

## **Rapport over de doorlichting van het Centrum voor leerlingenbegeleiding Van het GO! Westhoek**

**Instelling:** CLB van het GO!  
**Adres:** Smissestraat 10 – 9630 Veurne  
**Telefoon:** 058/31.10.75  
**Fax:** 058/31.17.88  
**E-mail:** [clb.westhoek@rago.be](mailto:clb.westhoek@rago.be)  
**Website:** <http://www.clbwesthoek.be>  
**Instellingsnummer:** 114504

---

**DL 3/onderzoek ter plaatse:** 05 t/m 09 mei 2008

**Samenstelling van het inspectieteam:**

**Guy De Paepe  
Marleen Dobbels  
Jos Vanlandschoot  
Martine Vranken**

**Externe deskundigen:** **Franky D'Oosterlinck  
Wilfried Van Keymeulen**

**Coördinatie en verslaggeving:** **Martine Vranken**

|             |   |          |
|-------------|---|----------|
| <b>I</b>    | <b>INHOUDSOPGAVE</b>  |          |
| <b>I</b>    | <b>INHOUDSOPGAVE</b> .....  | <b>2</b> |
| <b>II</b>   | <b>INLEIDING</b> .....  | <b>2</b> |
| <b>III</b>  | <b>FOCUS VAN DE DOORLICHTING</b> .....  | <b>2</b> |
| <b>IV</b>   | <b>WOORDENLIJST</b> .....   | <b>2</b> |
| <b>V</b>    | <b>KENMERKEN VAN HET CENTRUM EN HAAR WERKGEBIED</b> .....                         | <b>2</b> |
| 1           | CENTRUMKENMERKEN .....  | 2        |
| 2           | RISICOGEVOELIGHEID VAN HET WERKGEBIED .....                                       | 2        |
| 3           | MOGELIJKHEDEN TOT SAMENWERKING.....   | 2        |
| <b>VI</b>   | <b>ALGEMEEN BEELD VAN DE KWALITEIT VAN HET CENTRUM</b> .....                      | <b>2</b> |
| 1           | ONTWIKKELING EN KWALITEITSZORG .....  | 2        |
| 1.1         | <i>Verdere ontwikkeling als organisatie sinds de vorige doorlichting</i> .....    | 2        |
| 1.2         | <i>Zelf waken over de kwaliteit van de werking</i> .....                          | 2        |
| 1.3         | <i>Ondersteunende processen</i> .....   | 2        |
| 2           | OPDRACHTEN UITVOEREN MET AANDACHT VOOR ZORG EN EFFECT .....                       | 2        |
| 2.1         | <i>"De juiste dingen doen"</i> .....  | 2        |
| 2.2         | <i>Uitvoeren wat de overheid verplicht heeft gemaakt.</i> .....                   | 2        |
| 2.3         | <i>Zorgzaam handelen door de opgelegde werkingsprincipes toe te passen.</i> ..... | 2        |
| 3           | AFSTEMMING TUSSEN DE EERSTE ZORG OP SCHOOL EN DE CLB-WERKING.....                 | 2        |
| <b>VII</b>  | <b>BELEIDSKRACHT</b> .....  | <b>2</b> |
| <b>VIII</b> | <b>OUTPUT</b> .....   | <b>2</b> |
| 1           | TEVREDENHEID .....  | 2        |
| 2           | ANDERE OUTPUTGEGEVENS.....  | 2        |
| <b>IX</b>   | <b>ADVIES AAN HET CENTRUM</b> .....   | <b>2</b> |
| <b>X</b>    | <b>ADVIES AAN DE OVERHEID</b> .....   | <b>2</b> |
| <b>XI</b>   | <b>BIJLAGE</b> .....  | <b>2</b> |

## II INLEIDING

Van 5 tot 9 mei 2008 bezocht de onderwijsinspectie van de Vlaamse Gemeenschap het Centrum voor Leerlingenbegeleiding van het Gemeenschapsonderwijs (GO!) Westhoek te Veurne. Zij deed dit in het kader van haar decretale opdracht om voor de overheid toezicht uit te oefenen op de kwaliteit en de kwaliteitszorg van onderwijsinstellingen.

Tijdens de doorlichting vraagt de inspectie zich af of een centrum in orde is met de voorwaarden die de overheid verbindt aan de financiële middelen die ze geeft. We stellen ons de vraag of het centrum bij het bepalen van wat men wil bereiken en doen, rekening hield met wat leerlingen nodig hebben om zich in de onderwijsomgeving te kunnen handhaven, om zich goed te voelen en met succes de onderwijsloopbaan te doorlopen. We hebben in dit verband oog voor de kracht die uitgaat van de samenwerking tussen school en CLB.

De inspectie gebruikt het CIPO-model als toezichtkader. Het model bestaat uit *vier grote onderdelen*:

**"Context"** verwijst naar factoren waarop de instelling (bvb. school, CLB) geen invloed heeft. Bijvoorbeeld omgevingskenmerken, wetgeving.

**"Input"** verwijst naar wat men beschikbaar heeft op vlak van middelen (personen, financieel).

**"Proces"** verwijst naar keuzes die de instelling maakt tijdens het voorbereiden en uitvoeren van haar opdrachten; het verwijst ook naar de manier waarop de instelling zorgt voor ontwikkeling en verbetering.

**"Output"** verwijst naar de mate waarin de instelling haar doelstellingen bereikt. Een school, CLB, ... hebben een bestaansreden en er leven verwachtingen ten aanzien van wat ze in dit verband bereikt.

Tijdens een doorlichting voert de inspectie volgende activiteiten uit: observaties, onderzoek en analyse van documenten en gegevens en gesprekken. Het doorlichtingsteam kwam in onderling overleg en op basis van de verzamelde gegevens tot een unaniem advies. We steunden hiervoor op meerdere *bronnen*.

Het doorlichtingsverslag resulteert in één van drie mogelijke adviezen:

- Gunstig
- Beperkt gunstig
- Ongunstig

Een gunstig advies is noodzakelijk, wil het CLB verder kunnen gefinancierd of gesubsidieerd worden.

Dit rapport over de doorlichting moet binnen een termijn van 30 kalenderdagen op een personeelsvergadering integraal besproken worden.

Het verslag is openbaar en kan ongeveer drie maanden na de doorlichting geraadpleegd worden op de website van de onderwijsinspectie [www.onderwijsinspectie.be](http://www.onderwijsinspectie.be) of [www.schooldoorlichting.be](http://www.schooldoorlichting.be).

Het verslag mag niet gebruikt worden voor commerciële doeleinden.

### III FOCUS VAN DE DOORLICHTING

De voorbereiding van het onderzoek ter plaatse bracht geen uitgesproken aandachtspunten op de voorgrond, maar omwille van een aantal contextgegevens werd besloten om, wat de kerntaken betreft, vooral in te gaan op de verwijspraktijk en op het informeren over studiemogelijkheden. Deze keuze werd gemaakt op basis van de vaststelling dat het centrum haar onafhankelijke en objectieve positie moet waarmaken in een werkgebied dat moeilijke tijden doormaakt want in belangrijke mate leerlingen verliest. Door op deze aspecten van de kerntaken de nadruk te leggen, wijzen we niet op een vermoeden van problemen. Het geeft alleen aan dat we tijdens de doorlichting rekening hielden met dit gegeven uit de context. Omwille van signalen tijdens het onderzoek ter plaatse werd dieper ingegaan op het personeelsbeleid.

Ook volgende onderwerpen werden grondig geëvalueerd tijdens de doorlichting:

- *Ontwikkeling sinds de vorige doorlichting.* Behield men wat sterk is en heeft men stappen vooruit gezet, ook m.b.t. de belangrijkste opmerkingen uit vorige doorlichting?
- *De keuze van doelstellingen en werkwijze.* Wordt er bij de ontwikkeling als CLB en de keuze van acties rekening gehouden met de noden en behoeften van de leerlingen in de verschillende scholen van het werkgebied?
- *De samenwerking met de scholen waarmee ze een overeenkomst hebben afgesloten.* Vullen school en CLB elkaar aan en wijzen hun afspraken op een doelgerichte, zorgzame en effectieve werkwijze? Versterken ze door hun manier van samenwerken bij elkaar de kwaliteit van de zorg voor en begeleiding van leerlingen?
- *Multidisciplinair handelen.* Het is een werkingsprincipe dat in belangrijke mate bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening. Heeft het centrum zorg voor multidisciplinair handelen en blijkt het effect van het multidisciplinair handelen uit de dienstverlening aan leerlingen en ouders en uit de schoolondersteuning?
- *Tevredenheid.* Leiden de inspanningen en bereikte resultaten tot tevredenheid van de klanten, de partners van het CLB en het personeel?

Er was voldoende openheid van het centrum waardoor meerdere documenten en gesprekken inzicht gaven in de visie, de organisatie en de uitvoering van de opdrachten. De inspectie kreeg zicht op het kwaliteitsbeleid van het centrum.

Het uitwerken van een zelfevaluatie is een recent gegeven in de ontwikkeling van het centrum. In de huidige ontwikkelingsfase koos het centrum er voor om nog geen zelfevaluatierapport voor te leggen. Daardoor heeft zelfevaluatie geen invloed gehad op de accenten die er tijdens de doorlichting worden gelegd.

## IV WOORDENLIJST .

Met deze woordenlijst willen we op de eerste plaats toelichting geven bij woorden die het centrum gebruikt en die wij in dit rapport hebben overgenomen.

Indien het ons nodig leek, hebben we ook bepaalde begrippen uit onderwijsregelgeving overgenomen. Het zou ons te ver leiden om alle begrippen in deze lijst op te nemen. We hebben ons beperkt tot wat essentieel leek om het rapport te kunnen begrijpen wanneer men niet professioneel met het CLB bezig is.

**BaSo-fiche:** een document met een overzicht van gegevens die in de loop van het basisonderwijs verzameld werden. Het bevat gegevens die nuttig zijn om de leerling in het secundair onderwijs verder te begeleiden.

**Densiteit:** omwille van de uitgestrektheid en bevolkingsdichtheid van het werkgebied kan extra omkaderingsgewicht toegekend worden.

**Directiecomité:** het directieteam is samengesteld uit de directeur, de vestigingsverantwoordelijke (Ieper) en de kwaliteitscoördinator (arts).

**Disciplinevergaderingen:** overleg over bepaalde onderwerpen tussen personeelsleden van eenzelfde discipline.

**Team:** overleg tussen de betrokken personeelsleden over een zorgvraag of hulpvraag van een leerling.

**Teamoverleg:** overleg tussen de verschillende disciplines die aan een bepaalde school (groep van scholen) verbonden zijn en waarbij de besproken onderwerpen van meer algemene aard zijn en niet leerling-gebonden.

## V KENMERKEN VAN HET CENTRUM EN HAAR WERKGEBIED

Vooraleer over de kwaliteit van het centrum te schrijven, geven we u aan de hand van enkele gegevens een beeld van de kenmerken van het centrum en van de omgeving waarbinnen ze haar werk moet doen. We nemen gegevens op die we relevant achten opdat u de informatie die hierna volgt, kan situeren.

### 1 Centrumkenmerken

#### Werkgebied

| <b>Onderwijsniveau</b>                   | <b>Aantal scholen</b> |
|--|-----------------------|
| Gewoon kleuteronderwijs                  | 11                    |
| Gewoon lager onderwijs                   | 11                    |
| Buitengewoon kleuteronderwijs            | 1                     |
| Buitengewoon lager onderwijs             | 1                     |
| Secundair onderwijs 1 <sup>e</sup> graad | 6                     |
| Secundair onderwijs ASO                  | 4                     |
| Secundair onderwijs BSO                  | 4                     |
| Secundair onderwijs TSO                  | 5                     |
| Deeltijds Beroepssecundair onderwijs     | 1                     |
| Syntra (middenstandsopleiding)           | 1                     |

We onthouden in dit verband:

- dat het centrum geen aanbod buitengewoon secundair onderwijs in het werkgebied heeft
- dat er 2 vormen van deeltijds leren in het werkgebied voorkomen:
  - o deeltijds beroepssecundair onderwijs
  - o de leertijd (Syntra). We vestigen er de aandacht op dat het getal "1" in de tabel misleidend kan zijn. Er zijn in deze onderwijsvorm namelijk 6 vestigingsplaatsen die verspreid zijn over de provincie West-Vlaanderen. Het gewicht van deze leerlingen op de totaliteit van de omkadering is voor het centrum belangrijk en de spreiding ervan heeft invloed op de organisatie van de werking.

Voor het basisonderwijs is zowel gewoon als buitengewoon onderwijs (types 1, 2, 3 en 8) aanwezig. Voor het secundair onderwijs is er een aanbod van ASO, TSO, BSO en DBSO. Het centrum staat ook in voor de begeleiding van een gemeenteschool (Adinkerke) en de privéschool 'De Leerwijzer' in Oostduinkerke.

#### Overzicht van de verschillende functies in het CLB en van de mate waarin ze beschikbaar zijn.

| <b>Toegekende functies met hun omkaderingsgewicht</b> |               |                           |
|---|---------------|---------------------------|
| <b>Ambt</b>   | <b>aantal</b> | <b>omkaderingsgewicht</b> |
| Directie  | 1             | 1,60                      |
| Administratief werker                                 | 1             | 1,00                      |
| Arts  | 1             | 1,60                      |
| Maatschappelijk werker                                | 4,4           | 4,40                      |
| Medewerker  | 2             | 1,40                      |
| Paramedisch werker                                    | 4,5           | 4,50                      |
| Psycho-pedagogisch consulent                          | 5,5           | 7,15                      |
| Psycho-pedagogisch werker                             | 0             | 0                         |
|   | <b>Totaal</b> | <b>21,65</b>              |

Met deze omkadering is het centrum een klein centrum. Ter vergelijking: het grootste CLB heeft 143,75 omkadering en het kleinste 15,72.

Het centrum kreeg op basis van de aanwezigheid van GOK-leerlingen in haar werkgebied 0,67 omkadering en voor densiteit 6,18 omkadering extra.

Er werd een omkaderingsgewicht van 0,65 afgestaan aan de zorgprojecten van het Gemeenschapsonderwijs in ruil voor nascholingsinitiatieven en ondersteuning op vraag van medewerkers.

Sinds 01.01.2004 is directie in het CLB-GO! Westhoek dezelfde gebleven. Het centrum heeft een vestigingsplaats in Ieper, met een coördinator.

Voor wat de beschikbaarheid van specifieke deskundigheden betreft valt op:

- dat er is een overwicht van de psycho-pedagogische discipline is.
- dat andere deskundigheden dan de traditionele disciplines (zie tabel op pg. 6) niet voorkomen.
- er meerdere (nieuwe) personeelsleden zijn met beperkte of geen ervaring in CLB

## **Een overzicht van het aanbod van het centrum**

Elk CLB heeft een aanbod aan activiteiten dat zich verdeelt over (a) verplichte opdrachten, (b) ingaan op vragen en (c) het verzekerd aanbod.

Het is belangrijk dat een centrum rekening houdt met de vragen die het krijgt. Het centrum moet echter ook bewaken dat het prioritair werkt voor de meest kwetsbare leerlingen en de overheid verwacht de uitvoering van een aantal verplichte taken. Het verzekerd aanbod laat een CLB toe om, ook al ligt er geen vraag, initiatief te nemen. Zo kan men aan de school voorstellen doen met als doel de basiszorg (o.a. signaaldetectie) te versterken, kansenbevordering te stimuleren en informatie over onderwijs en welzijn/gezondheid te verspreiden. Ook op vlak van gezondheidsbevordering liggen er mogelijkheden om initiatief te nemen en voorstellen te doen die men nodig acht. Wanneer een school het verzekerd aanbod weigert, moet ze dit motiveren.

### Hulpverlening (ingaan op vragen naar hulp).

Er werden door de CLB-sector modelmodules opgemaakt die een centrum in het kader van Integrale Jeugdhulp kan aanbieden. Het CLB van het GO! Westhoek heeft deze modules overgenomen; er werden geen bijkomende elementen aan toegevoegd.

Alle hulpverlening in CLB is ambulante.

Modules:

- Informatie- en adviesverlening voor schoolgaande kinderen, jongeren, hun gezin en hun leefomgeving
- Onthaal voor schoolgaande kinderen, jongeren, hun gezin en anderen uit hun leefomgeving
- Vraagverheldering voor kinderen, jongeren, hun gezin en hun leefomgeving in het kader van leerplichtproblemen
- Vraagverheldering voor schoolgaande kinderen, jongeren, hun gezin en hun leefomgeving
- Korte begeleiding voor schoolgaande kinderen en jongeren
- Begeleiding voor gezinnen in het kader van de begeleiding van een leerling
- Diagnostiek en indicatiestelling voor schoolgaande kinderen en jongeren
- Diagnostiek voor schoolgaande kinderen, jongeren en hun gezin
- Ondersteuning voor leerkrachten in het kader van de begeleiding van een leerling
- Mobiele bemiddeling in conflicten in de onderwijsleersituatie tussen kinderen, jongeren, hun gezin en hun leefomgeving

### Verplichte begeleiding

- Medische onderzoeken
- Vaccinaties aanbieden
- Maatregelen ter voorkoming van besmettelijke ziekten
- Voorkomen en opvolgen van leerplichtproblemen

### Schoolondersteuning in het kader van het verzekerd aanbod.

Het verzekerd aanbod dat in de beleidsplannen en de afsprakennota's is opgenomen, weerspiegelt een algemene afspraak waarvoor er op niveau van de scholengroep een akkoord bestaat. Het geeft nog geen inzicht in de argumenten die het CLB heeft om ten aanzien van een school initiatief te nemen en de basiszorg te versterken binnen de krijtlijnen van het verzekerd aanbod. We nemen daarom onder deze rubriek (verzekerd) aanbod geen voorbeelden van schoolondersteuning op.

## **2 Risicogevoeligheid van het werkgebied**

### **Algemeen beeld van het werkgebied:**

De scholen (scholengroep 28 van het GO!) liggen verspreid in een ruime landelijke omgeving. Twee grote regio's tekenen zich af: het noorden met de kuststrook van de Panne tot Nieuwpoort en Veurne en het zuiden met de regio Ieper, Diksmuide en Poperinge. Dat verklaart de aanzienlijke extra omkadering (6,18) die het centrum omwille van 'densiteit' wordt toegekend. Tussen de hoofdzetel (Veurne) en de vestigingsplaats (Ieper) ligt meer dan 30 km afstand.

De tendens van de leerlingenpopulatie gaat in dalende lijn en verplicht het centrum alert te zijn voor de wijze waarop wordt omgegaan met leer- en ontwikkelingsstoornissen, GON-initiatieven, doorverwijzingen naar BuO en schoolloopbaanbegeleiding.

Er is op sommige plaatsen een hoge concentratie van Franssprekende leerlingen. In het gebied doet zich ook het fenomeen van seizoenleerlingen voor (ouders die in de zomermaanden aan de kust komen werken en leerlingen die zich daardoor voor slechts enkele maanden in de scholen inschrijven).

### Risicofactoren die op systematische basis een gerichte vorm van preventief handelen vereisen.

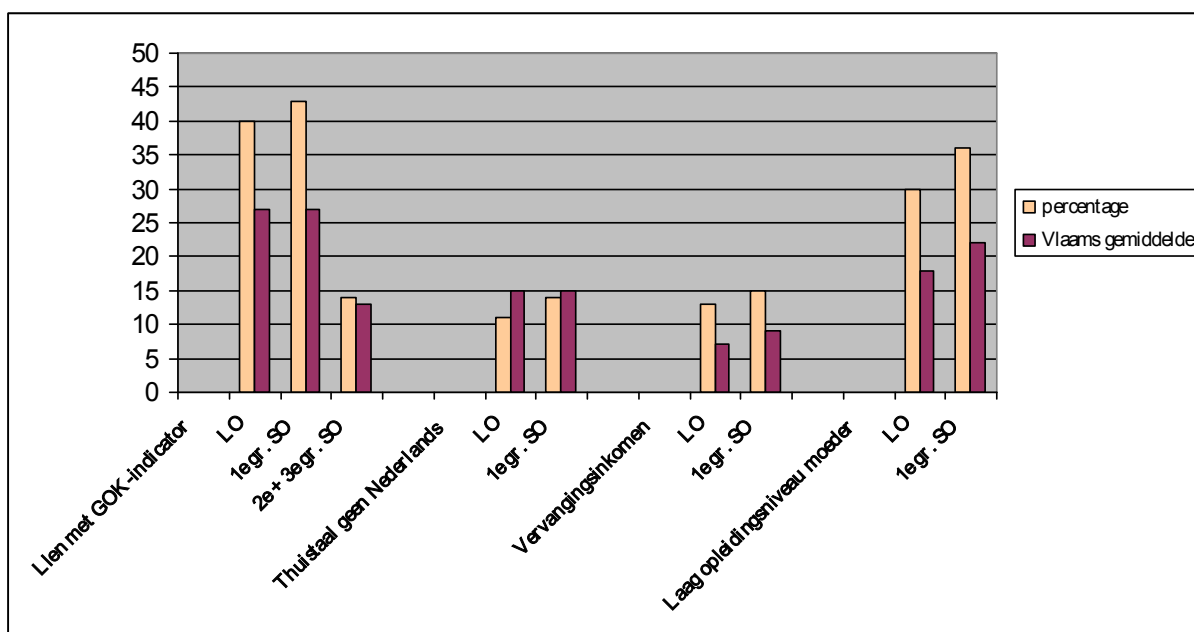
De extra GOK-omkadering wijst op de aanwezigheid van leerlingen die aan de GOK-criteria voldoen:

- 40% in LO;
- 43% in 1e graad SO;
- 14% in de rest van het SO.

Vooraf de volgende indicatoren scoren hoog:

- thuistaal geen Nederlands: 11% in LO en 14% in 1e graad SO
- vervangingsinkomen: 13% in LO en 15% in 1e graad SO
- laag opleidingsniveau van de moeder: 30% in LO en 36% in 1e graad SO

Wanneer we de aanwezigheid van GOK-leerlingen in basis- en secundair onderwijs vergelijken, dan valt op dat de GOK-percentages in het secundair onderwijs hoger liggen dan in het basisonderwijs. Om ons enig idee te vormen over de mogelijke betekenis van deze cijfers, vergelijken we met de Vlaamse gemiddelden. Dat levert volgend beeld op:



Deze cijfers wijzen op een hoge instroom van GOK-leerlingen in (bepaalde) secundaire scholen van het werkgebied en dus op het belang van alertheid voor specifieke zorgbehoeften. Het centrum zag zelf niet meteen een verklaring voor deze cijfers.

Outputindicatoren wijzen op de noodzaak aandacht te hebben voor:

- zittenblijven
- schoolse vertraging

De informatie waarover we beschikken is minimaal en laat niet toe een meer gedetailleerde beschrijving van mogelijke risicofactoren te geven.

We onthouden hieruit:

- dat meerdere scholen in het werkgebied zorg moeten dragen voor een kwetsbare doelgroep
- dat schoolse vertraging en zittenblijven algemeen een aandachtspunt is.

Preventief denken en handelen betekent dat het centrum systematisch en gericht inspeelt op de risicofactoren die achterstand of achterstelling veroorzaken of vergroten. Dat kan aanleiding geven tot schoolspecifieke afspraken in het kader van het verzekerd aanbod. De afspraken tussen school en CLB worden daarom gelezen met dit zorgprofiel in het achterhoofd.

### **3 Mogelijkheden tot samenwerking**

Het centrum sloot een samenwerkingsprotocol af met Centra Geestelijke Gezondheidszorg en Vertrouwenscentra. Hierin zijn vooral afspraken over doorverwijzing, follow-up en overleg opgenomen. Deze protocollen gelden voor het ganse werkgebied van het centrum.

Er is een groeiende samenwerking met het Lokaal Gezondheidsoverleg (LOGO), de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), met het Comité voor Bijzondere Jeugdzorg (CBJ) en in het kader van Integrale Jeugdhulpverlening (netoverschrijdend).

Het centrum maakt deel uit van het Lokaal Overlegplatform basisonderwijs (LOP) De Panne – Koksijde – Nieuwpoort – Oostduinkerke. Het centrum neemt actief deel zowel aan de algemene vergadering en de bijeenkomst van het dagelijks bestuur, als aan LOP-werkgroepen.

De directie van het CLB maakt deel uit van het directiecomité op niveau van de scholengroep.

## VI ALGEMEEN BEELD VAN DE KWALITEIT VAN HET CENTRUM

### 1 Ontwikkeling en kwaliteitszorg

In dit onderdeel van het rapport schetsen we de dynamiek die het centrum toont op vlak van groei en verbetering. We brengen het in verband met de wijze waarop het centrum zich organiseert, CLB-medewerkers aanstuurt in hun werk en hen ondersteuning geeft.

#### 1.1 Verdere ontwikkeling als organisatie sinds de vorige doorlichting

Tijdens de eerste doorlichting van het CLB (maart 2002) werd vastgesteld dat het centrum een goede start nam. De verscheidenheid aan persoonlijkheden en ervaringen werd als een troef beschouwd en er waren meerdere indicaties die wezen op de noodzakelijke visie- en organisatieontwikkeling. Er was veranderingsbereidheid in de richting die het decreet CLB vereist. Het centrum toonde zich van bij de start bereid om werk te maken van kwaliteitszorg en er werd voorzien in de nodige structuren om overleg en participatie mogelijk te maken.

De belangrijkste aandachtspunten tijdens de eerste doorlichting wezen op:

- De noodzaak om afspraken tussen school en CLB concreter en meer operationeel te maken. Er werd aangeraden te werken met een behoeftenscreening en criteria te bepalen i.f.v. de evaluatie van de samenwerking.
- Het welzijnsbeleid uit te werken.
- Een gepaste opvang te voorzien voor nieuwe personeelsleden.

De aandachtspunten die destijds werden meegegeven, zijn ook vandaag nog relevant om te vermelden.

Het centrum kon deze startpositie niet omzetten in een sterk ontwikkelingsproces.

Er werden inspanningen geleverd op vlak van kwaliteitszorg, dialoog met de scholen van het werkgebied en er is openheid voor nieuwe beleidsinitiatieven. De invloed hiervan op de uitvoering van de kerntaken is echter gering. Er stelt zich een probleem van coherente beleidsvoering en van implementatie. Dat heeft, voor het ene begeleidingsdomein meer dan het andere, invloed op de toepassing van afgesproken visies en procedures. Een samenspel van interne en externe factoren heeft een remmende invloed op de ontwikkeling van het centrum en daardoor ook op de uitvoering van de kerntaken.

Men is zich bewust van deze delicate situatie en er werd gezocht naar manieren om hieraan te verhelpen. De verbeterinitiatieven bleven tot op heden echter zonder het gewenste effect. Dat weegt op de sfeer in het centrum en maakt het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening nodig. De huidige toestand vraagt om die reden een snelle omschakeling, rekening houdend met aandachtspunten uit interne en externe evaluatie.

#### 1.2 Zelf waken over de kwaliteit van de werking

Het centrum werkt op **vier niveaus** aan kwaliteitszorg:

- Niveau 1: individuele evaluatie taakomschrijving
- Niveau 2: evaluatie team-school
- Niveau 3: evaluatie externe klanten
- Niveau 4: evaluatie interne klanten

Het CLB engageerde zich voor **zelfevaluatie**. Het protocol zelfevaluatie werd ondertekenend en aan de inspectie overgemaakt – het centrum gaf inzage in haar benadering van zelfevaluatie. We leren hieruit dat het tevredenheidsonderzoek een centrale rol speelt in het kwaliteitsbeleid van het centrum en als zelfevaluatie wordt beschouwd.

Het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek wordt door het centrum zelf georganiseerd, uitgevoerd en verwerkt. De bevestigingen richten zich op vier doelgroepen: CLB-medewerkers (intern), scholen, ouders en leerlingen. Gegevens worden verwerkt en op basis hiervan vinden er gesprekken plaats in de werkgroep kwaliteitszorg of in andere werkgroepen met als opdracht een procedure uit te werken voor het opgegeven onderwerp.

Het centrum voorziet een evaluatie van de vragenlijsten en van dit zelf ontworpen K-model aan de hand van het onderzoek over tevredenheid en het aangereikte model zelfevaluatie. In beide gevallen gaat het over initiatieven die door de sector CLB werden opgevolgd en gecommuniceerd.

#### We onthouden in dit verband volgende vaststellingen

- Het centrum beschikt over voldoende informatie om relevante thema's voor zelfevaluatie te kiezen. Ondermeer de tevredenheidsonderzoeken maar ook andere data, maken dit mogelijk.
- We zien in de huidige fase van ontwikkeling de relatie tussen het tevredenheidsonderzoek en de keuze voor het uitwerken van een bepaalde procedure. Een visie op zelfevaluatie ontbreekt nog. Eens die stap wordt gezet kan het leiden tot de start van een zelfevaluatieproces of de voorbereiding hierop. We missen nu een gedragen sterkte-zwakte-analyse die voortbouwt op de verwerkte gegevens en die tot duidelijke conclusies en verbeterdoelen leidt. Onvoldoende draagkracht (ook draagvlak?) voor kwaliteitszorg, wordt als voornaamste reden hiervoor opgegeven.
- De directie bereidt zich voor op het verwerken van gegevens in een zelfevaluatierapport maar het product van deze oefening kan in de huidige omstandigheden nog niet beschouwd worden als het sluitstuk van een zelfevaluatieproces.

In tegenstelling tot de mening die het centrum hier zelf over heeft, lijken ons de randvoorwaarden voor het uitvoeren van een zelfevaluatie momenteel nog niet voldaan. Voor de verdere ontwikkeling zou het goed zijn, stil te staan bij de doelstellingen die men samen met het uitvoeren van zelfevaluatie wil nastreven en de methodologie van zelfevaluatie te verkennen. Ook randvoorwaarden op vlak van coördinatie, samenwerking en participatie vragen in eerste instantie versterkt te worden.

Het centrum heeft een **kwaliteitssysteem** uitgewerkt. Men werkt met een kwaliteitshandboek en er werden enkele kwaliteitsplannen uitgewerkt. Hoewel de documenten beschikbaar zijn, is het nodig na te denken over de mate waarin ze een coherent beeld geven van de inspanningen op vlak van kwaliteitszorg en bijdragen aan het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening.

Voor de interne bevraging leidt tot het uitwerken van procedures. In totaal werden 30 procedures uitgewerkt: 19 betreffen secundaire processen (bvb. ziekteverlof, compensatie, vakantie, onthaal personeel, externe klachten, ...) en van de 11 procedures die onder primaire processen worden vermeldt, gaan er 5 over het begeleidingsdomein preventieve gezondheidszorg.

Het Kwaliteitshandboek geeft een beknopt overzicht van een enkele visieteksten en een stand van zaken van de procedures. Sommige procedures worden nog overlegd, andere staan opgegeven als "geïmplementeerd op de personeelsvergadering". Het woord "implementatie" wekt hier verwachtingen die niet worden ingelost; het gaat eerder over "informereren en overleggen" op de personeelsvergadering.

#### We onthouden in dit verband

- Er wordt op een verschillende manier omgegaan met informatie uit de interne bevraging en met informatie afkomstig van leerlingen, scholen en ouders. De weg die de verwerking van deze informatie volgt en de wijze waarop het tot verbetering aanzet en in het kwaliteitssysteem wordt opgenomen, is weinig transparant. De ene keer wordt het een procedure (via de kwaliteitszorgcoördinator); de andere keer is het onderwerp van gesprek met het betrokken team (via de directie) maar zonder een traceerbaar verbeterdoel en -traject. Hoe deze gesprekken (en afspraken?) met de betrokken teams hun weg naar het kwaliteitssysteem vinden en hoe dit bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening, is onduidelijk.
- Gegevens uit de verschillende bevragingen worden op een overzichtelijke manier verwerkt, maar de interpretatie en duiding hiervan, ontbreekt. Uit verslagen blijkt de beslissing over de uit te werken procedures maar niet de argumentatie voor deze keuze. Het is daardoor niet duidelijk op basis van welke motieven, met welk concrete verbeterdoelen voor ogen en met welk draagvlak, bepaalde resultaten van de bevraging wel en andere niet tot het uitwerken van een procedure leiden.
- Uitgewerkte procedures worden op de personeelsvergadering besproken en in het kwaliteitshandboek opgenomen. Het overleg op de personeelsvergadering levert een afspraak maar blijkt onvoldoende effectief te zijn als aanzet tot implementatie. Er is, zeker voor de procedures m.b.t. de kerntaken, meer ondersteuning nodig opdat men op de afgesproken wijze zou handelen. Het bestaan van een procedure leidt bijgevolg niet altijd tot de toepassing ervan. Omdat er niet in de opvolging van uitgewerkte procedures wordt voorzien, blijven implementatieproblemen verborgen. Het begeleidingsdomein preventieve gezondheidszorg vormt hierop een uitzondering.

### 1.3 Ondersteunende processen

#### Personeelsbeleid

Het centrum koos ervoor om per school een groep van vier personen aan te duiden die voor deze school werken. De vier disciplines die in het centrum aanwezig zijn, komen in dit "multidisciplinaire team" voor (= traditioneel teamconcept).

Zowel interne als externe evaluatie hebben gewezen op de noodzaak om op vlak van personeelsbeleid verbetering aan te brengen. Daar werd rekening mee gehouden.

- De visie op deskundigheidsbevordering groeit. Men heeft aandacht voor individuele behoeften en houdt rekening met de opdrachten van het centrum.
- Procedures in het kwaliteitshandboek wijzen op pogingen om knelpunten waarover ongenoegen bestond, op te lossen.
- Er bleek aandacht voor vragen van personeelsleden die op een wijziging i.v.m. de hen toegewezen opdracht en werkplaats hoopten en er was hierover overleg binnen de voorziene structuren.
- Er zijn voorbeelden van coaching van personeelsleden.
- Het ontbreekt niet aan formele afspraken over taakverdelingen en verantwoordelijkheden. De recente verwachtingen van de overheid m.b.t. functiebeschrijvingen en de opvolging van het functioneren worden opgevolgd. Het centrum kan in dit verband terugvallen op initiatieven die het eerder had opgestart naar aanleiding van het model kwaliteitszorg dat werd uitgewerkt.

Al deze vaststellingen wijzen op inspanningen om het personeelsbeleid te laten aansluiten bij wat nodig wordt geacht voor de goede werking van het centrum. Toch blijkt dit niet te voldoen. Nagestreefde verbetering wordt onvoldoende bereikt. Argumenten voor bepaalde wijzigingen zijn niet altijd gekend.

Er is nood aan een visie die een antwoord geeft op de uitdagingen waar de organisatie voor staat en die, voor zover het kan, inspeelt op behoeften en verwachtingen van personeelsleden. Dat zal een open dialoog vragen maar ook gemotiveerde beslissingen in het belang van de dienstverlening en zo nodig ondersteunende maatregelen.

#### We onthouden dat het nodig is om stil te staan bij:

- De wijze waarop het personeel wordt ingezet. De toepassing is conform de regelgeving maar er is nog beleidsruimte die onbenut blijft. Een analyse van de sterke en zwakke punten van het huidige teamconcept zou toelaten na te gaan of men voldoende rekening heeft gehouden met de uitdagingen waar dit centrum voor staat. We denken hierbij aan het inzetten van deskundigheden die niet in elk team voldoende aanwezig zijn en toch nodig in bepaalde scholen en aan de noodzaak voldoende draagkracht te voorzien voor ontwikkeling en implementatie. Het kan overwogen worden de rol van de verschillende werkgroepen in dit verband te verduidelijken en de structuur eventueel bij te sturen.
- De aanvangsbegeleiding van nieuwe medewerkers kreeg een eerste verbetering maar het blijft vooral bij informerende documenten en informele ondersteuning door teamleden. Een meer gestructureerd en persoonlijk begeleidingstraject is aangewezen in situaties waarbij zich binnen het team waarin de nieuwkomer zich moet integreren meerdere wisselingen voordoen.
- Het organigram voorziet in een directieteam. De functionaliteit hiervan als orgaan voor participatie en afstemming op vlak van beleidsvoering vraagt bijsturing. Er kan worden nagedacht over een breder draagvlak dat voor beide vestigingen toelaat de implementatie van vernieuwing en verbetering op te volgen.

#### Logistiek beleid

Er werd niet nadrukkelijk ingegaan op het logistiek beleid omdat er geen indicaties waren die daar aanleiding toe gaven.

Tijdens de doorlichting werd opgemerkt dat de locaties te Veurne en Ieper in voldoende mate uitgerust zijn opdat men de verschillende opdrachten van het CLB zou kunnen uitoefenen. De voorzieningen m.b.t. de onthaalfunctie mogen op beide plaatsen echter meer aandacht krijgen.

In beide gevallen voldoet de infrastructuur. Het gebouw te Ieper heeft een meer functionele constructie en leent zich beter voor de organisatie van gesprek en overleg in het kader van de CLB-opdrachten.

Veranderingen binnen de inrichtende macht van het CLB hebben ertoe geleid dat het centrum, in tegenstelling tot vroeger, in staat is om m.b.t. materieel beleid keuzes te maken en beslissingen te nemen. Daardoor kan men nu verantwoordelijkheid opnemen voor de uitrusting van het centrum en onderhoud van de gebouwen.

Het centrum respecteert de regel kosteloos dienstverlening aan te bieden.

Er werden maatregelen genomen i.f.v. de toepassing van de privacywetgeving. De vernietiging van multidisciplinaire dossiers blijft een probleem bij gebrek aan duidelijkheid in de regelgeving voor de CLB van het gemeenschapsonderwijs. De situatie vereist een antwoord van de overheid op de vraag wat er wel en niet kan in dit verband. In het gemeenschapsonderwijs zijn verschillende regelgevingen van toepassing (cf ook regels rijksarchief naast BVR multidisciplinair dossier). Niet vernietigen en alle dossiers bijhouden zal op termijn voor het centrum onhoudbaar zijn.

#### Welzijnsbeleid

Het afnemen van de veiligheidsindex bracht een aantal tekorten aan het licht:

- Hoewel de samenwerking met een preventieadviseur voorzien is, loopt dit fout als gevolg van de afwezigheid van de betrokken persoon. Hij werd door het gemeenschapsonderwijs nog niet vervangen. Daardoor wordt aan een aantal voorwaarden m.b.t. het voeren van een veiligheidsbeleid niet voldaan.
- Meerdere documenten die op basis van de regelgeving vereist zijn, ontbreken. Soms voor beide vestigingsplaatsen en soms voor één van beide vestigingsplaatsen. Dit wijst op ontbrekende controles en oefeningen in het kader van de veiligheid.
- Het opnemen van de verantwoordelijkheden op vlak van welzijnsbeleid verloopt op beide vestigingen niet met dezelfde resultaten.

## **2 Opdrachten uitvoeren met aandacht voor zorg en effect**

Het is belangrijk dat het CLB investeert in haar ontwikkeling en in zorg voor de kwaliteit van haar werking. De resultaten hiervan moeten vooral blijken uit de wijze waarop ze haar opdrachten uitvoert. Kwaliteit heeft vele gezichten. De inspectie hecht veel belang aan de zorg waarmee acties worden gekozen en uitgevoerd en aan de effecten die hierdoor worden bereikt. Hierover gaat het volgende onderdeel van dit verslag.

### **2.1 “De juiste dingen doen”**

#### **Ingaan op vragen.**

Vraaggestuurd werken kreeg als werkingsprincipe van bij de start als CLB aandacht. De vraag van de school bepaalt in belangrijke mate voor welke leerlingen het centrum bij de begeleiding betrokken wordt of wanneer dit wordt doorgegeven. Men steunt hiervoor op signaaldetectie door de school. Er zijn geen indicaties van planning die aanstuurt op het toetsen van de kwaliteit van de signaaldetectie en het aanpassen van de werkwijze indien nodig.

Men is vertrouwd met de kenmerken van de organisatie van de leerlingenbegeleiding op de school. De kennis over leerlingenbehoeften en –kenmerken is minder paraat. Er rezen vragen bij de mate waarin acties doelgericht worden opgezet en aansluiten bij de beginsituatie (basiszorg en behoeften van de leerlingen). De werkwijze loopt vaak volgens een vast patroon hoewel men zich kan afvragen of er geen redenen zijn om de aanpak bij te sturen. Bijvoorbeeld omwille van al dan niet bereikte effecten. Het vooraf bepalen van te bereiken doelen en het opvolgen ervan, viel meermaals op als een zwak onderdeel in de werking. Er bestaat weinig alertheid voor het bewaken van de vorderingen.

Het centrum vertrouwt vooral op de resultaten van tevredenheidsmeting om uit te maken of men goed bezig is. Voor zover men aan bijsturingen denkt ziet men die in het verlengde hiervan. Men overweegt bijvoorbeeld om aansluitend op een activiteit naar tevredenheid te peilen en niet enkel met een jaarlijkse (algemene) vragenlijst. De tevredenheidsmeting geeft echter geen antwoord op de vraag of men acties opzet die gericht inspelen op de behoeften van de (doelgroep-)leerlingen (cf. beginsituatie en noodzakelijke ondersteuning i.f.v. de te bereiken output) en of men hiermee het resultaat bereikt dat naar aanleiding van individuele begeleiding, schoolondersteuning of groepsactiviteiten werd vooropgesteld. Verder vertrouwt men op de uitgewerkte procedures als waarborg voor de kwaliteit van de uitvoering. Deze procedures kregen een formele uitwerking maar niet elke procedure kan terugvallen op een voldoende onderbouwde visie en leidt tot een werkwijze die bijdraagt aan de doelgerichtheid van de acties die eruit volgen.

#### **Initiatief nemen waar nodig**

Schoolondersteuning komt ad hoc voor. Het leeft niet als cultuur bij alle medewerkers. Voorbeelden van schoolondersteunende acties wijzen onder meer op aandacht voor het versterken van de basiszorg op het vlak van dyslexie, continuïteit van zorg na de instap in secundair onderwijs en het versterken van EHBO bij bosklassen. Niet elk idee kreeg al een volwaardige uitwerking. Het gebruik van de BaSo-fiche zit bijvoorbeeld nog in een beginfase.

Er worden pogingen ondernomen om de visie achter dergelijke initiatieven intern en op de scholengroep bekend te maken. De invloed hiervan als bron voor inspiratie, is beperkt. Het is moeilijk om op basis van lopende projecten of geschreven afspraken zicht te krijgen op initiatief en

ontwikkeling m.b.t. schoolondersteuning. Om het delen van goede voorbeelden relevant en schoolspecifiek te maken, zal het nodig zijn na te gaan of de vereiste vaardigheden en basisgegevens beschikbaar zijn. Ondersteunende maatregelen moeten daarom voldoende afgestemd worden op de beginsituatie en behoeften van de CLB-medewerkers en er kan beter gebruik worden gemaakt van data i.f.v. behoeftenanalyse.

## **2.2 Uitvoeren wat de overheid verplicht heeft gemaakt.**

### **Leerplichtopvolging**

De doorlichting heeft dit onderwerp slechts zijdelings belicht. Uit gesprekken en uit de documentenanalyse blijkt het bestaan van twee procedures: één voor de Syntra en één voor de scholen.

Een aantal vaststellingen die eerder werden beschreven gelden ook in verband met de leerplichtopvolging. Zorg door afstemming op de beginsituatie maar ook gebruik van gegevens om effecten op te volgen, de werking te evalueren en preventief te handelen, kunnen versterkt worden.

Het centrum richt zich voornamelijk op de opvolging van problematische afwezigheden en rekent hiervoor op de signalen die scholen hierover geven en vragen die ze stellen. We zien weinig differentiatie al naargelang het profiel van afwezigheden in de school. De werking lijkt overal vergelijkbaar te zijn, alleen in de Syntra worden er andere accenten gelegd. Er is samenwerking met huisartsen bij vermoeden van twijfelachtige attesten en het centrum werkt mee aan time-outprojecten. We missen echter een duidelijke visie op leerplichtopvolging, conform de verschillende aandachtspunten in de regelgeving en recente beleidsinitiatieven.

Er zijn redenen om strikter toe te zien op het respecteren van het leerrecht van jongeren en zo nodig met leerlingen en school in dialoog te gaan. Het is een belangrijke uitdaging voor het centrum om waakzaam de toepassing van de rechten van jongeren op te volgen wanneer sancties worden overwogen of uitgesproken en hiermee bij preventie of begeleiding rekening te houden.

### **Preventieve gezondheidszorg**

Preventieve gezondheidszorg werd tijdens het onderzoek ter plaatse grondig geëvalueerd.

De vaststellingen wijzen op een degelijke organisatie en sterk gelijkgerichte uitvoering van de onderzoekstaken. Meerdere elementen dragen hiertoe bij:

- Er is een duidelijke visie.
- Waar nodig worden initiatieven genomen om de kwaliteit van de onderzoeken te verhogen en te waarborgen. De uitgewerkte procedures dienen in dit geval hun doel en de toepassing ervan wordt opgevolgd.
- Visie en procedures zijn conform de onderzoekstandaarden en zorgen voor een centrumspecifieke aanvulling hierop.

De paramedisch werker volgt de volledige kleuterontwikkeling op.

Om een longitudinale opvolging mogelijk te maken en leerlingen een degelijke (gezondheids-) begeleiding te bieden, worden alle beschikbare gegevens verzameld en benut.

Zowel m.b.t. gegevensverzameling, informatieverstrekking als op vlak van nazorg heeft het centrum aandacht voor kansengroepen.

Het opvolgen van de vaccinaties ziet het centrum als een essentieel onderdeel van haar opdracht. Ook hier gebeurt de uitvoering volgens de richtlijnen van de standaard en we merkten extra inspanning voor het bereiken van een zo hoog mogelijk resultaat bij kansengroepen.

De profylaxe van besmettelijke ziekten wordt nauwkeurig opgevolgd en uitgevoerd. Men werkt volgens het draaiboek dat hiervoor door Volksgezondheid wordt aangereikt. 'Crisisinterventie' is één van de procedures die men heeft uitgewerkt. Deze procedure wordt ook in geval van besmettelijke ziekte toegepast. Het centrum heeft nog geen crisisteam opgericht. Dit zou de praktische uitwerking van crisisinterventie en profylaxe zeker ten goede komen.

Het centrum houdt voor diverse items van preventieve gezondheidszorg een (gedeeltelijk) manuele registratie bij. Daarmee worden de problemen die ervaren werden met het centraal registratiesysteem (NICO) ondervangen. Het centrum zou er baat bij hebben deze gegevens te verwerken en te gebruiken om effecten op te volgen en zo nodig bij te sturen.

Blijvende aandacht voor vraaggestuurde werking en een gericht verzekerd aanbod op het domein van preventieve gezondheidszorg is gewenst.

## 2.3 Zorgzaam handelen door de opgelegde werkingsprincipes toe te passen.

Tijdens de doorlichting werd grondig ingegaan op het multidisciplinair handelen. We benaderen het thema vanuit verschillende invalshoeken. In dit onderdeel van het rapport zal u een aantal vaststellingen terugvinden die ook elders aan bod kwamen maar die we hier in hun samenhang benaderen.

### **Aandacht voor het multidisciplinair handelen op het centrum.**

Wanneer we naar het multidisciplinair handelen kijken, dan houden we rekening met een aantal kwaliteitskenmerken. We kijken bijvoorbeeld naar de mate waarin het multidisciplinair overleg tussen de betrokken CLB-medewerkers op een methodische en systematische wijze verloopt, onder leiding van één van de teamleden. We vragen ons af of we daarbij invloed zien op het overleg en op het handelen vanuit diverse expertiseniveaus en disciplineaire inzichten. Leidt samen spreken en beslissen i.v.m. een aangemelde problematiek tot een toegevoegde waarde voor de leerling en zijn ouders?

Het centrum heeft aandacht voor multidisciplinair handelen. Dat kon worden vastgesteld aan de hand van de visietekst die werd toegelicht, al viel het op dat de tekst het principe van een werking die vertrekt vanuit somatische, psychologische, pedagogische en sociale invalshoek, niet uitwerkte. Aandacht voor multidisciplinair handelen kon ook worden afgeleid uit de tijd die men voorziet voor overleg, uit de instructies zoals beschreven in de procedure voor "zorg en begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften" en uit de vormingsmogelijkheden voor verschillende disciplines.

Er is tussen de personeelsleden voldoende bereidheid om samen te werken en samen te denken rond concrete begeleidingsdossiers. Daardoor wordt voorzien in een aantal basisvoorwaarden voor multidisciplinair handelen.

### **De uitgebouwde praktijk van multidisciplinair handelen**

#### **Beleid en organisatie**

De wijze waarop men personeel inzet binnen het werkgebied (teamconcept), heeft invloed op het verloop van het teamoverleg. Het aantal leerlingen/scholen voor wie men werkt, verschilt al naargelang de discipline. Het valt op dat de inhoud en het verloop van het overleg niet op een evenwichtige manier door alle disciplines wordt gedragen. Een disciplinespecifieke inbreng kon zelden worden opgemerkt.

Ook de organisatie van het teamoverleg wordt door het gekozen teamconcept beïnvloed. De procedure 'interne communicatie' voorziet drie overlegstructuren namelijk 'disciplinevergaderingen', 'teamoverleg' en 'team'. De invloed van deze organisatiewijze op implementatieprocessen en multidisciplinair handelen is niet overtuigend. De lage frequentie van disciplineoverleg en teamoverleg, maakt het vooral nuttig voor het delen van informatie en voor het maken van praktische werkafspraken.

Het ontbreken van een minimum aan gegevens over de aard, intensiteit en afhandeling van de vragen, maakt het moeilijk om het vormingsaanbod doelgericht te organiseren. Preventieve gezondheidszorg vormt hierop een uitzondering.

#### **Uitvoering**

Er wordt op regelmatige basis multidisciplinair overleg gepleegd over de begeleidingsdossiers. De teams krijgen veel autonomie om het multidisciplinair handelen en multidisciplinair overleg toe te passen. Die autonomie leidt tot een verschil in uitvoering en kwaliteit. Ook de frequentie waarmee overleg wordt gepleegd, verschilt.

Volgende punten brengen we in dit verband onder de aandacht:

- Het toetsen van visie en procedure aan de praktijk wees op een probleem. Er wordt "creatief" omgegaan met de instructies die in de procedures beschreven worden. De uitwerking van een begeleidingstraject volgens de vooropgestelde fasen blijft uit; een interactieve aanpassing van de procedure omwille van de beginsituatie en omdat men leerde uit eerdere stappen en bijstuurt, werd niet opgemerkt. Dat maakt het begeleidingsaanbod onduidelijk. Voor de verwerking van de afspraken is men vooral afhankelijk van eigen nota's. De verwerking van het overleg en conclusies ervan maken vraagopvolging moeilijk.
- Het centrum geeft aan te beschikken over specialisaties maar de invloed hiervan op multidisciplinair overleg, kom weinig tot uiting.
- Men is snel geneigd door te verwijzen. Wordt voldoende uitgeklaard wat men als CLB zelf opneemt? Duidelijker doelstellingen bepalen kan illustreren voor welk segment het CLB verantwoordelijkheid opneemt m.b.t. een bepaalde begeleiding, ook indien er voor bepaalde aspecten wordt doorverwezen (bvb. bewaken van de gevolgen of oorzaken die moeten opgevolgd worden omwille van het feit dat het CLB binnen de onderwijscontext actief is en het kind onderwijs volgt).

- Het is nodig om minstens afspraken te maken over een kwaliteitsvolle vraagverheldering als voorbereiding op het teamoverleg én over criteria om uit te maken wanneer ook andere disciplines dan de contactpersoon het kind moeten gezien hebben alvorens zich hierover uit te spreken
- Er werd meermaals gewezen op de werkdruk die tot beperkingen leidt bij de uitvoering van het overleg. In die omstandigheden en omwille van de noodzakelijke vraagopvolging zou men best streven naar het verzamelen van gegevens die toelaten een antwoord te geven op volgende vragen: "Hoeveel vragen worden er aan het team gericht? Leiden deze vragen (na vraagverheldering) tot het activeren van een begeleiding of tot het heropenen van een eerdere begeleiding? Zijn er criteria om een dossier al dan niet te activeren? Kan het team op alle vragen ingaan? Hoeveel dossiers zijn er actief? Wanneer komt een dossier op het team? Hoeveel dossiers werden er (binnen een bepaalde periode) afgesloten. Zijn er criteria om een dossier af te sluiten?" Deze vragen bleken moeilijk te beantwoorden bij gebrek aan registratie en voldoende afspraken. Dat liet niet toe de aangevoelde werkdruk te objectiveren.
- Deze aandachtspunten leiden tot een laatste suggestie: voor elk soort overleg werd vastgelegd waarover het moet gaan, maar het is aangewezen de organisatie ervan meer te structureren en afspraken te maken over verantwoordelijkheden (bvb. voorzitten, nota's, opvolgen van de vraagafhandeling, bereikte resultaten, toepassen procedure, e.d). Om dit mogelijk te maken zal aan een aantal randvoorwaarden op vlak van beleidsvoering, organisatie en ondersteuning moeten voldaan zijn.

### **Verdere ontwikkeling van het multidisciplinair handelen**

De open en erg vraaggestuurde werksituatie leidt tot een veelheid van onderwerpen waarvoor men deskundig zou moeten zijn. Multidisciplinair handelen is niet makkelijk te realiseren in deze typische CLB-context. Het ritme waarmee de vragen het CLB bereiken is hoog. In die omstandigheden is specialisatie bieden niet evident en het bewaken van de vraagafhandeling een noodzaak. Dit vraagt beleidsmatig en organisatorisch om gerichte keuzes.

Met deze bedenking in het achterhoofd en op basis van bovenvermelde vaststellingen en conclusies, worden een aantal suggesties voor verdere ontwikkeling en kwaliteitsverbetering gedaan:

- De huidige **organisatie** bijsturen zodat het de implementatie van vernieuwing en verbetering voldoende ondersteunt maar ook de teamwerking en -overleg. Het is nodig na te denken over de wijze waarop er een voldoende breed draagvlak kan ontstaan en over hoe specialisatie kan ingezet worden waar ze nodig is. Het teamconcept en het organigram kunnen vanuit dat oogpunt geëvalueerd worden op hun efficiëntie.
- De **aansturing van het multidisciplinair overleg en handelen** kan versterkt worden door duidelijker afspraken te maken over de organisatie van het teamoverleg, door een minimum aan data bij te houden waardoor de begeleidingsdruk kan geobjectiveerd worden maar ook kan worden opgevolgd zodat er zicht is op de activering, heractivering en afhandeling van begeleidingsdossiers (criteria toepassen).
- **Ondersteuning** voorzien onder de vorm van randvoorwaarden en begeleiding, zodat personeelsleden voldoende vaardig en deskundig worden om vooropgestelde werkwijzen uit te voeren. Daarbij zal het nodig zijn rekening te houden met verschillende beginsituaties al naargelang ervaring en deskundigheid.

Dit zijn processen die over een langere termijn lopen. Een degelijk planning van het ontwikkelingsproces met tussentijdse doelen en monitoring van de vorderingen zal toelaten de groei in beeld te brengen.

## **3 Afstemming tussen de eerste zorg op school en de CLB-werking**

School en CLB delen eenzelfde verantwoordelijkheid namelijk er voor zorgen dat de leerling zich kan ontwikkelen volgens zijn mogelijkheden, op een manier waarbij hij zich goed voelt. De taken die hiervoor moeten worden opgenomen, verschillen want een school en een CLB hebben elk een eigen opdracht. Op vlak van leerlingenbegeleiding moeten ze elkaar vinden en er voor zorgen dat ze elkaar aanvullen. Om die reden vraagt de overheid dat ze concrete afspraken maken die ze neerschrijven in een overeenkomst.

### **Geschreven afspraken**

Voor het onderhandelen en het opmaken van afsprakennota's bestaat een procedure en er werd een voorbeeld van afsprakennota uitgewerkt. De procedure werd opgemaakt volgens het gebruikelijke model en regelt hoofdzakelijk het tijdsplan en de administratieve afhandeling van de afsprakennota. De directie is verantwoordelijk voor de opvolging ervan. Dat alles heeft ertoe geleid dat er met elke school uit het werkgebied een beleidscontract werd afgesloten. De jaarlijkse evaluatie wordt uitgevoerd en sluit aan bij wat men op vlak van tevredenheidsonderzoek doet.

Wanneer de afspraken volgens het centrum zinvol zijn en voldoende kwaliteitsvol, kunnen we uit de procedure niet uit afleiden.

Hoewel de procedure vraagt dat het voorbeeld afsprakennota wordt aangevuld naargelang specifieke gegevens en noden dat vereisen, blijkt dit niet uit de verwerking. Alle afsprakennota's zijn vergelijkbaar. Het voorbeeld afsprakennota wordt grotendeels overgenomen en we kunnen hierin weinig sporen ontdekken van schoolspecifieke keuzes. Om die reden stellen we ons de vraag of de ondersteuning die nodig is om in dit opzet te slagen, in voldoende mate aanwezig is.

De jaarlijkse evaluatie peilt naar tevredenheid maar biedt weinig reflectie over de kwaliteit van de onderlinge samenwerking (doen we het goed) in relatie met de te bereiken effecten (bereiken we de zorg die we willen; hebben we met de leerlingenbegeleiding de resultaten die we nastreefden). Het ontbreken van voldoende concrete doelstellingen en concrete afspraken over de werkwijzen (DCLB art. 39,2<sup>o</sup>) kan dit verklaren want hierdoor zal men zich weinig gestimuleerd voelen tot het evalueren van de werking en de effecten ervan voor de leerlingen.

## **De dagelijkse praktijk**

Het college van directeurs (scholengroep) is een platform dat opnieuw mogelijkheden biedt voor overleg en afstemming m.b.t. leerlingenbegeleiding. Het is moeilijk om op dit ogenblik al de effecten van dit overleg op de dagelijkse werking, te duiden. Het delen van gedachten en verwachtingen over leerlingenbegeleiding heeft nog niet geleid tot een coherente en gedragen visie en een concrete strategie. Men streeft via informatie-uitwisseling naar het breder toepassen van goede praktijk. Dat levert in de huidige fase een verhoogde aandacht voor bepaalde onderwerpen op en soms ook acties als gevolg hiervan. Naarmate men verder stappen zet in deze nieuwe cultuur van dialoog en samenwerking, zal het mogelijk zijn om meer aandacht te schenken aan afspraken over preventie en begeleiding in het kader van de leerplichtopvolging en gelijke onderwijskansen en aan het uitwerken van schoolspecifieke doelen en werkwijzen. Dat is nodig.

Men bouwt voor de uitvoering van de kerntaken grotendeels voort op wat men gewoon is te doen. Dat leidt voor wat de informatieverstrekking over loopbaankeuzes betreft tot jaarlijks weerkerende acties op de scharniermomenten; soms is er sprake van een meer projectmatige en geïntegreerde aanpak maar ook dan zijn er weinig indicaties van doelgericht bijsturen op basis van analyse van data of van evaluatie.

Verwijspraktijk en hulpverlening tonen een meer gevarieerd beeld. Een procedure geeft de visie en vereiste werkwijze weer. Tussen de verwijspraktijk en de voorgeschreven procedure, bestaat echter nog een kloof waardoor er onvoldoende garanties zijn dat ze wordt toegepast. Het opvolgen van de verwijspraktijk en van de effecten ervan, ontbreekt.

## VII BELEIDSKRACHT

Door de ontwikkeling van het centrum sinds de vorige doorlichting op te volgen en door na te gaan hoe het centrum haar opdracht uitvoert, krijgen we tijdens de doorlichting inzicht in de kracht waarmee het centrum beleid voert. Hierover geven we in dit onderdeel meer informatie.

De beleidsvoering in het centrum kenmerkt zich door een verwevenheid van formeel en informeel leiderschap. Het maakt de besluitvorming ondoorzichtig en het heeft invloed op de wijze waarop er prioriteiten worden gelegd en afspraken worden gemaakt en opgevolgd.

Er wordt in het centrum aan visieontwikkeling gewerkt maar het leidt in de huidige omstandigheden en met de huidige wijze van communiceren en participeren niet tot een coherent geheel van beleidsimpulsen. Daardoor is de koers die men op korte en lange termijn wil volgen onvoldoende duidelijk en te weinig bepalend voor de werking van het centrum.

De huidige ontwikkelingsdynamiek wordt aangestuurd op basis van een sterke productgerichte benadering. Dat leidt tot teksten, brochures en procedures maar het onderliggende proces is te zwak om de vereiste betrokkenheid en vaardigheden op te bouwen. Er ontstaan aan de hand van de uitgewerkte procedures soms verwachtingen waarop de personeelsleden onvoldoende zijn voorbereid door middel van nascholing en/of ondersteuning. Het is nodig na te denken over ondersteunende initiatieven die de personeelsleden kunnen motiveren voor vernieuwende impulsen en hen in staat stellen hier uitvoering aan te geven.

Er groeide ontevredenheid bij het personeel. Het centrum heeft dit ongenoegen zelf opgespoord en er werd ingegaan op gesignaleerde pijnpunten. Het feit zelf te detecteren en verbetering te zoeken, is op zich een positief punt. De verbeterinitiatieven die hierop volgden, hebben vooral geleid tot antwoorden van praktisch-organisatorische aard. De resultaten van de opeenvolgende tevredenheidsonderzoeken tonen aan dat de huidige wijze van verbeteren onvoldoende effect heeft. Men zal een andere aanpak moeten overwegen wil men de groeiende verzuring tegengaan. In deze context ontstaat frustratie bij de personeelsleden en bij de leidinggevende(n). Er blijkt bij meerdere personeelsleden behoefte aan positieve boodschappen en aan erkenning.

We stellen echter ook de noodzaak vast om m.b.t. de medewerking aan kwaliteitszorg, voldoende hoge verwachtingen te formuleren ten aanzien van het hele team.

Het "directiecomité" heeft een adviserende bevoegdheid maar staat in de huidige omstandigheden niet garant voor een coherente beleidsvoering. Er kan overwogen worden de functionaliteit van dit comité te verhogen door het draagvlak uit te breiden en door meer inhoud te geven aan participatie. Implementatie van vernieuwing en verbetering en de opvolging ervan, vragen om een meer expliciet beleid. Om dit mogelijk te maken zal eerst moeten gewerkt worden aan het herstellen van het vertrouwen en is het nodig het organogram te herbekijken samen met de keuzes voor het inzetten van het personeel. De huidige organisatievorm voldoet niet om interne spanningen op te vangen en verbeteringen of vernieuwing door te voeren.

Er zijn een aantal pluspunten die kunnen benut worden om voor een kentering te zorgen:

- Men is zich bewust van de problematiek en er is bereidheid om hieraan te werken.
- De inrichtende macht nam kennis van de situatie en engageerde zich om in dit verband haar verantwoordelijkheid op te nemen en de evolutie verder op te volgen.
- Over het algemeen stelden we tijdens de gesprekken bij het personeel openheid en bereidheid vast om verder te investeren in de groei en ontwikkeling van het centrum.

## VIII OUTPUT

### 1 Tevredenheid

Tijdens de doorlichting verkregen we informatie over tevredenheid aan de hand van vier verschillende bronnen:

- De jaarlijkse tevredenheidmeting van het centrum
- De analyse van deze gegevens door het doorlichtingteam
- Gesprekken met leerlingen, scholen, partners en medewerkers
- Observatie tijdens de gesprekken

De wijze van bevragen getuigt van een volgehouden regelmaat, waarvoor eerder in dit rapport waardering werd uitgesproken. De gegevens die het centrum jaarlijks verzamelt maken deel uit van hun interne evaluatie en worden om die reden met de nodige discretie behandeld.

De vaststellingen over tevredenheid die we in dit rapport opnemen, vloeien voort uit het eigen onderzoek. We stelden daarbij geen uitgesproken tegenstellingen vast met het onderzoek dat het CLB zelf voerde.

De voornaamste vaststellingen die wijzen op tevredenheid bij klanten en partners zijn:

- de bereikbaarheid van het CLB
- het adequaat ingaan op vragen
- de ondersteuning bij crisisopvang
- het opnemen van de draaischijffunctie binnen het netwerk
- regelmatig overleg met de partners
- ondersteuning in contacten met ouders

De voornaamste vaststellingen die wijzen op tevredenheid bij medewerkers zijn:

- de sfeer en de samenwerking met collega's
- de materiële voorzieningen en logistieke ondersteuning
- de kansen tot ontplooiing

Signalen en suggesties voor verbetering vanwege de klanten en partners zijn:

- werking en aanbod CLB nog beter bekend maken
- de afsprakennota's schoolspecifieker en functioneler maken in het kader van gedifferentieerd werken
- de afsprakennota's ruimer bekend maken bij het lerarenkorps
- preventieve gezondheidszorg nog meer integreren in het geheel van leerlingenbegeleiding
- duiden van de deskundigheid van de CLB – medewerker
- feedback geven over de door het CLB ondernomen acties
- communicatie over en motivatie voor veranderingen binnen het centrum, maar met gevolgen voor de schoolwerking, optimaliseren

Signalen en suggesties voor verbetering vanwege medewerkers zijn:

- uitbreiden ondersteuning beginnend medewerker
- verfijnen van de interne communicatie; meer transparantie over de argumenten achter bepaalde beleidsbeslissingen, wordt gevraagd.
- sommige personeelsleden wijzen op een sfeer waarbinnen te weinig respect en waardering blijkt en vragen in dit verband verbetering.

Bij de medewerkers, evenals bij het directieteam is de bereidheid aanwezig om verder tevredenheidsmetingen uit te voeren en de resultaten ervan te gebruiken om verbeteracties op te zetten.

### 2 Andere outputgegevens

We hebben op dit ogenblik geen andere outputgegevens beschikbaar.

## IX ADVIES AAN HET CENTRUM

### **Te behouden want sterk**

- Vertrouwdheid met het systematisch meten en verwerken van tevredenheid en gebruik van gegevens uit het tevredenheidsonderzoek voor verbeterinitiatieven
- Aandacht voor ontwikkelingen op vlak van leerzorg (en andere beleidsimpulsen)
- Uitvoering van de preventieve gezondheidszorg volgens de vooropgestelde kwaliteitseisen
- Groeiende visie op nascholing met aandacht voor individuele behoeften, vragen van personeelsleden en vereiste competenties als gevolg van de CLB-opdracht

### **We zien mogelijkheden tot verdere ontwikkeling**

- kwaliteitszorg
  - Kwaliteitszorg kreeg op een systematische wijze aandacht maar kan versterkt worden door werk te maken van de intentie die het centrum uitsprak i.v.m. het evalueren en bijsturen van het *tevredenheidsonderzoek*. We zien mogelijkheden tot verbetering door de consistentie van de vraagstelling te bewaken en de aard van de vragen te evalueren op hun signaalwaarde voor tevredenheid.
  - We adviseren de *jaarlijkse evaluatie met de scholen* ruimer te zien dan een vraag naar tevredenheid. Dit moment kan benut worden voor het nastreven en evalueren van een doelgerichte werking waarbij er aandacht is voor de beginsituatie van de leerlingenbegeleiding (hoe goed zijn we al, sterktes en zwaktes) en voor de te bereiken en bereikte effecten bij de leerlingen.
  - Er kan voor het uitvoeren van *zelfevaluatie* gesteund worden op resultaten van het tevredenheidsonderzoek, maar er is meer nodig om over zelfevaluatie te kunnen spreken. In dit verband is het nodig een visie op zelfevaluatie uit te werken en stil te staan bij de vereiste randvoorwaarden. Het zal nodig zijn om voldoende aandacht te schenken aan de kenmerken van een goed zelfevaluatieproces.
- multidisciplinair handelen en personeelsbeleid
  - Er wordt gewezen op werkdruk maar er zijn ook signalen over aanslepende begeleidingen. Deze boodschappen kunnen moeilijk geobjectiveerd worden. Om dit mogelijk te maken is een beter *beheer van de vragen* nodig.
  - In het verlengde van een beter inzicht in de aard, de omvang en het verloop van de vragen, ligt het bewaken van de kwaliteit van de *vraagafhandeling*. De kwaliteitskenmerken van een goede vraagafhandeling kunnen beter uitgewerkt worden. Het benoemen van de criteria voor een goede vraagverheldering en het expliciteren van de verwachtingen ten aanzien van de disciplinaire inbreng, zou multidisciplinair handelen bevorderen.
  - Er zijn een aantal redenen om na te denken over de wijze waarop het personeel waarover men beschikt, wordt ingezet. Meerdere uitdagingen vragen een gepast antwoord op vlak van personeelsbeleid. Om die reden verdienen zowel het organogram als het teamconcept een toets op vlak van effectiviteit en efficiëntie. We denken dan aan de invloed hiervan op de kwaliteit van de dienstverlening en op de organisatieontwikkeling.

Vanuit het oogpunt van regelgeving wijzen we op volgende aandachtspunten:

- voor de toepassing van het Decreet Rechtspositie van Minderjarigen geldt momenteel een gedoogperiode omwille van de uitwerking van een intersectorale aanpak van het toezicht. Toch wijzen we naar aanleiding van signalen op de noodzaak alert te zijn voor de rechtspositie van jongeren en voor de toepassing van het recht op onderwijs.
- de beleidsplannen (-contract) vragen een bijsturing voor wat betreft de concrete afspraken met de scholen (artikel 39,2° van het DCLB toepassen).
- de visie van het centrum op multidisciplinair handelen vraagt een consequente toepassing opdat het werkingsprincipe multidisciplinair handelen voldoende zou gegarandeerd zijn.

## **X ADVIES AAN DE OVERHEID**

### **ADVIES**

**Het doorlichtingsteam dat belast werd met de doorlichting van het CLB GO! Westhoek brengt een **BEPERKT GUNSTIG ADVIES** uit.**

### **NIVEAU VAN TOEZICHT**

De vaststellingen geven aanleiding tot een verscherpt toezicht.

Dat geldt in het bijzonder voor:

- Het veiligheidsbeleid
- De afstemming tussen school en CLB aan de hand van afspraken conform art. 39 DCLB, 2°
- Multidisciplinair handelen als werkingsprincipe

Er wordt vanaf september 2010 opvolging van de aangebrachte verbeteringen voorzien. Met het centrum worden afspraken gemaakt over een realistisch tijdspad.

Naar aanleiding van deze opvolging zal er ook aandacht zijn voor de vorderingen op vlak van personeelsbeleid, omwille van de vereiste randvoorwaarden.

Handtekening inspecteur-verslaggever  
namens het inspectieteam,

Handtekening Inrichtende Macht / Directie

Martine Vranken

## **XI BIJLAGE**

Dit doorlichtingverslag werd door de coördinerend inspecteur-generaal naar de inrichtende macht en naar de directie van het centrum verzonden op .....

De directeur van het centrum is verplicht dit verslag binnen een termijn van 30 kalenderdagen na ontvangst op de agenda te plaatsen van een personeelsvergadering. Zij/hij is verplicht dit verslag integraal met het personeel te bespreken.

Alle belangstellenden hebben inzagerecht en kunnen een kopie van dit verslag krijgen mits betaling van de door het departement van Onderwijs vastgestelde vergoeding.

Het is niet toegelaten een vergelijking van centra uit te werken op basis van een vergelijking van gegevens uit doorlichtingverslagen. Dit zou een negatie betekenen van het eigene van een centrumdoorlichting waarbij getracht wordt de eigenheid van het centrum maximaal te respecteren.

Peter Michielsens  
Coördinerend inspecteur-generaal,