



---

Bestemd voor de gemeenteraad  
**2025\_CBS\_09284 Beleidsplan LSC Pilar - Goedkeuring**

**Beslissing:** Goedgekeurd in besloten vergadering van 23 oktober 2025

**Zijn aanwezig bij de beslissing van dit punt:**

Mathias De Clercq, burgemeester-voorzitter  
Hafsa El-Bazioui, schepenen; Astrid De Bruycker, schepenen; Sofie Bracke, schepenen; Evita Willaert, schepenen; Joris Vandenbroucke, schepenen; Bram Van Braeckvelt, schepenen; Burak Nalli, schepenen; Filip Watteeuw, schepenen; Christophe Peeters, schepenen  
Mieke Hullebroeck, algemeen directeur; Liesbet Vertriest, adjunct-algemeendirecteur

**Bevoegd:** Evita Willaert

**Juridisch kader**

**De volgende bepalingen zijn van toepassing inzake de bevoegdheid:**  
Decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 40, §1

**De beslissing wordt genomen op grond van:**  
Decreet Leersteun van 5 mei 2023, artikel 62

**Motivering**

Het Leersteuncentrum PILAR Gent werd voorlopig erkend door het college van burgemeester en schepenen in zitting van 30 maart 2023.

Bij collegebeslissing van 13 januari 2025 werd het Leersteuncentrum PILAR definitief erkend, na een positief inspectierapport.

Sinds 1 september 2023 (schooljaar 2023-2024) is het Leersteuncentrum een aparte stadsdienst.

Volgens het Referentiekader Kwaliteitsvolle Leersteun (<https://www.vlaanderen.be/onderwijsprofessionals/organisatie-en-administratie/onderwijskwaliteit/kwaliteitsvol-onderwijs-aanbieden/referentiekaders-voor-onderwijskwaliteit/referentiekader-voor-kwaliteitsvolle-leersteun>) dient het LSC beleid te voeren op vlak van leersteun, organisatie, kwaliteit, personeel en professionalisering, financieel en materieel, leef- en werkomgeving.

In het kader van vaste benoemingen dient het leersteuncentrum de lijst van de vacante betrekkingen jaarlijks met het bevoegd lokaal comité te onderhandelen op basis van een beleidsplan.

Keurt goed het beleidsplan voor het Leersteuncentrum PILAR met uitgangspunten voor personeelsbeleid, zoals gevoegd in bijlage, voor de beleidscyclus 2024-2029

**Bijgevoegde bijlage(n):**

- beleidsontwikkelplan LSC Pilar 24-29 .pdf (deel van de beslissing)
- Bijlage BP 24-29 uitgangspunten personeelsbeleid.pdf
- 2025\_HOC\_16\_Beleidsplan LSC Pilar.pdf

**Beslissing**

**Legt aan de gemeenteraad voor ter beslissing:**

**Artikel 1:**

Keurt goed het beleidsplan LSC Pilar voor de beleidscyclus 2024-2029 , zoals gevoegd in bijlage.

2025\_CBS\_09284 - Beleidsplan LSC Pilar

## Missie en visie



**ELK KIND VERDIENT ONZE GEZAMENLIJKE INZET.**

Bij Pilar geloven we dat een diverse samenleving begint bij inclusief onderwijs. Door samenwerking zetten we in op een veilige leeromgeving waarin alle leerlingen zich welkom voelen. Elk kind maximaal laten participeren is ons streefdoel. Op die manier stimuleren we een optimale ontwikkeling, met oog voor welbevinden, kansen en talenten. Vanuit een inclusieve basishouding zetten we onze onderwijskundige en doelgroepspecifieke kennis en coachingsvaardigheden in.

### 1. **INCLUSIE ALS UITGANGSPUNT**

Elk kind verdient kwaliteitsvol onderwijs, waar het zich evenwaardig en gewaardeerd voelt. We zetten in op een leeromgeving waarin maximale participatie mogelijk is.

Redelijke aanpassingen zijn een recht. Door te kijken naar 'wat heeft dit kind nodig' bouwen we hierop verder en helpen we deze te integreren in de klas- en schoolwerking.

Elk teamlid draagt elke dag opnieuw de waarden, visie en werkwijze van Pilar uit.

### 2. **SAMENWERKING STAAT CENTRAAL**

'Opvoeden doe je samen' is onze overtuiging. We gaan dan ook voluit voor een verbindende samenwerking met leerlingen, leerkrachten, scholen, ouders en andere partners. Hierbij houden we rekening met de context van het kind en de school.

Vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, met respect en een open blik gaan we elke uitdaging aan.

### 3. **DOELGERICHTE LEERSTEUN OP MAAT**

Leersteun vertrekt altijd vanuit een concrete leervraag, die gericht is op de ondersteuningsbehoefte van leerling, leraar en/of schoolteam, wat het mogelijk maakt om handelingsgericht en handelingsplanmatig aan de slag te gaan.

## Beleidsontwikkelplan 2024-2029

Leersteun bieden, dat is maatwerk: we gaan dan ook vaak creatief en innovatief aan de slag. Het hele proces wordt continu geëvalueerd en bijgestuurd. Zo stellen we alles in het werk om samen met onze partners het vooropgezette doel te bereiken en duurzaam te implementeren in een inclusieve klaspraktijk en schoolcultuur.

### 4. LEVENSLANG LEREN

Bij Pilar werken we met een multidisciplinair team, dat inzet op het ontwikkelen en delen van expertise. Professionalisering zit daarom sterk verankerd in onze interne werking. Ons doel is het vergroten van de handelingsbekwaamheid van leerkrachten en schoolteams bij het omgaan met leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.

Strategisch doel	Operationele doelen	24-25	25-26	26-27	27-28	28-29	Afg.
<b>I – Kernopdracht: Leersteun</b>							
De <b>centrumeigen visie</b> op Inclusief onderwijs wordt in dialoog met alle partners ontwikkeld en vertaald in <b>transparante en gedragen afspraken, instrumenten, projecten ... (V1)</b>	Er is een centrumeigen visie op <b>inclusief onderwijs</b> , vertaald in processen, afspraken en instrumenten in de interne en externe (samen)werking	x					
	Verkennen en stimuleren van een <b>draagvlak</b> op bestuursniveau voor innoverende projecten en een gedragen visie rond inclusief onderwijs	x					✓
	<b>Binnen de interne werking en externe samenwerking krijgen vernieuwende initiatieven in het kader van inclusief onderwijs vorm.</b>	-					
Er is een <b>centrumeigen visie</b> op <b>leerkracht en schoolteamgerichte leersteun</b> vertaald in <b>transparante en gedragen afspraken, instrumenten, ... (M3 en 4)</b>	Er is een centrumeigen visie op <b>leerkrachtgerichte leersteun</b> , vertaald in processen, afspraken en instrumenten in de samenwerking met leerkrachten	x					
	<b>Er is een centrumeigen visie op schoolteamgerichte leersteun, vertaald in een aanbod op maat</b> van scholen						
	Binnen het aanbod van schoolteamgerichte leersteun is er een duidelijke visie, expertise en strategie in het ondersteunen van <b>gedrag op schoolniveau</b>	x					
De principes van HGW en de cyclus van HPW zijn vertaald in een <b>gemeenschappelijke werkwijze, afspraken en instrumenten</b> die gekend zijn en	Er is een heldere en efficiënte werkwijze inzake aanmelden en opstarten van leersteuntrajecten <b>-de visie op en werkwijze bij een aanmelding en van een leersteunvraag vanuit een leervraag van een leerkracht of schoolteam gelinkt aan meerdere of geen individuele leerling is helder en efficiënt</b>	x					

## Beleidsontwikkelplan 2024-2029

gebruikt worden door de LOS en externe partners <b>(M1)</b>	Er is een centrumeigen visie <b>op leersteun binnen het zorgcontinuüm</b>						
	De <b>cyclus van HPW</b> is vertaald in een duidelijk stappenplan per fase dat gekend is en gebruikt wordt door LOS en externe partners	x					
	Het <b>HP sjabloon</b> ontwikkelt flexibel mee met de visie op leersteun en met de werkwijze voor HGW en HPW	x					
De leersteun krijgt inhoud en vorm in samenwerking met de <b>school, de leerling en de ouders (S2)</b>	Er zijn effectieve strategieën en methodieken ivf communicatie en bereikbaarheid van ouders						
	De verwachtingen rond inhoud en organisatie van de opstartvergadering zijn helder voor alle partners ter voorbereiding van monitoring (zie ook centrumeigen aanpak HPW)	x					
	Er is een reflectieve dialoog tussen LOS en medewerkers CLB, PBD en PBSOG over de samenwerking op de schoolvloer	-					
	De structurele samenwerking met relevante welzijnspartners is verkend en krijgt verder vorm						
LSC Pilar kan de leersteun inhoud en vorm geven ism <b>LSC De Kade (S4)</b>	Het overleg en de samenwerking met De Kade is uitgewerkt.						
<b>II - Beleid en organisatie</b>							
<b>II.a. Beleidsplan</b>							
(cfr. referentiekader kwaliteitsvolle leersteun: Pilar voert een doeltreffend leersteun- en organisatiebeleid en communiceert actief over zijn werking. <b>(BL1+V1)</b> )							
Het leersteun- en organisatiebeleid wordt doelgericht en systematisch geëvalueerd en uitgewerkt in een <b>meer jaren ontwikkelplan.</b>	Opmaak van een nieuw beleidsontwikkelplan 2024-2029 met integratie van het nieuwe RKL+werkwijze om dit als instrument te gebruiken binnen beleidsvoering in Pilar	x					✓
	Er is een efficiënte werkwijze voor het prioriteren, uitwerken en opvolgen van het beleidsontwikkel- en jaaractieplan	x					
<b>II.b. Communicatie</b>							
(cfr. referentiekader kwaliteitsvolle leersteun: Pilar voert een doeltreffend leersteun- en organisatiebeleid en communiceert actief over zijn werking. <b>(BL1+V1)</b> )							
Er wordt op een constructieve en efficiënte manier <b>gecommuniceerd</b> binnen het team	De interne communicatie- en informatiekanalen (teamsite, dinsdagmail, plenair overleg) -zijn voor alle personeelsleden toegankelijk en overzichtelijk -worden efficiënt gebruikt	x					

Beleidsontwikkelplan 2024-2029

Het <b>intern overleg en samenwerking</b> wordt doelgericht en efficiënt georganiseerd en gestuurd.	De centrumeigen <b>overleg- en samenwerkingscultuur</b> is gedefinieerd en wordt bewaakt.						
	Er is een heldere, dynamische en functionele <b>overlegstructuur</b> . Voor elk soort intern overlegmoment is er helderheid i.v.m. timing, doelen, agenda, verantwoordelijkheden, deelnemers en verslag.	X					
	<b>De regiowerking garandeert een efficiënte clustering</b> *op basis van vooropgezette uitgangspunten * van scholen * en LOS met de juiste expertise	-					
Er wordt extern op een <b>constructieve en efficiënte manier gecommuniceerd en geïnformeerd</b> over de werking, regelgeving, ... met externe samenwerkingspartners	Er zijn een aantal gedragen uitgangspunten i.v.m. - het gebruik van sociale media en externe informatie- en communicatiekanalen - het delen van informatie in het kader van PR en GDPR.						
	Er zijn overlegplatformen op maat van de gemeentescholen ifv informatie- en expertisedeling, samenwerking, ...	X					
<b>II.c. Kwaliteitsbewaking</b>							
Pilar voert een participatief kwaliteitsbeleid en evalueert zijn werking op systematische en cyclische wijze <b>(BL2+R1-3)</b>							
Er is een <b>participatief kwaliteitsbeleid</b>	De leersteunraad is een voorbeeld van goede praktijk in het kader van participatief kwaliteitsbeleid.	X					
	De 'lege stoel' wordt als methodiek gebruikt binnen het KT-overleg i.f.v. het ontwikkelen en evalueren van een dynamische beleidsontwikkeling.	X					
De <b>werking</b> wordt systematisch en cyclisch geëvalueerd.	Er is een kader dat als basis kan gebruikt worden voor het structureel en systematische kwaliteitsbewaking van de werking en het beleid van Pilar.						
	De schriftelijke en digitale <b>interne en externe communicatie- en informatiekkanalen</b> worden systematische en cyclisch geëvalueerd en bijgestuurd op hun doelgerichtheid en efficiëntie.	X					
	De <b>interne overlegstructuur</b> wordt systematisch en cyclisch geëvalueerd en bijgestuurd op zijn doelgerichtheid en efficiëntie	X					
	Het beleid en de organisatie van <b>professionalisering</b> worden systematisch en cyclisch geëvalueerd en bijgestuurd	X					
	De centrumeigen instrumenten binnen <b>HPW en HGW</b> worden systematisch en cyclisch geëvalueerd en bijgestuurd	X					

Beleidsontwikkelplan 2024-2029

	<b>Functiedifferentiatie</b> wordt regelmatig inhoudelijk en organisatorisch geëvalueerd en bijgestuurd.	X					
	De STGV worden inhoudelijk en organisatorisch geëvalueerd en bijgestuurd	X					
	De pedagogische studiedagen en het intern vormingsaanbod worden optimaal benut voor teamgerichte vorming en teambuilding op basis van reële noden van het team en de organisatie.	X					
De <b>samenwerking</b> met externe partners wordt systematisch en cyclisch geëvalueerd	De samenwerkingsgesprekken met de scholen is geïntegreerd en legt een basis voor ontwikkeling van een kwaliteitsvolle samenwerking	X					
	De samenwerkingsgesprekken met CLB en PBD zijn geïntegreerd en leggen een basis voor ontwikkeling van een kwaliteitsvolle samenwerking met elkaar en de scholen.	X					
	De (samen)werking van de individuele LOS op de scholen wordt gemonitord en geëvalueerd adhv feedbackgesprekken	-					
<b>II.d. HR</b>							
Pilar voert een personeels- en professionaliseringsbeleid (BL3)							
HR beleid is gefundeerd op een aantal duidelijke, objectieve <b>uitgangspunten</b> voor een gefundeerde <b>inzet van personeelsmiddelen</b> vertrekkend vanuit het regelgevend kader, de missie en visie en de specifieke noden vanuit de doelgroep.	De uitgangspunten voor HR zijn helder en transparant.	X					✓ ?
Er is aandacht voor <b>welbevinden</b> van personeel en <b>teambuilding</b> : open gesprekscultuur en reflecteren	Het welbevinden van het team wordt gemonitord . De resultaten zijn de basis voor gerichte verbeteracties in het JAP.	X					
	-We bouwen aan een professionele samenwerkingscultuur die gekenmerkt wordt door reflecteren en een open dialoog tussen de teamleden						
Het <b>arbeidsreglement</b> is gekend en wordt onderschreven door alle teamleden	Het nieuwe arbeidsreglement is onderhandeld met de vakbond en gecommuniceerd/beschikbaar voor alle teamleden.	X					✓ ?
	Er is een <b>deontologische code</b> ,op maat van het Leersteuncentrum, die de leerondersteuner houvast biedt in het zorgzaam omgaan met persoonlijke informatie en het handelingsgericht werken vanuit een gefundeerde professionele						

Beleidsontwikkelplan 2024-2029

	beroepsethiek en de regelgeving mbt GDPR (De deontologische code van Stad Gent wordt aangepast op maat van het LSC).						
	Er is een kader voor deconnectie op maat van het LSC vertaald in heldere afspraken.	-					
<b>Functies, verantwoordelijkheden/mandaten en rollen</b> binnen het (kern)team, zijn afgebakend, helder, compatibel en transparant voor alle teamleden	Voor elke functie, verantwoordelijkheid/mandaat of rol binnen het team is er een duidelijke functiebeschrijving (differentiatie) en competentieprofiel.						
<b>Personeelsoپvolging en – evaluatie</b> is geprofessionaliseerd	Binnen coaching en evaluatie zijn er afspraken en instrumenten voor observaties op de schoolvloer en feedbackgesprekken.	x					
	De cyclus van aanvangsbegeleiding en coaching wordt op maat ingezet bij LOS die een korte vervanging opnemen.						
Pilar is een stageplaats voor studenten en heeft een goed gefundeerde en uitgewerkte <b>studentenwerking</b>	Er is een goed uitgebouwde structurele samenwerking met hogescholen en universiteiten i.f.v. stage.	x					✓
	Er is een gefundeerde visie m.b.t. studentenwerking, vertaald in heldere afspraken en organisatie in de dagelijkse werking.	x					
Er is ruimte en een duidelijke taakverdeling en afspraken binnen het intern overleg voor <b>expertise-ontwikkeling, -deling en -uitbreiding</b>	Er is een professionaliseringsplan per schooljaar dat vertrekt vanuit een goede analyse van -noden en ontwikkelingen binnen de organisatie en de context -individuele noden van de leerondersteuners -Evaluatie van intern vormingsaanbod	x					
	Er zijn duidelijke afspraken om info uit extern gevolgde bijscholing door te geven binnen het team.						
	Verder ontwikkelen van - beleid en organisatie - gemeenschappelijke, evidence informed kaders en methodieken binnen expertise van leersteun voor leerlingen met motorische noden	x					
	Verder ontwikkelen van gemeenschappelijke, evidence informed kaders en methodieken binnen expertise en werking van leersteun aan leerlingen met een ernstige cognitieve beperking	x					
	Verder ontwikkelen van gemeenschappelijke, evidence informed kaders en methodieken binnen expertise en werking van leersteun aan leerlingen met sociaal-emotionele- en/of gedragsproblemen	-					

## Beleidsontwikkelplan 2024-2029

	De LOS maken kennis met en gebruiken digitale tools en materialen binnen hun leersteuntrajecten						
Pilar participeert en bouwt aan lerende netwerken i.f.v. eigen ontwikkeling	Er zijn duidelijke criteria/uitgangspunten als basis voor ontwikkeling en evaluatie van lerende netwerken waar we aan participeren i.f.v. ontwikkeling (expertise, organisatie, ... ).	x					
De <b>pilartheek</b> is een dynamisch en efficiënt instrument binnen expertisedeling en -uitbreiding	De <b>pilartheek</b> wordt inhoudelijk verder ontwikkeld en geactualiseerd vanuit vernieuwende inzichten en werkwijzen in het kader van leersteun	x					
	De materialen van de pilartheek worden optimaal benut binnen leersteuntrajecten en professionalisering van LOS						
<b>II.e. Financieel en faciliteiten</b>							
Pilar ontwikkelt een financieel-, infrastructureel-, materieel- en administratief beleid ( <b>BL4</b> ) en een beleid op vlak van leef- en werkomgeving ( <b>BL5</b> )							
De <b>infrastructuur</b> voorziet in een veilige, comfortabele, flexibele en prikkelende werkplek die verbondenheid, overleg en samenwerking op een professionele manier bevordert	BVH-jaaractieplan wordt opgesteld en opgevolgd doorheen het schooljaar  <a href="https://onderwijsstadgent.sharepoint.com/:x:/r/sites/LSCPilar/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6B1BC257-4296-4CB1-BA5F-4D10ECC114C9%7D&amp;file=Jaaractieplan%20BVH%20LSC%20Pilar%20SI%2024-25c.xlsx&amp;action=default&amp;mobileredirect=true">https://onderwijsstadgent.sharepoint.com/:x:/r/sites/LSCPilar/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B6B1BC257-4296-4CB1-BA5F-4D10ECC114C9%7D&amp;file=Jaaractieplan%20BVH%20LSC%20Pilar%20SI%2024-25c.xlsx&amp;action=default&amp;mobileredirect=true</a>	x					✓ ?
Ism Stad Gent is er een gefundeerd <b>financieel en materieel beleid en begroting</b>	Er is een intern digitaal opvolgsysteem voor budgetbegroting en –opvolging (opzet + proeflopen)	x					✓ ?
De <b>administratie</b> is geprofessionaliseerd	Pilar heeft een eigen huisstijl die past binnen de afspraken en huisstijl van Stad Gent en DOOJ						
	Voor de personeelsadministratie is er goede afstemming en duidelijke afspraken met personeelsdienst SOG m.b.t. taakverdeling	x					
	De elektronische begeleidingstool 'Rivierenland' wordt gebruikt als personeelsdossier en is aangepast aan de cyclus van coaching en evaluatie van leerondersteuners en middenkader van het LSC: verkennen systeem+experimenteren rond coachingshistoriek en AVB	x					
	Er is een aangepast softwareprogramma op maat van het LSC voor de leerlingregistratie en -verdeling dat gebruikt wordt in het kader van data-analyse van evoluties binnen	x					

## Beleidsontwikkelplan 2024-2029

	de doelpopulatie+onderzoek naar relevante variabelen voor effectmeting.						
	In het kader van datagerelateerde input van de externe partners in het structureel overleg worden relevante data mbt leersteun jaarlijks verzameld in een 'schoolfoto'	-					
	De archivering van persoonsgegevens voor leerlingen gebeurt volgens de vooropgezette uitgangspunten en afspraken zoals vermeld in de privacyverklaring op de website.	x					
	Gebruik van beeldmateriaal voor intern werking en publicatie zijn conform de regelgeving van GDPR en vertaald in interne afspraken en instrumenten	x					✓

### → Kolom 1: strategische doelen (over 5 jaar):

- Op basis van/verwijzing naar het referentiekader kwaliteitsvolle Leersteun
- Deze doelen liggen vast voor de duur van de cyclus

### → Kolom 2: operationele doelen

- Operationele doelen kunnen jaarlijks worden aangepast ifv interne of externe contextfactoren, ...
- Wijzigingen van operationele doelen worden in het ontwikkelproject aangeduid adhv streepjes (vb. een nieuw operationeel doel in schooljaar 27-27; de voorgaande schooljaren wordt een streepje gezet)

### → Kolom 3-7: overzicht van wanneer en hoe gewerkt wordt aan operationele doelen:

- Groen kruisje: doelen in de focus (wordt actief aan gewerkt in het JAP)
- Oranje kruisje: doelen die bewaakt worden, maar waar niet actief mee aan de slag wordt gegaan

### → Kolom 8: operationeel doel is afgewerkt:

- OD wordt afgevinkt