiken en aansturen m.i.v. nascholing van directies (conform opdracht kwaliteitsdecreet) dit komt tot stand in samenwerking met de provinciale werking</p> <p>2.1.9. ondersteuningsaanbod aanreiken in uitvoering van de decretale opdrachten inzake LOP en GOK</p> <p>2.1.10. de koepel voorziet in een professioneel, gespecialiseerd en wetenschappelijk onderbouwd ondersteuningsaanbod</p>	
--	--	--

Strategische doelstelling 2: Het basisondersteuningsaanbod is gericht op trendsetting binnen de CLB's

Operationele doelstellingen		
	<p>2.2.1. prioriteiten voor trendsetting in functie van ondersteuning zijn in samenspraak met de centra bepaald (DRM, OLB, Leerzorg, Profiel, Diagnostiek en PGZ)</p> <p>2.2.2. een projectplan per thema wordt in samenwerking met de provinciale werking opgemaakt en beschrijft het implementatietraject tot in de centra met aandacht voor de rol van de verschillende betrokkenen (centra, provincie/ROC, koepel) en voor het leggen van de dwarsverbindingen met de domeinen en doelgroepen. Er wordt gezorgd voor een combinatie van werken met thema's, begeleidingssomeinen en doelgroepen.</p> <p>2.2.3. per thema staat een koepelmedewerker in voor de projectbegeleiding;</p> <p>2.2.4. de door de adviesgroep goedgekeurde projectplannen worden gedragen en verdedigd door de adviesgroep</p>	

Strategische doelstelling 3: Het ondersteuningsaanbod versterkt, professionaliseert de centra in hun ontwikkeling als lerende organisatie (secundaire processen)

Operationele doelstellingen		

	<p>2.3.1. conform kwaliteitsdecreet ondersteunt de koepel de centra inzake het beleidsvoerend vermogen, kwaliteitszorg, management en actiepunten na doorlichting</p> <p>2.3.2. ondersteuning op het vlak van communicatie kan gevraagd worden</p> <p>2.3.3. de koepel biedt de mogelijkheid aan de centra om aan te sluiten bij de technische bedrijfseenheid en extra ondersteuning te krijgen van de preventieadviseur</p> <p>2.3.4. de centra worden ondersteund voor administratieve, juridische en deontologische thema's</p> <p>2.3.5. de centrale veiligheidsconsulent biedt ondersteuning aan de centra bij de implementatie van hun informatieveiligheidsbeleid</p> <p>2.3.6. de opleiding management speelt in op de achtergrond en de ervaring van de deelnemers</p> <p>2.3.7. er worden permanente helpdesks georganiseerd met betrekking tot personeelsdossiers, centrummateries en m.b.t. boekhoudplan</p>	
--	---	--

Strategische doelstelling 4: Het aanvullende ondersteuningsaanbod versterkt, professionaliseert en faciliteert de leerlingenbegeleiding (primaire processen) van de lokale CLB-werking

	Operationele doelstellingen	
	<p>2.4.1. prioriteiten voor de aanvullende ondersteuning rond kortlopende projecten of projecten op kleinere schaal worden met de adviesgroep besproken</p> <p>2.4.2. ingaan op vragen van PVOC's en centra</p> <p>2.4.3. ondersteuning via regelmatig participeren aan provinciaal overleg en via actieve contacten binnen de provincie</p> <p>2.4.4. de betrokken koepelmedewerker draagt er zorg voor dat de aanvullende ondersteuning de basisondersteuning niet in het gedrang brengt</p> <p>2.4.5. de ondersteuning richt zich op alle CLB-domeinen en prioritaire doelgroepen</p>	

Strategische doelstelling 5: Er zijn afspraken over wat netoverstijgend en sectoroverstijgend in samenwerking met partners opgenomen wordt

	Operationele doelstellingen	
--	------------------------------------	--

	<p>2.5.1. VCLB engageert zich om de huidige informele structuur van de ISC om te buigen naar een geformaliseerd overlegorgaan tussen de centrumnetten, dat tevens als aanspreekpunt voor derden, i.c. de overheid, kan fungeren</p> <p>2.5.2. VCLB is de stuwende kracht binnen de ISC-werking</p> <p>2.5.3. een structurele samenwerking met de PBD van onderwijs zorgt voor een éénduidige communicatie rond leerlingenbegeleiding</p> <p>2.5.4. er zijn duidelijke criteria voor netoverstijgende samenwerking</p> <p>2.5.5. een netoverstijgend initiatief onder CLB-regie staat in voor de ontwikkeling en de actualisering van informatie en documentatie OLB</p> <p>2.5.6. de koepel zoekt actief naar sectoroverstijgende samenwerking</p> <p>2.5.7. partnerschap vzw verwijzende instantie in het kader van VAPH</p>	
--	---	--

Beleidsuitdaging III: Interne Communicatie binnen de vrije CLB-sector optimaliseren

Strategische doelstelling 1: Personeelsleden van de vrije centra voor leerlingenbegeleiding zijn op de hoogte van ingenomen standpunten en de bekrachtigde visie over CLB-materies		
	Operationele doelstellingen	
	<p>3.1.1. de betrokken koepelmedewerkers dragen er zorg voor dat de standpunten verspreid worden</p> <p>3.1.2. nieuwe standpunten en visies worden uitdrukkelijk via de nieuwsbrief verspreid</p> <p>3.1.3. de gedragen standpunten en visie(s) worden op een herkenbare plaats op het intranet gezet</p> <p>3.1.4. Koepelmedewerkers leveren regelmatig een bijdrage voor Caleidoscoop.</p>	

Strategische doelstelling 2: Het ontwikkelen van het intranet als een attractief, interactief en gebruiksvriendelijk werkinstrument voor alle personeelsleden van de vrije CLB-sector

	Operationele doelstellingen	
	<p>3.2.1. het intranet biedt relevante informatie, inzichten, achtergrond en actualiteit aan alle personeelsleden van de vrije centra voor leerlingenbegeleiding</p> <p>3.2.2. de structuur van het intranet is toegankelijk en dynamisch: feedback, gebruik en noden zijn de leidraad tot het bijsturen van het intranet. Elke koepelmedewerker peilt –formeel, hetzij informeel- geregeld naar de opmerkingen en behoeften in het veld over de informatieverstrekking via het intranet</p> <p>3.2.3. elke koepelmedewerker draagt bij aan de inhoud van het intranet en aan het actueel houden van het intranet in zijn expertiseveld</p> <p>3.2.4. alle personeelsleden van de vrije centra voor leerlingenbegeleiding kunnen goedgekeurde verslagen van statutaire werkgroepen en commissies raadplegen via het intranet</p> <p>3.2.5. de koepel onderzoekt in overleg met de provincies hoe samenwerking en afstemming tussen de lokale websites en de centrale website kan gerealiseerd worden</p>	

Strategische doelstelling 3: Het faciliteren van de informatiedoorstroming binnen de vrije CLB-sector

	Operationele doelstellingen	
	<p>3.3.1. de centra hebben de mogelijkheid om eigen innovatieve projecten bekend te maken via de koepel. De koepel zorgt voor een forum op het intranet en roept de centra geregeld op hieraan te participeren</p> <p>3.3.2. de koepel zet innovatieve projecten uit de centra in de kijker via intranet</p> <p>3.3.3. contactgroepen van de koepel kunnen een eigen 'deelsite' krijgen op het intranet om informatie uitwisseling te faciliteren</p> <p>3.3.4. alle personeelsleden kunnen beroep doen op de koepel om interessante informatie, inzichten en nieuws dat</p>	

	3.3.5. relevant is voor de hele CLB-sector, te verspreiden de vzw ondersteunt de promotie van de producten van de cvba naar de eigen centra (de service is verantwoordelijk voor de promotie)	
--	---	--

Strategische doelstelling 4: lokale CLB-personeelsleden worden op de hoogte gebracht van de werking van de koepelorganisatie

Operationele doelstellingen		
	3.4.1. de koepel communiceert over de eigen werking naar CLB-medewerkers	
	3.4.2. de koepel communiceert over de eigen werking via de website en via 'het startpakket voor nieuwe medewerkers'	
	3.4.3. elke koepelmedewerker draagt bij aan de bekendmaking van de koepelwerking, tijdens vorming, vergaderingen en in hun eigen communicatie; op die manier zorgen ze ervoor dat medewerkers uit het veld weten waarvoor ze bij hen terecht kunnen	

Strategische doelstelling 5: Het verdeskundigen van lokale bestuursleden via aangepaste informatie

Operationele doelstellingen		
	3.5.1. lokale bestuursleden beschikken over een online brochure	

Beleidsuitdaging IV: Externe communicatie van de vrije CLB-sector optimaliseren

Strategische doelstelling 1: De vrije CLB-sector komt op een positieve wijze in beeld en is in het publieke debat aanwezig

Operationele doelstellingen		
------------------------------------	--	--

- 4.1.1. de koepel werkt aan positieve imagovorming in de eigen communicatie door heldere en toegankelijke communicatie over de CLB-werking en de rechten en plichten van leerlingen, ouders en schoolpersoneel in die CLB-werking.
De communicatie is afgestemd op de verschillende doelgroepen, met specifieke aandacht voor scholen, leerkrachten, leerlingenbegeleiders, ouders, leerlingen, De website is daarbij een belangrijk kanaal. Waar mogelijk worden andere media ingezet.
Het spreekt voor zich dat bij nieuwe regelgeving actief gezocht wordt naar kanalen om de regelgeving op een bevattelijke manier kenbaar te maken
- 4.1.2. waar mogelijk werkt de koepel samen met andere partners om hun communicatie te stroomlijnen met de eigen communicatie. Op die manier versterkt de koepel indirect de imagovorming van de vrije centra voor leerlingenbegeleiding
- 4.1.3. elke koepelmedewerker draagt bij tot de externe communicatie vanuit zijn expertise. Bijvoorbeeld door medewerking aan de website, artikels in Caleidoscoop, de persrelaties, informatiefolders...
- 4.1.4. de externe communicatie ondersteunt de bekendmaking van de gedragen standpunten van de VCLB
- 4.1.5. een goed uitgebouwd persnetwerk stelt de koepel in staat om ad rem te reageren op onderwijs- en/of opvoedingsactualiteiten die betrekking hebben op de werking van de CLB
- 4.1.6. de koepel werkt actief aan een uitgebreid en actueel netwerk van deskundigen die accuraat kunnen reageren in de media over onderwijs- en/of opvoedingsactualiteiten die betrekking hebben op de werking van de CLB
- 4.1.7. de koepel ondersteunt de centra bij de bekendmaking van innovatieve projecten aan het brede publiek
- 4.1.8. de koepel ondersteunt de centra in hun eigen actieve informatieplicht door 'ruwe' materialen beschikbaar te stellen zoals doelgroepgerichte teksten, visuele elementen en advies over de communicatieplanning
- 4.1.9. Caleidoscoop is het tijdschrift van de vrije Centra voor leerlingenbegeleiding (CLB's) en brengt veelzijdige informatie over leerlingenbegeleiding, onderwijs, opvoeding en hulpverlening aan kinderen, jongeren en hun ouders. Op die manier draagt Caleidoscoop bij tot

een positief beeld van de CLB.

Strategische doelstelling 2: De impact van de vrije CLB-sector bij beleidsmakers versterken door een goede externe communicatie en door het onderhouden van goede contacten.

Operationele doelstellingen

- 4.2.1. elke koepelmedewerker draagt bij tot een positief imago van de vrije CLB sector in zijn contacten met externen. Hij draagt daarbij de visie van de vrije sector uit en verdedigt onze standpunten
- 4.2.2. elke koepelmedewerker bouwt actief aan een relatienetwerk binnen het eigen expertiseveld
- 4.2.3. de koepel onderhoudt actief relaties met beleidsmakers, verwante organisaties en drukkingsgroepen
- 4.2.4. de koepel vertegenwoordigt de centra op fora waar CLB-gerelateerde thema's aan bod komen

Strategische doelstelling 3: Externe communicatie over de Vrije-CLB-Koepel vzw

Operationele doelstellingen

- 4.3.1. de koepel zorgt voor bekendmaking van de eigen werking bij beleidsmakers, verwante organisaties en drukkingsgroepen
- 4.3.2. de koepel zorgt voor bekendmaking van de eigen werking naar de buitenwereld met bijzondere aandacht voor publicaties en nascholing

Strategische doelstelling 4: De publicaties en vorming van de vrije CLB-sector meer en beter promoten naar de 'buitenwereld'

Operationele doelstellingen	
4.4.1.	de cvba is de geprivilegieerde partner voor de productie (in brede zin van het woord, multimediaal) en voor de verspreiding naar de buitenwereld

Beleidsuitdaging V: De beleidsvoering, de organisatiestructuur en cultuur van de koepel optimaliseren

Strategische doelstelling 1: De betrokkenheid van de partners bij de totstandkoming van gemeenschappelijke standpunten verhogen en het creëren van een draagvlak voor de genomen beslissingen

Operationele doelstellingen	
5.1.1.	de partnerorganisaties zijn betrokken bij de besluitvorming van het CLB via een structurele aanwezigheid in commissies en werkgroepen

Strategische doelstelling 2: De centra zijn op een volwaardige wijze bij de besluitvorming betrokken

Operationele doelstellingen	
5.2.1.	de RvB neemt formeel de beleidsstandpunten in
5.2.2.	de directievergadering heeft een prominente plaats binnen de beslissingslijnen
5.2.3.	de vertegenwoordigers in de raad van bestuur, de werkgroepen en commissies van de VCLB-Koepel hebben een duidelijk mandaat

Strategische doelstelling 3: De besluitvormingsprocedure van de Vrije-CLB-Koepel is transparant, flexibel en efficiënt

Operationele doelstellingen

- 5.3.1. de beslissingslijnen zijn duidelijk en gekend
- 5.3.2. de besluitvorming komt op een transparante wijze tot stand

Strategische doelstelling 4: De organisatiestructuur van de Vrije-CLB-Koepel is transparant, flexibel en efficiënt

Operationele doelstellingen

- 5.4.1. de RvB bewaakt de transparantie, de flexibiliteit en efficiëntie van de organisatiestructuur
- 5.4.2. nieuwe projecten die een impact hebben op de realisatie van het beleidsplan of de realisatie van het beleidsplan dreigen te hypothekeren worden voorafgaandelijk voorgelegd aan de RvB. Hierbij wordt afgetoetst wat de implicaties zijn voor de koepel en de centra
- 5.4.3. er is een nauwe samenwerking tussen het bestuur van de VCLB-Koepel vzw enerzijds en het bestuur van de VCLB Service cvba anderzijds
- 5.4.4. de koepel hanteert een kwaliteitssystem voor de organisatie
- 5.4.5. de koepel draagt zorg voor het welbevinden van de koepelmedewerkers
- 5.4.6. de koepel creëert een materiële omgeving waarin de werking van de VCLB-Koepel vzw in nauwe samenhang met de faciliteiten van de cvba optimaal kan verlopen
- 5.4.7. de koepel realiseert een kwaliteitsvolle en ICT-uitgeruste secretariaatsondersteuning die de beleidsuitdagingen via de diverse diensten mogelijk maakt
- 5.4.8. de koepel voorziet een kwaliteitsvol onthaal voor telefonische of mailvragen en voor deelnemers aan vergaderingen en vormingen

Strategische doelstelling 5: Een personeelsbeleid uitbouwen voor de Vrije-CLB-Koepel, dat rekening houdt met de specifieke opdrachten van de koepel

Operationele doelstellingen		
5.5.1.	het personeelskader is afgestemd op het beleidsplan van de koepel	
5.5.2.	samen met de algemeen directeur waakt de raad van bestuur van VCLB over de optimale inzet van mensen en middelen om het beleidsplan te realiseren	
5.5.3.	kwaliteitszorg en het voeren van een professioneel personeelsbeleid zijn belangrijke thema's binnen de koepel	
5.5.4.	een geactualiseerd medewerkersplan met een korte omschrijving van het takenpakket is beschikbaar via het intranet.	