



# Het CLB helpt.

Vrij CLB Roeselare

## Beleidsplan 2013 - 2020

Soort document	Definitieve versie
Gebruikt voor	publieke verspreiding
Datum verspreiding	15.10.2013
Vervaldag	31.12.2020
Verantwoordelijke	Patrick Lanckswaert

### Inleiding

Een beleidsplan heeft als bedoeling de krachtlijnen van de werking vast te leggen voor een periode van verschillende jaren. Dit is niet zo evident in een steeds vlugger evoluerende wereld, maar niettemin een noodzaak om planmatig tewerk te kunnen gaan. Dit beleidsplan bouwt verder op de vorige beleidsplannen van het Vrij CLB van Roeselare. De vorige beleidsplannen slaan op de periode 2002-2007 en 2007-2012. Uiteraard wordt in dit beleidsplan verder continuïteit gegeven aan wat in de vorige plannen stond. In tegenstelling tot vorige plannen baseren wij ons nu op een aantal andere theoretische kaders. Daardoor is niet zozeer de inhoud, maar wel de structuur anders dan in de vorige beleidsplannen.

Het beleidsplan werd opgemaakt door de directeur van het centrum, in nauwe samenspraak met verschillende actoren. Enerzijds kregen de ideeën vorm door intensief overleg binnen de beleidsstaf en de inhoudelijke stuurgroep. Verder werden de krachtlijnen (strategische en operationele doelstellingen) regelmatig voorgelegd aan de Raad van Bestuur, Centrumraad en Lokaal onderhandelingscomité (LOC). Last but not least werd het ook een aantal keer afgetoetst bij het personeel, die finaal in april 2013 een SWOT-analyse uitvoerde op de doelstellingen. Op basis van de verkregen suggesties werd de definitieve versie voorgelegd aan de Raad van Bestuur in september 2013, en voorgelegd op de Algemene Vergadering in oktober 2013.

Roeselare, 15 oktober 2013

# 1. THEORETISCHE KADERS

Dit beleidsplan vertrekt vanuit een aantal theoretische kaders.

Eenzijds een managementmodel waarbij een kader geboden wordt voor de beschrijving van de doelstellingen. Dit is een aanpassing op een universeel gebruikt model voor kwaliteitsmanagement.

Anderzijds gebruiken wij ook een teamdoelmatigheidsmodel. Dit dient vooral om binnen de werking zelf de doelstellingen operationeel te maken. Meteen is het een kader dat dient als referentie voor het onderzoeken van verbeteringsprocessen.

Tenslotte is er ook nog de participatieladder die een kader aanreikt om de beslissingslijnen en beslissingsbevoegdheden duidelijk te maken.

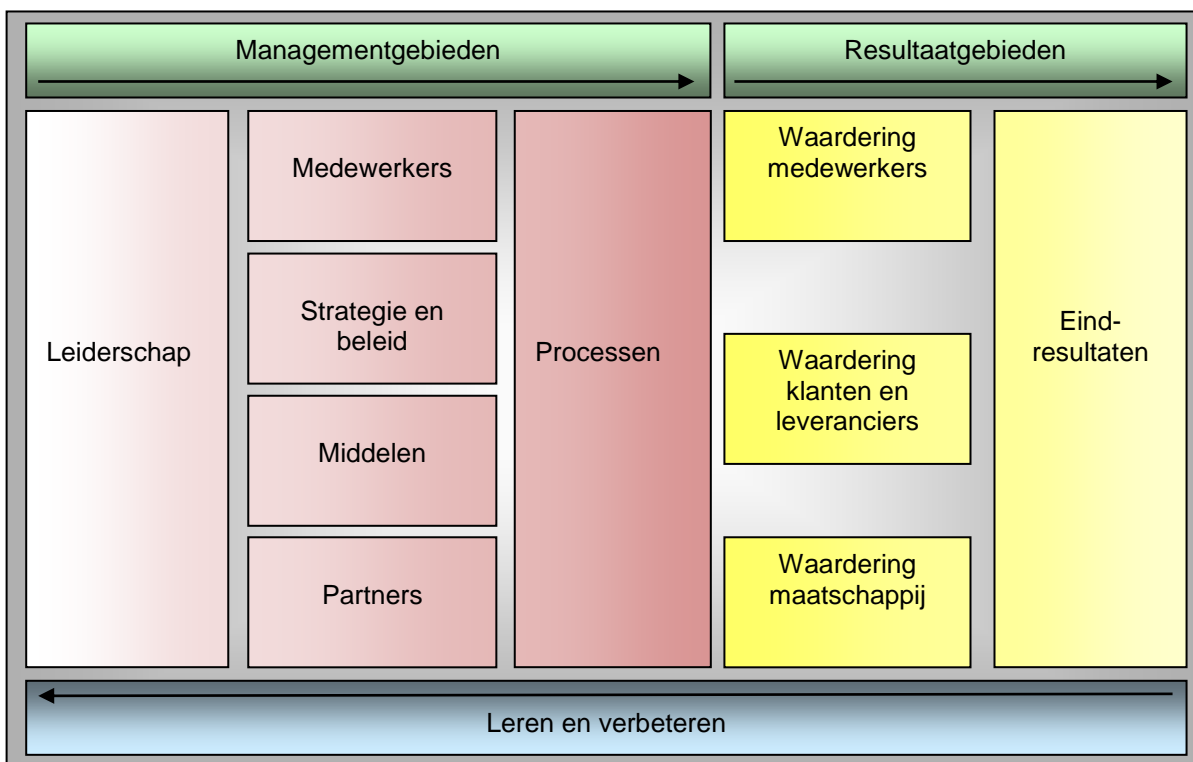
## 1.1. Managementmodel van (EFQM) European Foundation for Quality Management

Het managementmodel (of kwadrantmodel) is het werkingsmodel van de European Foundation for Quality Management. Het wordt vaak ook het EFQM-model genoemd.

Het kwadrantmodel vertrekt vanuit vijf managementgebieden en vier resultaatgebieden. Op deze manier kan het kwaliteitssysteem, die een organisatie als het CLB moet zijn, in kaart worden gebracht.

In het kwadrantmodel worden vijf managementgebieden omschreven. Deze gebieden vormen het kader voor het uittekenen van het beleid, het mission statement en de strategische doelstellingen. Deze strategische doelen leiden dan op hun beurt naar operationele doelstellingen.

Wij hebben er voor gekozen om niet vijf maar zes managementgebieden te definiëren. In het kwadrantmodel staan “Middelen” en “Partners” samen in één managementgebied. Vanuit onze eigen organisatie zijn dit echter twee gebieden die heel sterk uit elkaar liggen. Daarom vonden wij het verantwoord om deze ook uit elkaar te houden in onze eigen uitgangspunten.



In dit kwadrantmodel worden verder ook vier resultaatgebieden omschreven. Deze resultaatgebieden zijn dan vooral van belang voor het omschrijven van de na te streven

resultaten en de evaluatie van deze resultaten. Deze resultaatgebieden zullen later vorm krijgen in de realisaties en evaluaties over het beleidsplan.

De sturing van de organisatie gebeurt vanuit de managementgebieden naar de resultaatgebieden. Het leren van de organisatie verloopt vanuit de resultaatgebieden, waarbij een lerende organisatie lessen trekt uit de concrete verzamelde gegevens uit de resultaatgebieden, om op deze wijze na te gaan of de doelstellingen bereikt kunnen worden en of binnen de managementgebieden eventuele aanpassingen nodig zijn voor het goede functioneren van de organisatie.

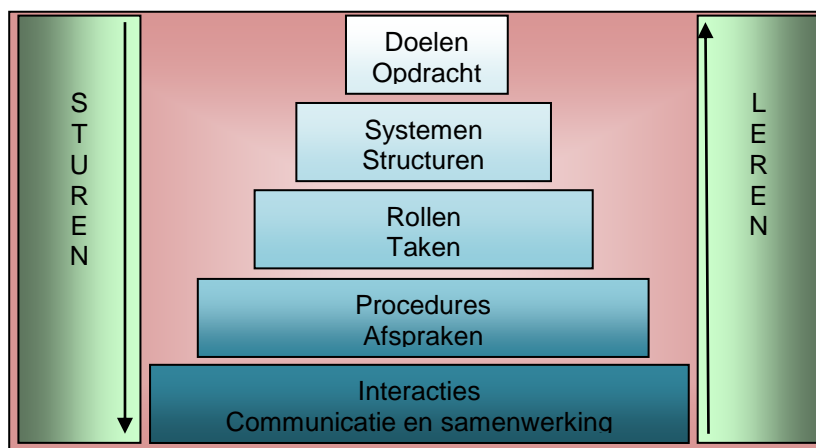
## 1.2. Teamdoelmatigheidsmodel van Rubin, Plovnick en Fry

Het teamdoelmatigheidsmodel van Rubin, Plovnick en Fry vertrekt vanuit een gelaagde structuur, waarbij de bovenste lagen goed uitgebalanceerd moeten zijn vooraleer de onderste lagen gerealiseerd kunnen worden.

Bij Rubin e.a. vertrekt men vanuit SDRPI (systemen, doelen, rollen, procedures en interacties), waar het volgens ons doeltreffender is om de beide eerste elementen (Systemen en doelen) in een andere hiërarchie te plaatsen.

De structuren zijn immers (vooral in de non-profit en overheidsorganisaties) gecreëerd en georganiseerd om de doelen en opdrachten doelmatig te kunnen uitvoeren.

Wij gebruiken dus aanpassing van het teamdoelmatigheidsmodel (zie schema).



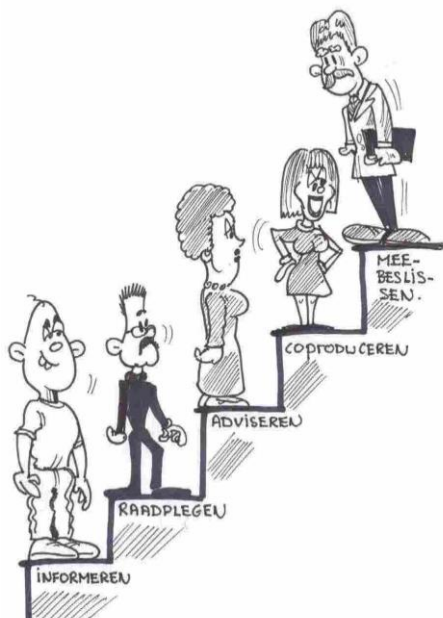
Sturing van de organisatie gebeurt doorgaans top-down. Een goed geleide organisatie krijgt dus sturing tot op het niveau van de communicatie en samenwerking vanuit de doelen en systemen, via de rollen en procedures. Daarbij is het van belang dat beleidsmatig vooral de doelen en systemen bewaakt worden, waarbij meer en meer personeelsleden (de “werkvloer”) moet betrokken worden bij de onderliggende niveaus. Communicatie en interactie staat in dit model onderaan, maar is daarom allerminst verwaarloosbaar: het is immers ook letterlijk de basis van de teamdoelmatigheid die nagestreefd wordt.

Voor een lerende organisatie is de bottom-up richting heel belangrijk. Vanuit de interacties, communicatie en elementen uit de samenwerking (zowel intern als met externen) dient input te komen die van belang is voor het volledige functioneren van de organisatie. Op deze manier kunnen verbeterprocessen worden in gang gezet die zich situeren op één van de hoger liggende niveaus.

In dit beleidsplan komt het teamdoelmatigheidsmodel verder niet meer aan bod. Dit betekent niet dat het in de werking niet (meer) zou aanwezig zijn. Het kan immers beschouwd worden als een werkingsprincipe binnen het managementgebied van “Leiderschap” (zie verder).

### 1.3. Beslissingsniveaus en participatie

In het verlengde van het teamdoelmatigheidsmodel is er ook nog een model van beslissing en participatie. Waar het bij het teamdoelmatigheidsmodel vooral gaat over de structuur van werken, vult het beslissingsmodel de manier van participeren en beslissen in.



We vertrekken voor ons centrum vanuit de participatieladder (zie schema). Deze wordt vaak gebruikt door de overheid om de inspraak van de burger in kaart te brengen. Steeds vaker wordt deze ook gebruikt in particuliere organisaties.

Er zijn diverse modellen in gebruik. Onze voorkeur gaat uit naar de participatieladder die op de website van VVSG (Vlaamse Vereniging van Steden en Gemeenten) wordt gebruikt.

Ook hier voeren wij een beperkte aanpassing in, omwille van de specificiteit en eigenheid van onze werking.

Ons model stelt vijf niveaus voor van participatie en beslissing.

- Beslissen

De ontwikkeling van de besluitvorming wordt overgelaten aan de betrokkenen.

De rol van de betrokkene of participant bestaat niet alleen in het nemen van een beslissing. De participant bepaalt ook wie aan deze beslissing participeert en op welke manier.

De rol van de verantwoordelijke van het beleid bestaat in het aangeven van de nodige informatie en het geven van advies over de mogelijkheden. De rol van het beleid is echter ook deze van metabeslisser: het beleid beslist immers wie de beslissing kan nemen.

- Coproduceren

De ontwikkeling van de besluitvorming en de besluitvorming verloopt gezamenlijk tussen beleidsverantwoordelijken en betrokkenen. De agenda wordt gezamenlijk bepaald, waarna samen naar oplossingen en alternatieven wordt gezocht. De beslissing wordt gezamenlijk genomen.

De rol van de participant is die van medewerker in het beleid, die mee naar oplossingen zoekt en alternatieven produceert waarover een keuze kan gemaakt worden.

De rol van verantwoordelijke bestaat in het verzamelen van de gegeven inbreng. De verantwoordelijke neemt uiteindelijk de finale beslissing, of bekrachtigt de bekomen consensus.

In een organisatie met hoog opgeleide medewerkers spreekt het voor zich dat deze vorm van participatie heel essentieel is.

- Adviseren

Beleidsverantwoordelijken bepalen de agenda, en geven betrokkenen gelegenheid om problemen aan te dragen en oplossingen te formuleren in een advies. Deze adviezen spelen een volwaardige rol in de overwegingen van het beleid bij het beslissingsproces.

De rol van de participant bestaat in het aanbrengen van problemen en het formuleren van mogelijke oplossingen en het formuleren van adviezen.

De rol van de verantwoordelijke bestaat in het beluisteren van het advies om op basis daarvan een verantwoorde en gemotiveerde beslissing te kunnen nemen.

- Consulteren

Beleidsverantwoordelijken bepalen de agenda, waarbij de betrokkenen gezien worden als gesprekspartners bij het beleid. De beslissingsbevoegdheid ligt bij de beleidsverantwoordelijke, maar de beslissing wordt afgetoetst en mits degelijke argumenten eventueel nog aangepast.

De rol van de participant bestaat in het beluisteren van de genomen beslissing en de argumentatie en het onderzoeken of alle aspecten binnen de beslissing voldoende zijn overwogen.

De rol van de verantwoordelijke bestaat in het bekendmaken van de genomen beslissing en de motieven waarop deze is gebaseerd.

- Informer

Beleidsverantwoordelijken bepalen de agenda en nemen de beslissingen. De betrokkenen worden hierover geïnformeerd, zonder inbreng in de beleidsbeslissing.

De rol van de participant is in deze heel beperkt tot het geïnformeerd worden over de genomen beslissing.

De rol van de verantwoordelijke bestaat in het meedelen van de genomen beslissing. De motieven dienen niet te worden toegelicht.

Er zijn verschillende niveaus binnen het organogram waar deze beslissings- en participatieladder actief is:

- De samenwerking tussen Raad van Bestuur en directeur: diverse beslissingen worden op de diverse participatieniveaus genomen. Zo zijn er afspraken rond de beslissingsbevoegdheid van de directeur op de diverse gebieden van het EFQM-model.
- De samenwerking tussen directeur en staf, directeur en stuurgroep, directeur en personeel.
- De samenwerking tussen verantwoordelijken van de disciplines en personeel, de samenwerking tussen niveaucoördinatoren en personeel, ...

## **2. CONTEXT EN ACHTERGRONDEN**

Een beleidsplan wordt altijd geschreven vanuit een bepaalde context. Dat is niet anders voor een CLB. Leerlingbegeleiding is immers een gebeuren waarbij behoorlijk wat contextuele factoren een rol spelen.

Wij ordenen de belangrijkste achtergronden in vier rubrieken.

### **2.1. De maatschappij**

Het is een open deur intrappen om te stellen dat onze maatschappij op een heel vlotte manier evolueert. Deze evolutie heeft haar impact op alles en iedereen, niet in het minst op kinderen en jongeren. Het beïnvloedt de manier waarop zij leven, communiceren, met elkaar omgaan, hun normen en waarden bepalen. Deze evolutie bepaalt dus ook sterk de manier waarop ouders en leerkrachten met kinderen en jongeren omgaan.

Een belangrijke factor hierin is de grotere beschikbaarheid van informatie. Niet voor niets wordt gesteld dat wij in een informatiemaatschappij leven. De vraag stelt zich al een tijdje niet meer of bepaalde informatie beschikbaar is. Die is er immers in overvloed.

De informatievragen zijn totaal anders geworden:

- Kan men de beschikbare informatie wel terugvinden? Steeds vaker doen mensen immers beroep op andere mensen om door het bos de bomen te kunnen zien, om te weten waar ergens de best geschikte informatie te vinden is.
- Beschikt men wel over de juiste informatie? Over zowat elk onderwerp is voortdurend tegenstrijdige informatie te vinden. Waardoor een vreemde paradox ontstaat: er is zoveel informatie beschikbaar, dat de juiste informatie steeds moeilijker te vinden is.

De connectiviteit tussen mensen is bijzonder groot geworden: het internet, het gsm-gebruik, sociale media, enz. leiden tot een bijzonder grote communicatiestroom die op een heel directe manier grote groepen mensen kan bereiken.

Daardoor ontstaan nieuwe maatschappelijke fenomenen, zowel in positieve als in negatieve zin: spontane solidariteitsacties, maar evengoed massale heisa rond al dan niet banale incidenten.

Naast de informatie- en communicatie zijn er ook nog andere, niet onbelangrijke bewegingen. We leven in een maatschappij waar de druk op de mensen heel sterk toeneemt. Maar ook de normen en waarden veranderen sterk.

Wat vroeger uitzonderlijk en speciaal was, is dit nu niet meer. En soms ook omgekeerd. Door de massale informatiestroom en connectiviteit is er bovendien een vervaging van het uitzonderlijke: immers, doordat uitzonderlijke zaken heel sterk in de media aan bod komen, ontstaat soms de foutieve indruk dat deze zaken “gewoon” zijn. Zeker voor kinderen en jongeren is dit niet altijd even goed in te schatten.

Jongeren zitten in het middelpunt van deze tendensen. Zij maken heel intensief gebruik van de nieuwe media en de connectiviteit. De “nieuwe” maatschappij is hen immers eigen. Maar tegelijkertijd worstelen ze sterk met de vraag wat “normaal” is, en met hun eigen identiteit in deze vlug evoluerende maatschappij.

De vraag stelt zich hoe leerlingenbegeleiding, en specifiek het CLB, binnen deze informatie- en communicatiewereld haar specifieke opdracht kan opnemen, zonder mee te lopen met één of andere hype, maar toch met het integreren van deze nieuwe maatschappelijke feiten.

De regio van Roeselare heeft op dat vlak een aantal bijzonderheden die binnen de werking van ons CLB van belang zijn. Roeselare is één van de dertien centrumsteden

in Vlaanderen. Deze steden krijgen een bijzondere focus, omdat zij de grootste steden van Vlaanderen zijn, waarbij een grootstedelijke problematiek kan verondersteld worden.

Roeselare valt eigenlijk te beschouwen als een gemiddelde provinciestad, met een plattelandskarakter. Toch komt ook in deze stad die grootstedelijke problematiek stilaan sterk op de voorgrond.

## **2.2. De hulpverlening**

Binnen deze maatschappij is ook de hulpverlening sterk in beweging. Dit heeft o.a. ook te maken met het feit dat de maatschappij zelf een steeds grotere druk legt op de mensen, en dat geldt a fortiori voor kinderen en jongeren.

Helaas kunnen wij stellen dat Vlaanderen, en West-Vlaanderen in het bijzonder, ernstig te kampen heeft met deze druk. Het hele hoge gebruik van medicatie (rilatine in het bijzonder) en het heel hoge aantal zelfdodingen en suïcidepogingen zijn signalen die niet kunnen genegeerd worden.

Vanuit hulpverlening is men op dat vlak ook bijzonder bezorgd. Dit wordt aangetoond door de talrijke initiatieven die genomen worden rond preventie van suïcide en bevordering van geestelijke en lichamelijke gezondheid in het algemeen. Het CLB, als draaischijf tussen het thuis- en schoolmilieu en de gespecialiseerde hulpverlening, kan daar een sterke rol in spelen.

Specifiek binnen de hulpverlening wordt de uitrol verwacht van het decreet op de Integrale Jeugdhulpverlening (IJH). Het CLB is één van de verschillende sectoren die hierin betrokken wordt, maar heeft wel een heel bijzondere positie, omwille van de brede toegang tot het schoolmilieu.

Integrale Jeugdhulp zal het volledige landschap van welzijnsvoorzieningen en welzijnsdiensten veranderen, en dit zowel op Vlaams vlak als op lokaal/regionaal vlak. Het CLB zal hierin haar rol van breed toegankelijke welzijnsorganisatie sterk dienen uit te bouwen.

Binnen de regio van Roeselare zijn er behoorlijk wat welzijns- en hulpverleningsdiensten. Deze diensten kunnen terugblikken op een vrij goede verstandhouding en samenwerking. Voor zowat alle diensten is de hulpverlening niet beperkt tot de grenzen van Stad Roeselare, maar een stuk breder. Daarbij is een bijkomende moeilijkheid dat er een versnippering is van werkgebieden. Aangezien Roeselare behoorlijk centraal ligt in West-Vlaanderen, valt deze regio (en de omliggende gemeenten) niet altijd in hetzelfde werkgebied van bepaalde welzijnsdiensten. Ditzelfde geldt overigens ook voor de CLB-werking.

## **2.3. Het onderwijslandschap**

Ook het onderwijslandschap staat niet stil. Binnen het onderwijs is al verschillende jaren sprake van grote hervormingen die op stapel staan. Waar enkele jaren geleden gesproken werd van het leezorgkader is dit intussen vervangen door allerlei andere concepten, die nog volop in ontwikkeling zijn.

Zo is er sprake van grote hervormingen van het secundair onderwijs, mogelijke grotere associaties van scholen (zowel basisonderwijs als secundair onderwijs), een grote hervorming van het buitengewoon onderwijs (met in het kielzog daarvan het geïntegreerd onderwijs en het inclusieonderwijs). Dit zijn ontwikkelingen die onrechtstreeks, maar wel op een heel indringende wijze de opdracht van het CLB kunnen beïnvloeden.

Naast deze aspecten valt ook niet te vergeten dat de voorbije tien jaar de organisatie van zorg op school een enorme uitbreiding heeft gekend. Deze zorg wordt ook steeds beter ingebed binnen de werking van de school, en ook steeds professioneler. Het is daarbij opvallend dat het aantal vragen voor het CLB daardoor niet afneemt, maar wel een verschuiving ontstaat in de opdracht: steeds vaker wordt het CLB immers door

zorgleerkrachten geconsulteerd om het proces af te toetsen dat door de interne leerlingebegeleiders wordt afgelegd met een leerling.

De regio van Roeselare kenmerkt zich op dat vlak als een sterke onderwijsstad. Er is een heel groot aanbod van scholen en (in het secundair onderwijs) van studiemogelijkheden. Roeselare is reeds lang gekend als een regio met instroom van leerlingen die niet woonachtig zijn in Roeselare zelf of de deelgemeenten.

Tevens is er ook een aanbod aan hoger onderwijs. En tenslotte is er ook een sterke vertegenwoordiging van het buitengewoon onderwijs in deze regio. Zo liggen o.a. de beide West-Vlaamse scholen voor buitengewoon onderwijs van Type 4 binnen het werkgebied van ons CLB.

## **2.4. De CLB-sector en het eigen centrum**

Tenslotte is er nog de CLB-sector zelf, en de positie van het CLB van Roeselare in deze sector.

Naast de ontwikkelingen binnen het onderwijs, waar wij onrechtstreeks mee te maken zullen krijgen, is er ook sprake van een mogelijke herstructurering van de CLB-sector zelf. Zo wordt de samenwerking tussen interne leerlingenbegeleiding en externe (lees: CLB) in vraag gesteld in het loopbaandebat, maar ook de samenwerking met de pedagogische begeleiding, waar toch ook raakvlakken liggen in de opdracht. Mogelijk worden ook de criteria aangepast waarop de omkadering van de CLB's wordt vastgelegd.

Binnen de CLB-sector zelf wordt volop gedacht aan grotere uniformiteit in de werking. De ontwikkelingen van PRODIA (protocollering diagnostiek), de wetenschappelijke state of the art rond de medische werking, LARS (het elektronische leerlingendossier) zijn voorbeelden van ontwikkelingen van de voorbije jaren, die de volgende jaren een grotere impact op de werking van alle CLB's zal hebben.

Binnen deze hele context bevindt zich het eigen CLB van Roeselare. En ook daar is er beweging. Anno 2013 zitten we als centrum middenin grote verbouwingen, waarbij de volledige structuur van het gebouw wordt aangepast. Ook deze renovatie zit vervat in een visie op onderwijs en hulpverlening.

Dit zijn de zichtbare veranderingen. Ook op inhoudelijk vlak is ons centrum in volle evolutie. En om deze evolutie duidelijker in een perspectief te plaatsen is er dit nieuwe beleidsplan.





### **3. MISSION STATEMENT EN STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN**

#### **3.1. Mission statement**

Het mission statement omvat de kern van onze opdracht.

Met een focus op de primaire doelstelling (nl. leerlingenbegeleiding) wordt vanuit de verschillende managementgebieden het beoogde doel omschreven.

Een degelijke opdrachtverklaring kan in één welgemikte zin omschreven worden. Deze kan gelden als slogan waarmee het “product” CLB kan gepromoot worden.

Wij kiezen voor volgende slogan:

**“Het CLB helpt elke leerling minstens één stap verder.”**

Deze slogan vraagt natuurlijk enige verduidelijking.

Wij kiezen voor volgende verduidelijkende zin voor onze slogan:

**Het CLB stelt zich als doel om,  
samen met ouders, school en hulpverlening,  
te zorgen dat elke leerling maximale kansen krijgt  
en met elke vraag minstens één stap verder geraakt (en liefst veel meer).**

Op deze manier komen wij tenslotte aan ons mission statement. Dit omschrijft wat we doen, op welke manier, via welke middelen en samen met welke actoren.

Ons mission statement luidt dan ook als volgt:

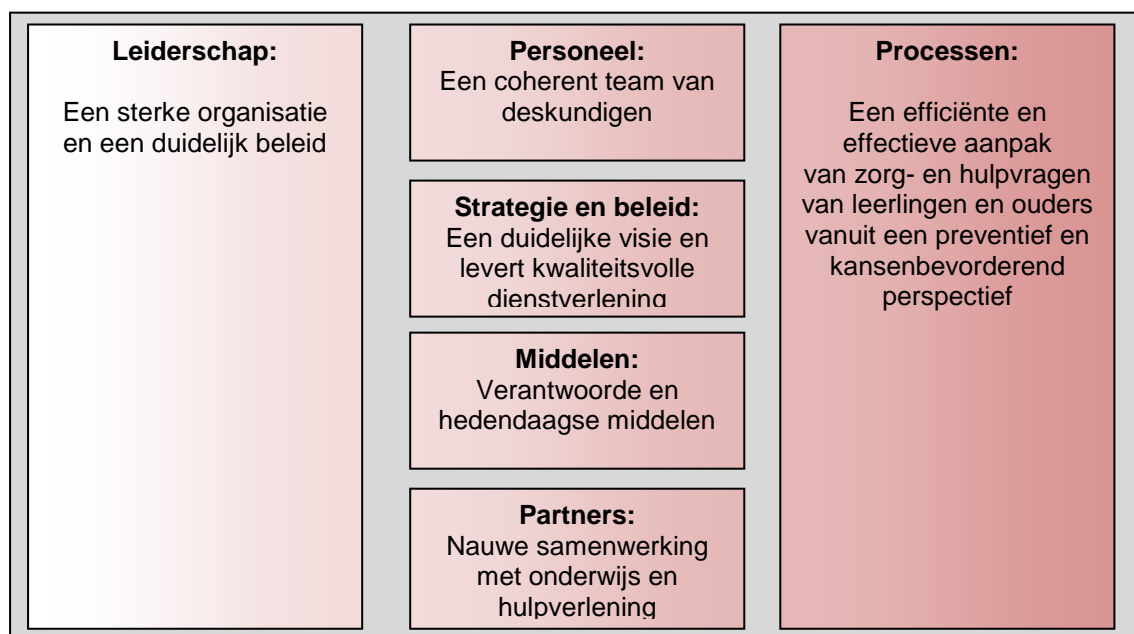
“Het Vrij CLB van Roeselare realiseert  
een efficiënte en effectieve aanpak van zorg- en hulpvragen van leerlingen en ouders.  
Dit gebeurt via een kwaliteitsvolle dienstverlening  
vanuit een preventief en kansenbevorderend perspectief.  
Het centrum realiseert dit met een coherent team van deskundigen,  
in nauwe samenwerking met onderwijs en hulpverlening.  
Het centrum functioneert vanuit een sterke organisatie en een duidelijk beleid,  
vanuit een duidelijke visie en met verantwoorde en hedendaagse middelen.”

### 3.2. Strategische doelstellingen

De strategische doelstellingen zijn af te leiden uit het mission statement:

- Het CLB functioneert vanuit een sterke organisatie en een duidelijk beleid.
- Het CLB bestaat uit een coherent team van deskundigen.
- Het CLB werkt vanuit een duidelijke visie en kwaliteitsvolle dienstverlening.
- Het CLB werkt met verantwoorde en hedendaagse middelen.
- Het CLB werkt nauw samen met partners uit onderwijs en hulpverlening.
- Het CLB staat voor een efficiënte en effectieve aanpak van zorg- en hulpvragen van leerlingen en ouders vanuit een preventief en kansenbevorderend perspectief.

Deze opdrachtverklaring en de daaruit afgeleide strategische doelstellingen kunnen volledig ingepast worden in de managementgebieden van het kwadrantmodel:



## **4. OPERATIONELE DOELSTELLINGEN**

De operationele doelstellingen worden afgeleid uit de strategische doelstellingen. Operationele doelstellingen maken de actiepunten voor het beleidsplan concreet. Vanuit de operationele doelstellingen kunnen de uiteindelijke jaarplannen worden afgeleid.

### **4.1. Samenvatting operationele doelstellingen**

Uit de strategische doelstellingen leiden wij volgende operationele doelstellingen af.

1. Leiderschap: Het CLB functioneert vanuit een sterke organisatie en een duidelijk beleid
  - 1.1. De organisatie wordt geleid door een sterk en verantwoord bestuur.
  - 1.2. Het dagelijks en inhoudelijk beleid werkt vanuit een goed uitgebalanceerd organogram.
  - 1.3. Het centrum is lerende organisatie.
  - 1.4. Het centrum organiseert een vlotte en transparante communicatie, sturing (top-down) en feedback (bottom-up).
2. Medewerkers: Het CLB bestaat uit een coherent team van deskundigen
  - 2.1. Een coherent team bestaat niet alleen uit professionals, maar ook uit mensen.
  - 2.2. Een sterk selectiebeleid staat garant voor een selectie van competente medewerkers.
  - 2.3. De opdrachten van de medewerkers zijn herkenbaar en bespreekbaar vanuit duidelijke functieprofielen.
  - 2.4. Een slagkrachtig vormingsplan tekent duidelijk de bakens uit voor de verdere professionalisering van alle medewerkers.
  - 2.5. Door een sterk uitgebouwde interne communicatie biedt deskundigheid een meerwaarde voor alle medewerkers.
3. Strategie en beleid: Het CLB werkt vanuit een duidelijke visie en levert kwaliteitsvolle dienstverlening
  - 3.1. Het CLB werkt vanuit een duidelijke theoretische werkkaders.
  - 3.2. Het CLB levert een kwaliteitsvolle dienstverlening.
  - 3.3. Het CLB werkt op een uniforme manier met duidelijke procedures.
4. Middelen: Het CLB werkt met verantwoorde en hedendaagse middelen
  - 4.1. Het CLB is gehuisvest in een hedendaags en functioneel gebouw.
  - 4.2. Het CLB is milieuvriendelijk.
  - 4.3. Het CLB werkt met hedendaags onderzoeks- en werkmateriaal en gebruikt hedendaagse communicatie.

5. Partners: Het CLB werkt nauw samen met partners uit onderwijs en hulpverlening
  - 5.1. De samenwerking met de scholen biedt een sterk continuüm van zorg.
  - 5.2. De samenwerking met andere CLB's versterkt de professionaliteit en het imago van de CLB's.
  - 5.3. De samenwerking met het welzijnsnetwerk maakt van het CLB een sterke actor tussen zorg (onderwijs) en hulpverlening (welzijn).
  - 5.4. Door een sterke externe communicatie is de dienstverlening van het CLB gekend in de regio.
6. Processen: Het CLB staat voor een efficiënte en effectieve aanpak van zorg- en hulpvragen van leerlingen en ouders vanuit een preventief en kansenbevorderend perspectief
  - 6.1. Het CLB realiseert zijn decretale (en andere) opdrachten.
  - 6.2. Zorg- en hulpvragen kunnen voorkomen worden door een preventieve benadering.
  - 6.3. Kansenbevordering is een herkenbare prioriteit in de werking.
  - 6.4. Schoolondersteuning gebeurt met de school in een partnerschap.
  - 6.5. Het CLB gaat met de cliënt op stap in een herkenbaar traject.

## **5. CONCRETISERING VAN DE OPERATIONELE DOELSTELLINGEN**

De focus in dit document ligt vooral op de aandachtspunten en werkpunten, waarbij verbeterprocessen kunnen worden opgestart. De aandachtspunten en werkpunten hoeven niet noodzakelijk te leiden tot (ingrijpende) veranderingen. Er dient immers ook sterk gewaakt te worden over het borgen van deze zaken die goed lopen.

De structuur van deze concretisering is telkens dezelfde:

- Situatieschets:  
Bij het concretiseren van de operationele doelstellingen kiezen wij er voor om slechts een heel beperkte beschrijving te geven van de bestaande situatie. Dit zou immers leiden tot een te lijvig document en zou bovendien een overlapping betekenen met allerlei bestaande documenten.
- Actiepunten:  
Kernachtige omschrijving van de acties die zullen ondernomen worden omtrent deze doelstelling.
- Toelichting:  
Een uitvoeriger toelichting van de aandachtspunten en werkpunten voor de uitwerking van de actiepunten.

## 5.1. Leiderschap: Het CLB functioneert vanuit een sterke organisatie en een duidelijk beleid

### 5.1.1. De organisatie wordt geleid door een sterk en verantwoord bestuur.

#### Situatieschets

Het organogram van ons centrum heeft vorm gekregen in de loop van het jaar 2003. Tot nu toe heeft dit steeds goed gefunctioneerd. Dit organogram, de samenstelling van de geledingen, de leden en de manier van werken is toe aan een evaluatie en eventuele bijsturing.

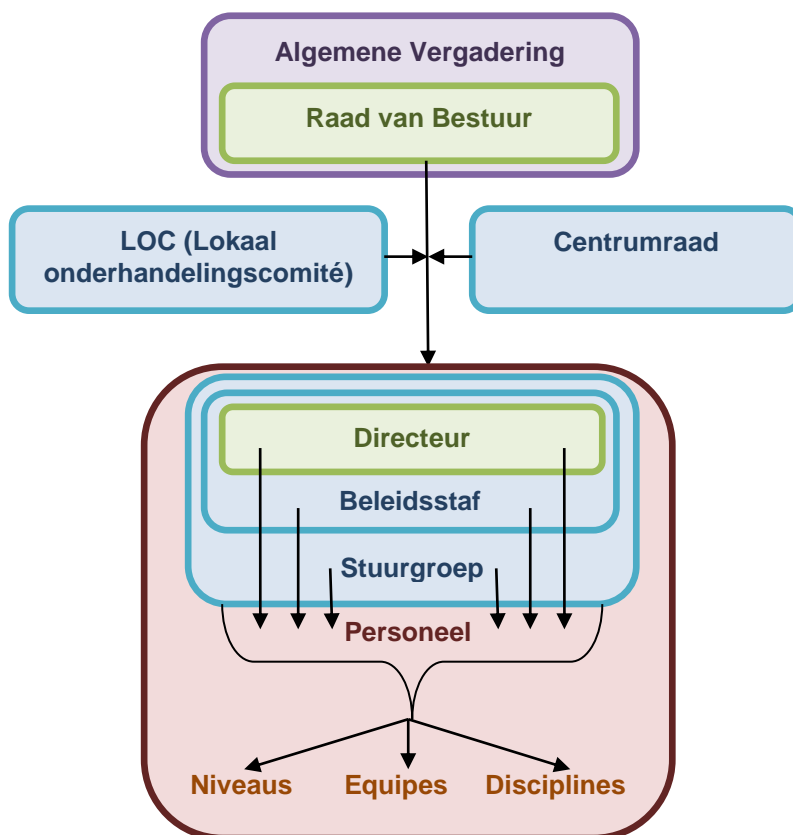
Het bestuur van het CLB is een onafhankelijke VZW, die los staat van andere organisaties of structuren. Het bestuur bestaat uit leden die vertegenwoordiger zijn vanuit een bepaalde organisatie. Het bestuur is samengesteld vanuit twee geledingen: enerzijds de sociale organisaties die aan de basis liggen van de uitbouw van ons centrum en anderzijds vertegenwoordigers vanuit besturen van de scholen waarmee wordt samengewerkt.

Verder is er ook de Centrumraad, die als adviesraad bestaat uit een ruimer aantal geledingen.

Het dagelijks bestuur wordt opgenomen door de directeur, die op regelmatige basis met de voorzitter overlegt. De directeur legt verantwoording af op de bestuursvergaderingen. De directeur is zelf geen lid van het bestuur.

Het organogram van het centrum bevat verschillende geledingen. Er zijn twee delen te onderscheiden in dit organogram: het gedeelte dat het management van het centrum omvat en het gedeelte dat de werking zelf omvat.

Dit organogram is eigenlijk een verduidelijking van het bestaande.



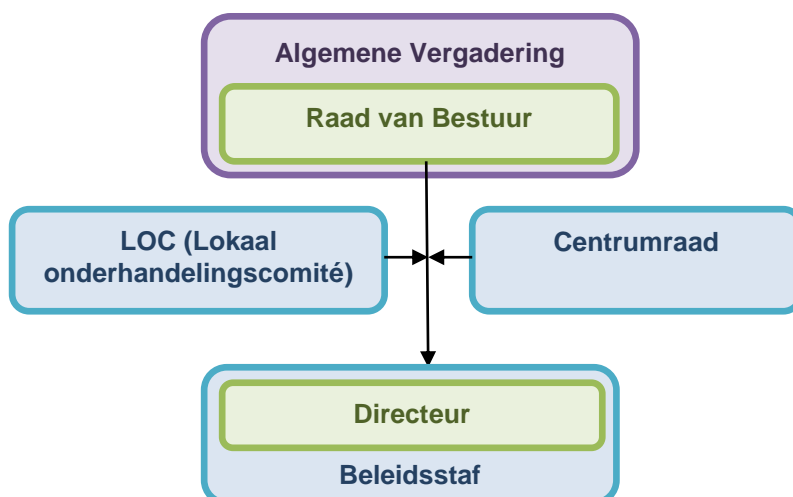
#### Actiepunten

- Uittekenen van een vernieuwd bestuursorganogram:
  - o Hertekenen van het organogram in twee niveaus (bestuurlijk niveau en werkingsniveau).

- Evalueren van de samenstelling van het bestuur.
- Koppelen aan centrumoverstijgende en/of provinciale structuur.
- Verbeteren van de afspraken en de werking:
  - Verduidelijken van communicatie tussen bestuur en directeur.
  - Formaliseren van werkingsafspraken tussen bestuur en directeur.
  - Borgen van de werking van LOC en Centrumraad.

### Toelichting

Binnen het organogram kan het bestuurlijke luik afgezonderd worden. Dit bestuurlijke organogram ziet er als volgt uit:



Er dient in de volgende jaren nagedacht te worden of bestuur nog bestaat uit de juiste belanghebbende organisaties. In een aantal gevallen kan immers vastgesteld worden dat er vrij veel wissels van bestuursleden zijn, wat de continuïteit in het bestuur soms bemoeilijkt. Mogelijk dringen een aantal aanpassingen zich hierin op.

Netoverstijgende samenwerking wordt steeds belangrijker om een goed dienstverleningsaanbod uit te bouwen; Ook al is het Vrij CLB van Roeselare aangesloten bij het net van Vrij Onderwijs, toch mag dit op bestuurlijk en inhoudelijk niveau geen hinderpaal vormen om nauw samen te werken met scholen die aangesloten zijn bij andere onderwijsnetten en met diensten in het hulpverleningsnetwerk die van een andere strekking zijn.

In het kader van een mogelijke ruimere en nauwere bestuurlijke samenwerking met andere CLB's is alvast de bereidheid aanwezig om de bestaande samenstelling van het bestuur aan te passen in functie van een grootschaliger werking.

De Centrumraad en het LOC blijven de erkenning krijgen als een belangrijk formeel inspraakorgaan binnen de organisatie en binnen het beleid. Er is altijd al een vlotte samenwerking geweest tussen LOC en bestuur, en dit moet verder goed bewaakt worden. De inspraak vanuit het personeel bestaat echter uit veel méér dan enkel het LOC. Ook de directeur en de staf blijven rechtstreeks aanspreekbaar voor alle personeelsleden.

De Centrumraad is eveneens een belangrijk inspraakorgaan binnen de organisatie. Net als het LOC is ook de Centrumraad een formeel orgaan. Binnen de Centrumraad zetelen diverse betrokkenen bij het CLB: zowel bestuursleden als personeelsleden, zowel scholen als (vertegenwoordigers van) ouders en leerlingen, maar ook netwerkpartners binnen het geheel van de lokale werking. In die zin is de Centrumraad ook een realisatie binnen het managementgebied van partners.

In de voorbije jaren is de rol van de Centrumraad stilaan duidelijker en belangrijker geworden. De Centrumraad functioneert als een resonantiegroep die enerzijds inspirerend is voor beslissingen die nog genomen moeten worden, en anderzijds reflecteert over eventuele aanpassingen binnen het beleid en de algemene werking van het centrum. Ook de Centrumraad functioneert op een vlotte manier en dient op deze wijze verder gecontinueerd te worden.



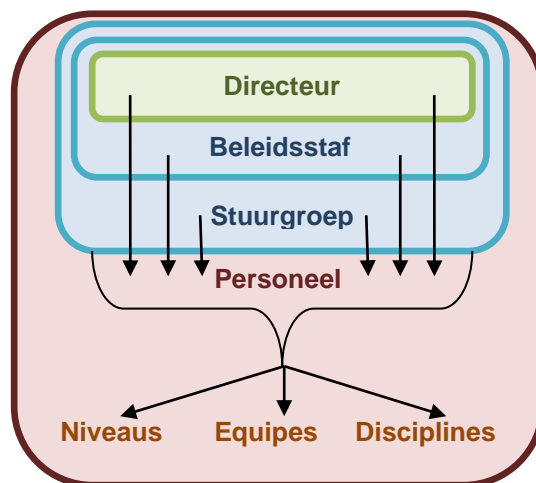
De samenspraak tussen enerzijds directeur en anderzijds voorzitter en bestuur dient verder geoptimaliseerd te worden. Er is geen dagelijks bestuur in het centrum, en dat is momenteel ook niet nodig. Wel is er een regelmatig contact tussen voorzitter en directeur, wat de facto over materie gaat van dagelijks beleid. Verder zullen de reeds gemaakte, maar niet altijd geformaliseerde, afspraken herbekeken worden over de beslissingsbevoegdheden van de directeur op vlak van financieel en personeelsmanagement.

De beleidsstaf, waar de directeur deel van uitmaakt functioneert als het technisch-logistieke orgaan voor de realisatie van de dagdagelijkse werking. Met de beleidsstaf wordt een link gelegd naar het dagelijks en inhoudelijk beleid. Vandaar dat de toelichting in volgende doelstelling gebeurt.

### **5.1.2. Het dagelijks en inhoudelijk beleid werkt vanuit een goed uitgebalanceerd organogram.**

#### Situatieschets

Het organogram dat de werking van het centrum omvat, ziet er als volgt uit:



Een deel van het managementniveau (directeur en beleidsstaf) overlapt met het niveau van de werking. Dit is logisch, aangezien een organisatorische koppeling noodzakelijk is tussen beide niveaus.

Voor zowel de niveaus (basisonderwijs en secundair onderwijs) als de disciplines (artsen, maatschappelijk werkers, psychopedagogisch werkers en adviseurs, paramedisch werkers en secretariaatsmedewerkers) is er een coördinator, die deel uitmaakt van de beleidsstaf. Ook de equipes hebben een coördinator. Die maakt niet noodzakelijk deel uit van de staf of stuurgroep.

De stuurgroep is het orgaan dat, samen met de beleidsstaf, de inhoudelijke werking uitbouwt. De stuurgroepleden zijn deskundigen op een bepaald domein of een bepaalde doelgroep.

Ook binnen het aspect van de werking speelt de directeur een centrale rol. Ondanks deze structuur blijft er een groot rechtstreeks contact bestaan tussen directeur en personeel, die ook rechtstreeks bij de directeur terecht kunnen voor hun vragen. In feite zijn er geen hiërarchische tussenniveaus en blijft de directeur ook rechtstreeks aanspreekbaar.

#### Actiepunten

- Uitbalanceren van de rol en taak van de directeur:
  - o Bewaken van de taaklast van de directeur.
  - o Evalueren en bijsturen van de beleidsondersteuning.
- Verduidelijken van de rol en taak van de beleidsstaf:
  - o Afspraken maken rond beslissingsbevoegdheden.

- Bijsturen van de werking van de staf.
- Verduidelijken van de rol en taak van de stuurgroep:
  - Evalueren van de samenstelling van de stuurgroep.
  - Afspraken maken rond efficiëntere werking.

#### Toelichting

Door de centrale rol van de directeur in zowel het management als in de werking, komt heel wat werkdruk bij hem terecht. De indruk ontstaat soms bij de medewerkers dat bepaalde processen of beslissingen lang op zich laten wachten. Er is wel een secretariaat in het CLB, maar dat neemt vooral taken op binnen de algemene werking. Ook de staf en de stuurgroep hebben weinig impact op de administratieve taakbelasting van de directeur. De beleidsondersteuning komt vooral vanuit het directiesecretariaat, maar is eigenlijk niet geformaliseerd. Er dient onderzocht te worden of bepaalde verantwoordelijkheden van de directeur kunnen worden overgenomen door een beleidsondersteuner.

De samenstelling en werking van zowel de beleidsstaf als de stuurgroep is aan een evaluatie toe. Deze organisatievorm, waarbij ongeveer een kwart van de medewerkers betrokken is, zorgt voor een maximale participatie aan het beleid, maar heeft ook een keerzijde.

De samenwerking van deze verschillende organen vergt veel voorbereiding en overleg. Om dit geheel meer slagkracht te geven dient onderzocht te worden hoe dit vlotter kan functioneren. Dit kan door de samenstelling aan te passen, of door de werking ervan te veranderen, of een combinatie van beide. Op vlak van vergadertechniek zullen in de toekomst hiervoor initiatieven worden ondernomen.

### **5.1.3. Het centrum is een lerende organisatie.**

#### Situatieschets

Een lerende organisatie betekent nog iets anders dan deskundigheidsontwikkeling. Een lerende organisatie stelt zich als doel om de zaken die men realiseert af te toetsen op hun efficiëntie en effectiviteit. In die zin is het heel belangrijk dat het centrum een goede opvolging doet van de evolutie van bepaalde parameters en indicatoren. Dit aspect vormt ook een onderdeel van kwaliteitszorg.

Een lerende organisatie houdt zich dus bezig met het verzamelen en interpreteren van relevante gegevens (datawarehousing, datamining) om tendensen in kaart te brengen en evoluties op te kunnen volgen. Evidence based werken, wat daarover gaat het, moet dienen om op verantwoorde wijze de juiste beslissingen te kunnen nemen.

Registreren is daarbij een belangrijk gegeven. Het CLB van Roeselare heeft de voorbije 6 jaar hierin een toonaangevende rol gespeeld in de hele sector, door de uitbouw van de elektronische leerlingendossiers (het LARS-project). Op deze manier kan het eigen functioneren, zowel dat van de individuele medewerker, dat van een deelgroep van het personeel als van het volledige centrum goed in kaart gebracht worden.

Niet alleen is er de registratie via LARS, maar ook op veel andere vlakken kan de input gebeuren waaruit het centrum zichzelf kan bijsturen, vb. door zelfevaluatie en cliëntenquêtes. Voor dit luik kan verwezen worden naar het managementgebied over strategie en beleid, meer bepaald kwaliteitszorg.

#### Actiepunten

- Verzamelen van gegevens en indicatoren om de werking bij te sturen.
- Registreren om te leren.
- Acties ondernemen om open te blijven staan voor inhoudelijke bijsturingen en kritiek.
- Ondernemen van regelmatige zelfevaluatie.

### Toelichting

In de volgende jaren zal het CLB de geregistreerde gegevens verder intensief blijven gebruiken op een dubbele manier: enerzijds als instrument om bepaalde tendensen in de tijd te kunnen in kaart brengen en anderzijds om een globaal zicht te houden op de totaliteit van de activiteiten. Het zal ook vooral belangrijk worden om het eigen geregistreerde materiaal te kunnen vergelijken met andere centra of met de hele sector. In die zin kunnen referentiegegevens opgebouwd worden en onderzocht worden welke verschillen er zijn voor ons centrum en welke verklaring daarvoor kan gegeven worden.

Aangezien er de volgende jaren heel wat nieuwe ontwikkelingen op komst zijn (zie het luik "context" en het managementdomein partners) zal het heel belangrijk zijn om deze evoluties te volgen. Dit zal op zijn beurt consequenties hebben voor het personeelsbeleid, zowel op vlak van selectie als op vlak van vorming.

Verder zal het centrum werk maken van het opmaken van indicatoren over de aard en frequentie van de diverse onderwerpen waar we in de werking mee te maken hebben.

Men kan pas weten of een organisatievorm, de structuren en de werking efficiënt zijn, indien dit bevestigd wordt. Op vlak van leiderschap is het in die zin belangrijk dat op regelmatige basis een zelfevaluatie gebeurt. Dit kan via een heel gerichte bevraging van een bepaald beleidsitem, maar kan ook via een globale zelfevaluatiebevraging. Zie hiervoor het managementgebied van strategie en beleid bij kwaliteitszorg.

#### **5.1.4. Het centrum organiseert een vlotte en transparante communicatie, sturing (top-down) en feedback (bottom-up).**

##### Situatieschets

Er is een voortdurend overleg tussen beleid en personeel, zowel op structureel vlak (RvB, AV, beleidsstaf, LOC, Centrumraad, ...) als op informeel vlak.

De sturing zal verduidelijkt worden door het systematisch gebruik van de theoretische kaders zoals deze in het begin van dit beleidsplan werden toegelicht.

Daarbij is het belangrijk duidelijk te maken over welk managementgebied, op welk niveau van teamdoelmatigheid en op welk participatieniveau de diverse beleidsbetrokken zich bevinden.

Op alle niveaus van het organogram (zowel op management als op vlak van de werking) is een sterke structuur aanwezig van systematisch overleg. Voor elk deel van de geledingen worden van in het begin van het schooljaar de vergadermomenten vastgelegd.

Daarnaast is er een zeer regelmatige doorstroming van informatie via personeelsvergaderingen, discipline- en niveauvergaderingen, maar ook elektronisch via de systematische interne nieuwsbrieven.

##### Actiepunten

- Evalueren van de werking en zinvolheid van bepaalde overlegstructuren en communicatiekanalen.
- Organiseren van de informatiestroom voor een betere bereikbaarheid.
- Borgen en verder uitbouwen van een duidelijke afspraken set.
- Blijvende aandacht voor vlotte toegankelijkheid bij beleidsverantwoordelijken.

##### Toelichting

Bij het personeel dient afgetoetst te worden of de beoogde transparantie en vlotheid in de sturing van het centrum bereikt worden. Dit dient vervat te worden onder de zelfevaluaties.

Binnen ons centrum is er een grote communicatiestroom. Dit is positief, maar houdt ook een risico in: door het teveel aan communicatie raken de belangrijkste zaken soms ondergesneeuwd door de minder belangrijke. In de toekomst zal meer aandacht besteed worden aan het beschikbaar en vindbaar maken van informatie, zodat deze op het moment dat ze nodig is voor een medewerker vlot bereikbaar is (zie verder)

Er is in het centrum geen echt huishoudelijk reglement. Dit betekent echter niet dat er geen interne werkafspraken zijn. Er is reeds een aanzet gemaakt tot het inventariseren van deze afspraken en daar zal in de volgende jaren verder werk worden van gemaakt.

Tenslotte blijft het belangrijk dat er niet teveel tussenniveaus bestaan tussen beleid (directeur) en personeel. Directe communicatie is en blijft immers een belangrijk gegeven voor een lerende organisatie.

## **5.2. Medewerkers:** **Het CLB bestaat uit een coherent team van deskundigen**

### **5.2.1. Een coherent team bestaat niet alleen uit professionals, maar ook uit mensen.**

#### Situatieschets

Werken in een CLB is een veelzijdige job, maar ook een veeleisende job. Daarbij is het van belang dat de medewerkers goed op elkaar zijn ingespeeld. De tijd dat men op de werkvloer doorbrengt is vrij uitgebreid. In die zin is het ook van belang dat de onderlinge cohesie ook de nodige aandacht krijgt. Een sterk team is immers meer dan een sterke ploeg professionals, maar is vooral ook een sterke ploeg van mensen die om elkaar geven en voor elkaar kunnen instaan.

#### Actiepunten

- Borgen van het welzijn van de medewerkers.
- Verdere initiatieven nemen voor het bewaken van de taaklast.
- Bewaken en borgen van de goede werksfeer en verstandhouding (ook op informele momenten).

#### Toelichting

Binnen de CLB-opdracht zijn er verschillende prioritaire doelgroepen gedefinieerd. Voor de directeur is er één prioritaire doelgroep en dat is het personeel, waarbij de opdracht er in bestaat om zowel op professioneel vlak als op persoonlijk vlak zorg te dragen voor hun welzijn. Dit is niet alleen een verantwoordelijkheid van de directeur, die wel voor de randvoorwaarden kan zorgen, maar een verantwoordelijkheid van alle personeelsleden, die voor de inhoud van de goede werksfeer moeten instaan.

Het aanpakken van de werklust, het afbakenen van de onderlinge taakverdeling, de goede materiële en personele voorzieningen zijn daarbij heel belangrijk.

De werking van het feestcomité is hierin van groot belang. De organisatie van informele momenten, zowel tijdens als buiten de werkuren, is belangrijk om de samenhang en de teambuilding sterk te houden. De waardevolle momenten die er zijn (o.a. nieuwjaarsreceptie, personeelsfeest, regelmatige activiteiten of acties) worden ook vanuit het beleid bijzonder gewaardeerd en vragen zeker een verdere inspanning.

### **5.2.2. Een sterk selectiebeleid staat garant voor een selectie van competente medewerkers.**

#### Situatieschets

Het CLB van Roeselare kan terugblikken op een heel sterk selectiebeleid en een heel sterke coaching van beginnende medewerkers. Hiervoor zijn al eerder procedures uitgewerkt.

#### Actiepunten

- Borgen van aanwervingbeleid en coaching van nieuwe medewerkers.
- Optimaliseren van selectie van coördinerende medewerkers.

#### Toelichting

Een sterk selectiebeleid is een conditio sine qua non voor de uitbouw van een sterk professioneel kader. Het borgen en bijwerken van de bestaande aanwervings- en coachingprocedures is hierin van groot belang. Selectie van sterke medewerkers start al van bij de selectie van stagiairs en vervangers voor kortdurende opdrachten. Zij vormen immers vaak de rekruteringsbron voor latere vaste medewerkers. Vandaar dat ook zelfs voor stagiairs een screening vooraf kan gebeuren.

Toch kan het altijd dat een bepaalde medewerker na de start jammer genoeg onvoldoende functioneert. Soms dienen dan moeilijke beslissingen te worden genomen en de overweging gemaakt om de samenwerking stop te zetten. Het

spreekt voor zich dat deze beslissingen op een duidelijke manier dienen gemotiveerd te worden, zowel naar bestuur als naar het betreffende personeelslid toe.

### **5.2.3. De opdrachten van de medewerkers zijn herkenbaar en bespreekbaar vanuit duidelijke functieprofielen.**

#### Situatieschets

Het CLB van Roeselare heeft al in 2003 functieprofielen uitgewerkt voor de cliëntnabije medewerkers. Deze functieprofielen zijn gebaseerd op zes rollen: hulpverlener – coach – netwerker – teamlid – professional – taakbeheerder.

Dit model is trouwens vrij recent (2012) overgenomen en van toepassing voor alle CLB's in Vlaanderen.

Deze functieprofielen werden in ons centrum verfijnd met een “bovenlaag” naargelang de discipline waarin men werkzaam is. Tenslotte zijn er ook nog functieprofielen voor de diverse coördinerende functies.

De opdrachten van de verschillende disciplines overlappen elkaar vaak op vlak van inhoud en activiteit, of zijn onderling wisselbaar. Dit is ook logisch, omdat de deeltaken van onze CLB-opdracht zelden heel duidelijk af te grenzen valt voor één enkele discipline. Bepaalde taken zijn duidelijk eigen aan een bepaalde discipline (vb medisch consult, psychodiagnostisch onderzoek, ...), terwijl andere dat per definitie niet kunnen zijn (vb begeleidingsgesprek, administratieve taken, ...)

De taaklast van de verschillende disciplines kan daarom heel moeilijk vergeleken worden met andere centra, omdat daar de taakverdeling anders kan zijn. Goed opgebouwde functieprofielen per discipline kunnen hierin veel duidelijkheid brengen, maar er zal steeds een grijze zone blijven. Het principe erachter is dat de meest deskundige (discipline) de best passende taak opneemt.

De opdrachtenverdeling heeft ook te maken met de inzet van de omkadering. Momenteel wordt de omkadering voor de CLB's berekend op basis van het gewogen leerlingenaantal. Het gewogen leerlingenaantal vormt ook het principe van de interne taakverdeling, alhoewel voor de artsen en paramedici een verrekening gebeurt m.b.t. het aantal consultleerlingen.

#### Actiepunten

- Borgen van coaching van medewerkers.
- Borgen van functieprofielen en bijhorende afspraken.
- Herwerken van functieprofielen per discipline.
- Minimaliseren van grijze zones van taakverdeling tussen disciplines.
- Bepalen van nieuwe of verduidelijken van bestaande parameters voor taakverdeling.

#### Toelichting

Naast het coachen van nieuwe medewerkers is ook het coachen van de vaste medewerkers een aandachtspunt. De individuele coaching gebeurt door functionerings- en evaluatiegesprekken, maar evenzeer door te werken met het persoonlijke vormingsplan en portfolio. Dit komt in een volgende doelstelling aan bod.

De bestaande functieprofielen dienen regelmatig een opfrissing te krijgen bij het personeel, ook al zijn deze in ons centrum reeds lang ingeburgerd.

De functieprofielen voor de diverse niveaus dienen een update te krijgen. Voor het uitvoeren van deze update zal eerst afgewacht worden wat eventuele wijzigingen zullen zijn die de CLB's zullen krijgen in het kader van de uitrol van Integrale jeugdhulp.

De functieprofielen maken duidelijk wat de opdrachten zijn voor de verschillende soorten medewerkers in ons centrum. Toch zijn er vaak spanningsvelden tussen de disciplines over de vraag tot welke discipline bepaalde specifieke taken liggen. In de toekomst zal dit verder op een duidelijke manier uitgeklaard worden binnen de beleidsorganen van het centrum.

Het vastleggen van de omkadering voor het centrum dient met eventuele taakverschuivingen rekening te houden. Indien de berekening van de omkadering voor de CLB's gebaseerd wordt op andere parameters, dan moet dit ook herkenbaar zijn binnen de interne taakverdeling.

#### **5.2.4. Een slagkrachtig vormingsplan tekent duidelijk de bakens uit voor de verdere professionalisering van alle medewerkers.**

##### Situatieschets

Het centrum is een lerende organisatie, waar ook elk individueel personeelslid een lerende houding aanneemt. Hiervoor dienen de noodzakelijke randvoorwaarden te worden georganiseerd.

Voor een uitvoeriger bespreking van het dit aspect verwijzen wij naar het algemene vormingsplan, van waaruit de jaarlijkse vormingsplannen worden afgeleid.

##### Actiepunten

- Verder uitbouwen van interne leermomenten en intervisies (op diverse niveaus).
- Optimaliseren van selectie en doorstroming van nascholingsaanbod.
- Verder uitbouwen van persoonlijk vormingsplan en portfolio.

##### Toelichting

Vanuit een visie op vorming en professionaliteit wordt werk gemaakt van leren op diverse niveaus: zowel op vlak van de organisatie als op vlak van diverse subgroepen als op vlak van het individuele.

Het centrum dient blijvend te werken aan de voorwaarden om tot dit leren te komen. Daarbij zal gemikt worden naar enerzijds wat onze opdracht inhoudt, en anderzijds wat verbeterprojecten en bevraging van personeel en cliënten van materiaal opleveren.

Het centrum zal blijven zorgen voor een goede selectie en doorstroming van het nascholingsaanbod, maar zal zelf ook instaan voor het uitwerken van een aanbod op maat. Een vorming is pas echt beklijvend als ze door meerdere medewerkers tegelijk gevolgd wordt.

In de voorbije jaren werd deskundigheidsontwikkeling ook structureel onderbouwd via het individueel functieprofiel en de projectwerking. Dit zal verder worden bewaakt. Daarbij is het belangrijk dat de medewerkers ook zelf sturing kunnen geven aan hun individuele deskundigheden. Het persoonlijk vormingsplan en bijhorend portfolio is reeds in opbouw, maar dient in de toekomst verder en beter gekaderd te worden.

#### **5.2.5. Door een sterk uitgebouwde interne communicatie biedt deskundigheid een meerwaarde voor alle medewerkers.**

##### Situatieschets

Deze doelstelling is complementair aan de vorige. Daar waar het in vorige doelstelling over het leren zelf gaat, draait het hier vooral over het doorstromen van de geleerde kennis en vaardigheden.

Het is niet steeds mogelijk om een hele groep personeelsleden naar een vormingsmoment te laten gaan. En het is ook niet steeds mogelijk om op alle vlakken vormingsmomenten zelf uit te bouwen.

Vandaar dat het steeds belangrijker wordt dat kennis en vaardigheden die door één of een beperkt aantal medewerkers zijn verworven, kan doorstromen binnen het centrum. Dit is zeker het geval voor nascholingen waarvan geoordeeld wordt dat ze echt de moeite waard waren en nuttig zijn binnen de dagdagelijkse praktijk van meerdere medewerkers.

##### Actiepunten

- Beter organiseren van doorstroming van nascholingsinfo.
- Evalueren van de organisatie van intranet (public), bibliotheek, digitheek, enz.
- Uitbouwen van de rol van coachende deskundige.

### Toelichting

Het centrum zal inzetten op een sterkere uitbouw van het doorstromen van de aangeleerde kennis en vaardigheden. Op dat vlak dienen nieuwe initiatieven te worden ontwikkeld, naast de reeds bestaande. Een goede multidisciplinaire werking bestaat hieruit dat de verschillende disciplines sterker worden in hun specifieke domein, zodat zij een meerwaarde kunnen bieden in het geheel. Vandaar dat de disciplinevergaderingen bij uitstek momenten zijn waarop, naast het maken van praktische werkafspraken, het doorstromen van nieuwe kennis en inhouden kan gebeuren.

Verder is het ook een aandachtspunt om ervoor te zorgen dat beschikbaar materiaal (op de public, in de bibliotheek, in de digitheek, enz.) op een goede manier kan bereikt worden door de medewerkers. Het bijhouden en aanvullen van de specifieke documentatie dient sterker te worden uitgebouwd. Daarbij is het belangrijk om een selectie te maken van wat echt relevant is voor onze werking.

Naast het beschikbaar zijn van informatie is het vinden van deze informatie al even cruciaal. Daarbij komt de rol van deskundigen sterker in de kijker te staan. De opdracht verschuift immers meer en meer van het zelf weten van relevante zaken naar het kunnen aanwijzen waar deze relevante zaken kunnen gevonden worden en het coachen van collega's over hoe men tewerk kan gaan.



### **5.3. Strategie en beleid:** **Het CLB werkt vanuit een duidelijke visie en levert kwaliteitsvolle dienstverlening**

#### **5.3.1. Het CLB werkt vanuit een duidelijke theoretische werkkaders**

##### Situatieschets

De CLB-opdracht zit vervat in het CLB-decreet. Daar zijn een aantal werkingsprincipes in opgenomen. Multidisciplinaire werking, vraaggestuurde werking en subsidiaire werking blijven immers de basisprincipes van onze werking. Multidisciplinair werken sluit heel nauw aan bij de operationele doelstellingen over personeelsmanagement (functieprofielen en professionalisering). Bij vraaggestuurd en subsidiair werken herkennen we duidelijk het managementgebied van samenwerking met de partners.

In de inleiding werd al geschetst welke theoretische werkkaders gebruikt worden op het vlak van management en samenwerking in het centrum. Daarnaast zijn er ook nog een aantal theoretische kaders die binnen de cliëntgerichte werking de rode draad vormen.

Handelingsgericht werken en handelingsgerichte diagnostiek zijn binnen de samenwerking tussen onderwijs en CLB de voorbije jaren sterk uitgebouwd als algemeen kader voor het handelen binnen de hele CLB-sector. Het handelingsgerichte kader specificeert vooral de aspecten van het diagnostisch handelen en het pedagogische aanpak op school.

Daarnaast zijn er een aantal andere werkkaders, die dit handelingsgerichte kunnen aanvullen en versterken. Wij opteren binnen ons CLB om ons vooral te richten op drie methodieken: maatzorg, waarmee vanuit het maatschappelijk werk een kader wordt geboden voor het krachtgericht werken met het sociale milieu van de leerling en de methodieken van cognitieve gedragstherapie en de methodiek van de oplossingsgerichte therapie, die zich dan sterker richten naar het werken met de cliënt zelf. Ook al komen deze methodieken vanuit het therapeutische, toch zijn de technieken ook heel sterk bruikbaar binnen de kortdurende begeleidingen die binnen de CLB-opdracht vervat zitten.

##### Actiepunten

- Implementeren van drie theoretische werkkaders:
  - o Handelingsgericht werken.
  - o Gedragstherapeutisch werken en oplossingsgericht werken.
  - o Maatzorg.
- De drie werkkaders integreren tot één werkbaar geheel.
- Implementeren van PRODIA-protocollen.
- Opvolling van medische standaarden borgen.

##### Toelichting

Wij kunnen er van uitgaan dat de basiskennis van de gekozen theoretische kaders al gedeeltelijk aanwezig is in het centrum. Toch zal in de volgende jaren hierop nog verder de klemtoon moeten gelegd worden, waarbij het vooral belangrijk is om interne leermomenten en intervisies de neuzen in dezelfde richting te krijgen.

Voor het handelingsgericht werken blijven wij nauw aansluiten bij de uitrol van de PRODIA-protocollen (PRODIA staat voor Protocollering van diagnostiek). Dit wordt aangestuurd vanuit de onderwijskoepels, samen met de CLB-koepels. Het kader van maatzorg is al enkele jaren geleden geïntroduceerd bij alle maatschappelijk werkers en dient verder geactiveerd te worden en door te stromen naar de andere medewerkers.

De kaders van gedragstherapie en oplossingsgericht werken zijn reeds geïntroduceerd bij een aantal van de medewerkers van ons centrum, maar dienen nog ten volle aan bod gebracht te worden bij het personeel. In de toekomst zal

moeten onderzocht worden op welke manier zoveel mogelijk personeelsleden tegelijkertijd kunnen kennis maken met deze methodieken. Tenslotte zal het ook een opdracht worden om deze verschillende methodieken nauw op elkaar te laten aansluiten. Ook hierover werd binnen ons centrum al voorbereidend werk gedaan door een werkgroep.

### **5.3.2. Het CLB levert een kwaliteitsvolle dienstverlening**

#### Situatieschets

Kwaliteitszorg is geen ijdel woord in ons CLB. De voorbije jaren is ruim werk gemaakt van de implementatie van kwaliteitszorg binnen onze werking. Reeds 10 jaar geleden hebben we ervoor gekozen om het kwaliteitshandboek, kwaliteitswerkplan, kwaliteitsplan, enz. niet als een losstaand gegeven te beschouwen naast de reguliere werking. In ons CLB is kwaliteitszorg geïntegreerd in de werking.

Zo is de structuur van ons intranet dezelfde als de structuur van het eerdere voorgestelde kwaliteitshandboek. Het kwaliteitshandboek zelf bestaat intussen enkel uit een opsomming van de diverse onderdelen, waarbij elk deel verwijst naar bestaande andere documenten op de public. Er is geen aparte werkgroep kwaliteitszorg, omdat deze rol wordt opgenomen door de stuurgroep, onder de regie van de kwaliteitscoördinator, die tevens ICT-coördinator en beleidsondersteuner is. De kwaliteitsplannen worden op een natuurlijke wijze gebruikt binnen de werking en de verbeterprojecten.

#### Actiepunten

- Opbouw van een zelfevaluatie rapport en zelfbeschrijving.
- Blijven uitbouwen van kwaliteitshandboek.
- Voortdurend aftoetsen van eigen werking aan noden en behoeften van cliënten.
- Aftoetsen van verwachtingen bij eigen medewerkers.
- Veralgemeenen van werking met kwaliteitsplannen.

#### Toelichting

Ook in de loop van de volgende jaren zal het kwaliteitssysteem verder blijven functioneren op een geïntegreerde manier.

Volgende initiatieven zullen ook in de loop van de volgende jaren verder ontwikkeld worden.

Het bevragen van het eigen personeel in het kader van een kritische zelfevaluatie en het opmaken van een zelfevaluatie rapport. Binnen dit zelfevaluatie rapport zal ook plaats voorzien worden voor een zelfbeschrijving.

Het voortdurend aftoetsen van de eigen werking en de noden en behoeften van cliënten. Ook het personeel mag in deze niet vergeten worden.

### **5.3.3. Het CLB werkt op een uniforme manier met duidelijke procedures**

#### Situatieschets

Een blijvend aandachtspunt vanuit kwaliteitszorg bestaat uit enerzijds het opmaken van heldere en vlot toepasbare procedures en afspraken (stappenplannen, arbeidsreglement, reglement van inwendige orde, ...) bereikbaar maken van deze procedures. Daarnaast zijn er ook uitgebreide activiteiten verricht voor het beschikbaar stellen van informatie over diverse inhoudelijke onderwerpen. Dit gebeurt in "basisdocumenten", waarbij algemene informatie wordt gegeven, gecombineerd met informatie over diagnostiek en begeleiding.

#### Actiepunten

- Onderhouden en updaten van procedures en afspraken.
- Afstemmen van de verschillende (interne) informatiebronnen op elkaar.

#### Toelichting

Waar het de voorbije jaren vooral ging over het opmaken van procedures en afspraken, zal de klemtoon in de volgende jaren meer en meer verschuiven naar het onderhouden en updaten van de opgemaakte procedures en afspraken.

Algemeen zullen die uniformiteit worden gestructureerd op diverse manieren:

- Afspraken over technische en huishoudelijke zaken worden opgenomen in de WIKI-toepassing van het centrum.
- Procedures en protocollen worden op de public opgeslagen.
- Afspraken en informatie over inhoudelijke onderwerpen worden opgenomen als documenten op de public of binnen de digitheek bij verwijzingen naar andere documenten.

## **5.4. Middelen:** **Het CLB werkt met verantwoorde en hedendaagse middelen**

### **5.4.1. Het CLB is gehuisvest in een hedendaags en functioneel gebouw.**

#### Situatieschets

Sinds 2007 loopt een globaal project voor de renovatie van het gebouw. Daarbij werd eerder al één medisch circuit volledig gerenoveerd (in 2007). Vervolgens werd werk gemaakt van het andere medisch circuit (2012) en de benedenverdieping is momenteel aan de beurt: reeds een eerste deel is uitgevoerd (2013) en voor het volgend deel zijn de werken gefaseerd in uitvoering.

Achter deze renovatiewerken zit een visie. De voorkant van het gebouw zal daarbij bestemd worden voor contacten met de cliënten (de publieke ruimtes), met enerzijds beneden het onthaal, vergaderruimtes en spreeklokalen, en anderzijds boven de beide medische circuits, waarvan de wachtplaatsen ook als vergaderruimte kunnen worden gebruikt.

#### Actiepunten

- Verdere uitvoering van renovatiewerken ifv betere cliëntbehandeling.
- Kindvriendelijke omgeving uitbouwen.
- Verbeteren van de organisatie van de beschikbare ruimtes.
- Geleidelijk vervangen van niet meer functioneel bureelmateriaal.
- Verdere uitbouw van preventie en veiligheid.

#### Toelichting

De laatste fasen van de renovatiewerken zijn in het zicht. Eenmaal de renovatie achter de rug, kan aan de inrichting begonnen worden. Daarbij zal kindvriendelijkheid een belangrijk aandachtspunt vormen.

Eenmaal de renovaties zijn uitgevoerd, zal ernstig werk worden gemaakt van een verder functioneel maken van het gebouw. Daarbij zullen diverse ruimtes een andere bestemming krijgen: in de mate van het mogelijke zal het materiaal dat onmiddellijk bruikbaar moet zijn voor cliënten, ook zover mogelijk vooraan in het gebouw ondergebracht worden.

Na de renovatiewerken zal de beschikbare kantooruimte voor het personeel bekeken worden in functie van hun opdracht en tewerkstelling. Naast het organiseren en renoveren van de werkruimte is ook het renoveren van het werkmateriaal belangrijk. Bureelmateriaal (bureaus, stoelen, kasten, enz.) dat niet meer voldoet aan de aanvaardbare normen voor ergonomie en bruikbaarheid dienen vervangen te worden. Ook op dat vlak voorziet het centrum in een jaarlijks vast budget voor het vervangen van bureaumeubilair. Dit geldt a fortiori ook voor het meubilair dat in de publieke gedeelten van het gebouw wordt gebruikt.

Uiteraard volgen wij ook nauwgezet de aspecten van veiligheid en preventie op het werk goed op. Daarvoor is een afzonderlijke preventieadviseur aangesteld.

### **5.4.2. Het CLB is milieuvriendelijk**

#### Situatieschets

Het spreekt voor zich dat ook een organisatie als het CLB waakzaam dient te zijn over de ecologische voetafdruk die het achter laat. Op diverse vlakken is er voor het CLB werk aan de winkel. Een eerste stap werd reeds gezet in 2011. Dan zijn de ramen in de voorkant van het gebouw vervangen door ramen die een stuk energiezuinig zijn. Verder werd ook al onderzoek uitgevoerd naar herbruikbare energie en het verminderen van de afvalproductie.

#### Actiepunten

- Verbeteren van energiebeheer (verwarming, verlichting, water, ...)

- Verder doorvoeren van gescheiden afvalbehandeling.
- Papierverbruik drastisch laten verminderen.

#### Toelichting

Op diverse vlakken zal verder werk gemaakt worden van een milieuvriendelijk beleid in het centrum.

Eenzijds zal verder onderzocht worden op welke manier in het gebouw verder aan energiebeheer kan worden gedaan. Het vervangen van de thermostaatkranen in de kantoren, door eenvoudiger kranen met centrale thermostaat is voorzien voor een volgend renovatiedossier. Het vervangen van de stookketels door een energievriendelijker oplossing dient onderzocht te worden, net als de dakisolatie. Verder kan werk gemaakt worden om onze energievoorziening af te stemmen op .

Anderzijds is er ook een opdracht voor het personeel. In het CLB wordt veel afgedrukt op papier. Wij zullen er ernstig werk van maken om deze papierberg te saneren. Dit kan door het beschikbaar stellen van allerlei documenten op elektronische manier of op een centrale plaats. Ook zal verder werk gemaakt worden van gescheiden afvalverwerking. Zo zal er werk gemaakt worden van het scheiden van restafval van biologisch afbreekbaar afval.

#### **5.4.3. Het CLB werkt met hedendaags onderzoeks- en werkmateriaal en gebruikt hedendaagse communicatie.**

##### Situatieschets

Deze doelstelling was in de vorige beleidsplannen ook reeds opgenomen. Het spreekt voor zich dat een hedendaags CLB in haar werking gebruikt maakt van hedendaags onderzoeksmateriaal. We denken hierbij aan diagnostisch materiaal (dat gaat van audiometers over intelligentietesten tot gestructureerde vragenlijsten) en documentatiemateriaal (boeken en tijdschriften, maar ook toegang tot studiedagen), ook al kan dit vaak gaan over kostelijke investeringen.

Het CLB van Roeselare kan terugblikken op een lange traditie als koploper op vlak van ICT-werking.

Met ICT wordt niet alleen het gebruik van computers bedoeld. Inmiddels zijn alle medewerkers overgeschakeld op laptops. Maar ICT wordt veel ruimer gezien dan dat: het gaat ook over het gebruik van ander ICT-materiaal (zoals projectoren, infoschermen, servers, telefonie, enz.) De voorbije jaren werd de telefooncentrale vernieuwd, en kregen alle medewerkers een nieuwe vaste telefoon. Onlangs werd daar ook een gsm aan toegevoegd. Het telefoniecontract dat wij hebben bedongen met een grote operator, is intussen overgenomen in een meerderheid van de CLB's in Vlaanderen;

Het gaat echter ook over nieuwe en hedendaagse software (kantoorsoftware en eigen ontwikkelde programma's) en communicatiemiddelen zowel intern als naar de buitenwereld. De vernieuwde telefooncentrale leverde ook nieuwe onthaalsoftware mee.

Het CLB van Roeselare was enkele jaren geleden het zenuwcentrum van een hele grote renovatie in de hele CLB-sector. Wij ontwikkelden immers LARS, de online toepassing voor de opbouw van elektronische leerlingendossiers, die inmiddels door alle CLB's in Vlaanderen wordt gebruikt.

##### Actiepunten

- Borgen van gebruik van meest recente testmateriaal (medisch en sociaal-psychologisch).
- Blijven integreren van hedendaags ICT-materiaal in de werking.
- Overschakelen op volledige elektronische leerlingendossiers.
- Opvolgen en eventueel ingebruikname van Cloudtoepassingen.
- Integreren van elektronisch contact en hulpverlening.

### Toelichting

Het CLB blijft het gebruik van hedendaags werkmateriaal nastreven. Daarbij wordt verder een vast investeringsritme voorzien binnen de jaarlijkse begrotingen. Uiteraard worden deze begrotingen aangepast naargelang er vernieuwd onderzoeksmateriaal op de markt komt.

Ook hier is “borgen” het ordewoord: het CLB zal verder blijven inzetten én investeren in hedendaags materiaal. Na de overschakeling naar laptops zijn de tablets volop in opmars. Momenteel houden we nog even de zaken in beraad, zodat we een beter zicht krijgen op wat die ontwikkelingen voor ons zelf te bieden hebben.

Intussen is er ook volop sprake van Cloudtoepassingen. Ook op dat vlak houden we de ontwikkelingen goed in het oog. Momenteel is er op dat vlak een hele grote evolutie, maar nog maar weinig stabiliteit en duidelijkheid. Van zodra de tijd rijp is zullen wij als CLB eveneens naar Cloudtoepassingen overschakelen.

Het sterk elektronisch werken zal er ook toe leiden dat we, nog meer dan in het verleden, documenten niet meer op papier beschikbaar stellen. Op deze manier werken wij hedendaags én milieuvriendelijk.

Als moederhuis van LARS is en blijft het uiteraard belangrijk om hier verder op in te zetten. De Cloud biedt op dat vlak waarschijnlijk in de toekomst ook mogelijkheden om allerhande documenten over leerlingen niet meer op papier bij te houden, maar op elektronische manier aan het e-dossier van de leerling te koppelen. Daardoor kan op termijn het papieren leerlingendossier volledig worden afgebouwd.

Tenslotte is er nog de hele sterke evolutie in de online communicatie en de sociale media. Wij kunnen daar als CLB niet in afwezig blijven, aangezien deze zaken bij uitstek middelen zijn waarvan jongeren gebruik maken. Ook op dat vlak zullen wij afspraken en protocollen dienen uit te werken over de manier waarop communicatie met onze cliënten online kan verlopen. Vandaar dat het CLB tevens participeert aan de pilootfase op vlak van e-onthaal, e-hulp en/of chathulp.

## 5.5. Partners:

### Het CLB werkt nauw samen met onderwijs en hulpverlening

#### Situatieschets

Het CLB-decreet geeft aan de CLB's de opdracht om een draaischijf te vormen tussen school en netwerk. Het geeft meteen aan de CLB's de opdracht om, subsidiaire en vraaggestuurd, de scholen te ondersteunen in hun opdracht rond zorg voor leerlingen. Het spreekt dus voor zich dat nauwe samenwerking tussen de verschillende actoren cruciaal is in de opdracht van de CLB's.

De operationele doelstellingen die wij hieruit afleiden zijn gebaseerd op deze aspecten. In de samenwerking kunnen we drie groepen actoren onderscheiden: het onderwijs, de CLB's en de welzijnsector. We onderscheiden ook drie niveaus van samenwerking: het Vlaamse niveau, het provinciale niveau en het regionale niveau.

Op deze manier komen wij tot een matrix waarmee we de diverse actoren vlot kunnen lokaliseren.

Naast deze actoren mag en kan niet over het hoofd worden gezien dat de belangrijkste actoren finaal de leerlingen (en hun ouders) zijn. De leerling en zijn ouders worden als partner gezien binnen het dienstverleningsproces, maar vormen finaal eigenlijk de doelgroep van onze werking.

Onderstaande tabel is niet exhaustief, maar toont wel de belangrijkste actoren.

	onderwijs	CLB	hulpverlening
Vlaams	<ul style="list-style-type: none"><li>- Departement onderwijs</li><li>- Directiedagen</li><li>- Prodia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- VCLB-koepel</li><li>- VVWJ (Vlaamse wetenschappelijke vereniging voor jeugdgezondheidszorg)</li><li>- VVSP (Vlaamse Vereniging voor Schoolpsychologie)</li><li>- LARS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Departement Welzijn</li><li>- Integrale jeugdhulp</li><li>- Huizen van het Kind</li><li>- Centra voor Ambulante Revalidatie (CAR)</li></ul>
provinciaal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pedagogische begeleidingsdiensten (vrije net en stedelijk/gemeentelijk onderwijs)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sectoraal overleg CLB's</li><li>- VZW West-Vlaamse Vrije CLB's</li><li>- PVOC (provinciale vormings- en ondersteuningcel)</li><li>- Overleg medische coördinatoren</li><li>- Rodin (directeursoverleg)</li><li>- SID-in</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Provinciale preventiecoaches geestelijke gezondheid</li><li>- Dienst Ondersteuningsplan (DOP)</li><li>- Kind en Gezin</li><li>- VAPH, consultatiebureaus, Centrale Wachtlijst, ...</li></ul>
regionaal	<ul style="list-style-type: none"><li>- De scholen in ons werkgebied</li><li>- LOP basisonderwijs</li><li>- LOP secundair onderwijs</li><li>- Roeselaars Overleg Leerlingbegeleiding</li><li>- STIP, onderwijslandschap</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lokale samenwerking met CLB GO!</li><li>- Samenwerking met CLB's in de regio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- LOGO</li><li>- Centrum Geestelijke Gezondheidszorg (LARGO)</li><li>- Regionale welzijnsraad</li><li>- Stedelijk welzijnsoverleg</li><li>- Lokaal samenwerkingsverband opvoedingsondersteuning (LSO)</li><li>- Medische specialisten</li></ul>

#### 5.5.1. De samenwerking met de scholen biedt een sterk continuüm van zorg voor de leerlingen.

##### Situatieschets

Op Vlaams niveau is het CLB actief aanwezig bij het opvolgen van de regelgeving en vernieuwingen vanuit het departement onderwijs. De ontwikkelingen binnen de groep PRODIA (protocollering van diagnostiek) worden binnen ons CLB nauw opgevolgd en geïmplementeerd. Op provinciaal niveau wordt goed samengewerkt met de pedagogische begeleiders, wat zich momenteel eveneens kristalliseert in de uitrol van de PRODIA-protocollen.

De belangrijkste actor binnen onderwijs wordt uiteraard gevormd door onze scholen. De samenwerking met de scholen over begeleiding van leerlingen wordt geconcretiseerd door duidelijke afspraken (o.a. via onze contracten). Onze medewerkers geven niet alleen een dynamiek binnen de werking van elke afzonderlijke school, maar geven eveneens impulsen op ruimer lokaal niveau. Onze actieve inbreng in het netoverstijgend overleg van leerlingbegeleiders in het SO, het LOP basisonderwijs en LOP secundair onderwijs zijn daar getuige van.

Verder zijn er in de loop van de vorige jaren regelmatig contactmomenten of ontmoetingsdagen georganiseerd waarbij het CLB prominent aanwezig was. Het initiatief kwam ofwel vanuit het CLB (infoavond over “wat na het 6<sup>e</sup> leerjaar BaO, ontmoetingsdagen vb over rechtspositie minderjarigen) of vanuit de scholen waarbij onze medewerkers een belangrijke taak opnemen (vb TSO/BSO-doedagen)

#### Actiepunten

- Borgen van de goede samenwerking met de scholen.
- Uitwerken van duidelijke afspraken op vlak van zorgcontinuüm.
- Visieontwikkeling over de afstemming tussen schoolinterne zorg en CLB-werking.
- Evalueren en bijsturen van groot aantal leerlingen dat in CLB-werking wordt opgenomen te verminderen.
- Actieve rol borgen binnen het LOP.

#### Toelichting

Het CLB zal de goede samenwerking met de scholen blijven continueren. De prominente plaats die ons CLB heeft verworven binnen zowel Vlaamse, provinciale als regionale initiatieven vraagt verdere borging.

De intensieve manier van samenwerken levert echter een spanningsveld op, omdat de verwachtingen soms zeer hoog zijn, zowel op het vlak van individuele leerlingbegeleiding als op vlak van schoolondersteuning.

Schoolondersteuning blijft immers een moeilijk realiseerbaar gegeven in onze werking. De schoolondersteuning is nochtans bijzonder intensief, maar niet zo gemakkelijk aanwijsbaar. Dit komt omdat ze meestal gevat is binnen de context van de aanpak van individuele problemen bij de leerlingen. Vanuit de ruime waaier van problemen waar leerlingen mee te maken krijgen, worden initiatieven ontwikkeld op vlak van algemene aanpak binnen de school.

Het zorgcontinuüm dient verder uitgebouwd te worden als basis voor het afgrenzen van de opdracht van de school tegenover de opdracht van het CLB. Het CLB neemt verder initiatieven op vlak van visieontwikkeling over binnenschoolse leerlingbegeleiding, interne leerlingencel en/of multidisciplinair overleg en verdere implementatie van PRODIA-protocollen. Dit moet finaal resulteren in een grotere vorm van subsidiaire werking binnen de school, waardoor minder leerlingen op de agenda komen van de CLB-werking.

Preventieve gezondheidszorg (in zijn ruime betekenis) en kansenbevordering zijn aandachtspunten op het vlak van schoolondersteuning. Schoolondersteuning op vlak van preventieve gezondheidszorg is de voorbije jaren wat op de achtergrond geraakt. Dit is vooral het gevolg van een aantal factoren binnen de werking van ons CLB. De tijd is rijp om dit weer sterker in de focus te plaatsen.

### **5.5.2. De samenwerking met andere CLB's versterkt de professionaliteit en het imago van de CLB's.**

#### Situatieschets

Het CLB van Roeselare heeft de voorbije jaren actieve pogingen ondernomen om te komen tot bestuurlijke samenwerking met de vrije CLB's in de regio's. Dit heeft echter niet concrete resultaten geleid. Op lokaal vlak is er wel een vlotte verstandhouding met de collega's van het CLB van het Gemeenschapsonderwijs (vestigingsplaats Roeselare van het CLB GO! Mandel en Leie).

Binnen de CLB-sector heeft het CLB van Roeselare de voorbije jaren een heel belangrijke rol gespeeld op Vlaams niveau. Zo was ons CLB het moederhuis voor de



elektronische leerlingendossiers (LARS), voor de functieprofielen die in 2012 in alle CLB's werden geïmplementeerd, maar had een significante inbreng in het tot stand komen van het BVR over de operationele doelstellingen van het CLB

Ook binnen de provinciale werking is ons CLB een belangrijke actor. Niet alleen participeerde ons centrum actief aan allerlei provinciale initiatieven (zoals PVOO-werking, organisatie van de SID-in), maar levert ook op tal van vlakken een inhoudelijke inbreng (visieontwikkeling over preventieve gezondheidszorg, enz.).

Dit vertaalt zich ook op bestuurlijk vlak, waarbij diverse bestuurders en/of de directeur deel uitmaken van de inrichtende macht van de VCLB-koepel en de provinciale CLB-koepel.

Doordat Roeselare zich op een zeer centrale plaats bevindt in West-Vlaanderen is ons centrum ook vaak gastheer voor allerlei provinciaal overleg over de CLB-werking.

#### Actiepunten

- Blijven nastreven van bestuurlijke samenwerking (zowel regionaal als provinciaal).
- Roeselare blijven promoten als de centrale ontmoetingsplaats voor provinciale (CLB-)werking.
- Opvolgen van en participeren in initiatieven in de rand van de CLB-werking.

#### Toelichting

Het CLB van Roeselare blijft zich actief inzetten om te komen tot een verdere professionalisering van de CLB-werking. Toch zal de klemtoon in de loop van de volgende jaren meer verschuiven van het Vlaamse niveau naar het regionale niveau. Het CLB blijft vragende partij voor nauwere bestuurlijke samenwerking binnen de provincie en binnen de regio.

Het CLB opteert er verder voor om binnen de provinciale werking de bevoorrechte positie van centrale ontmoetingsplaats verder uit te bouwen.

Diverse provinciale en lokale initiatieven zullen verder opgevolgd worden en zal een afstemming moeten gebeuren met onze eigen werking. Zo zal de ontwikkeling van de Leerwinkels nauw opgevolgd worden, zodat een overlapping van doelgroep en opdracht kan vermeden worden. De werking en organisatie van ons Studie- en Informatiepunt (STIP) zal op dat vlak bijgestuurd worden.

### **5.5.3. De samenwerking met het welzijnsnetwerk maakt van het CLB een sterke actor tussen zorg (onderwijs) en hulpverlening (welzijn).**

#### Situatieschets

De voorbije jaren is het welzijnsnetwerk in voorbereiding van een ingrijpende verandering. De uitrol van Integrale jeugdhulp (IJH) zal immers een grote impact hebben op zowel de structuur als de werking van de welzijnssector. Tal van andere ontwikkelingen in de marge van dit gebeuren vragen daarnaast eveneens onze specifieke aandacht.

#### Actiepunten

- Inzetten op onze positie binnen Integrale Jeugdhulp (IJH).
- Naast IJH blijven uitbouwen van goede samenwerking met lokale actoren.
- Actieve rol borgen binnen regionale en lokale welzijnszorg.
- Realiseren van "single step opvang".
- Inzetten op goede documentatie over sociale kaart.

#### Toelichting

Het CLB van Roeselare kiest er voor om zijn rol op te nemen als sterke partner binnen Integrale Jeugdhulp. De voorbije jaren werd de ontwikkeling van IJH –bewust- van op afstand gevolgd. Op deze manier werd ons centrum minder bij het proces betrokken. Nu het product er bijna is zal het CLB in de komende periode een inhaalbeweging maken. Op deze manier kan het geen probleem zijn om toch een op een vlotte manier te starten met IJH.

Naast het gebeuren rond Integrale jeugdhulp blijft het CLB zijn rol spelen als belangrijke actor in de regionale en/of lokale welzijnszorg. Wij denken hierbij aan de ontwikkeling van de Huizen van het Kind, waarbij het CLB in de regio van Roeselare een actieve inbreng en participatie beoogt. Verder is er ook regelmatig ad hoc overleg met een aantal specialisten in de regio, wat enigszins ontstaan is vanuit een eerder initiatief vanuit ons centrum rond afstemming van de aanpak rond ADHD. Op dit overleg is stilaan ook ruimte om andere topics aan bod te laten komen (vb GON-werking, ...) En tenslotte zijn er met een aantal diensten lokale samenwerkingsovereenkomsten gesloten (o.a. met de Centra voor Ambulante Revalidatie (CAR) en het Centrum voor Geestelijke Gezondheidszorg (CGG). Deze dienen na verloop van tijd geactualiseerd te worden.

Ook zal de focus niet verminderen op vlak van het continueren van een actieve participatie bij het regionaal en stedelijk welzijnsoverleg. Het lokaal samenwerkingsverband opvoedingsondersteuning zal verder uitgebouwd worden en mogelijks opgaan in een lokaal initiatief van Huizen van het Kind. Vanuit ons centrum komt de ambitieuze doelstelling van de "single step" doorverwijzing: een hulpzoekende mag hoogstens één stap zetten in de hulpverlening vooraleer hij bij de juiste dienst terecht komt. Een hele goede kennis van de sociale kaart en het netwerk van hulpverlening is daarbij van cruciaal belang. Het CLB zal daar verder intensief op inzetten.

Het is duidelijk dat de "single step opvang" gaat over de functie van doorverwijzing. Dit betekent dat bij het onthaal (ook letterlijk) een duidelijk zicht moet kunnen gekregen worden op wat de vraag is en welke de juiste dienst is om deze vraag op te nemen. De uitbouw van een degelijke sociale kaart en een goede samenwerking binnen het netwerk is daarbij onontbeerlijk.

Het CLB krijgt bij de uitrol van Integrale jeugdhulp méér dan ooit een draaischijffunctie tussen de organisatie van zorg op school en de hulpverlening binnen het welzijnswerk (al dan niet achter de Centrale toegangspoort). Het CLB blijft op dat vlak intensief werken aan een goede sociale kaart, zodat de cliënten op een vlotte manier kunnen worden doorverwezen.

#### **5.5.4. Door een sterke externe communicatie is de dienstverlening van het CLB gekend in de regio.**

##### Situatieschets

Reeds vele jaren neemt het centrum initiatieven op vlak van externe communicatie. Onze website is onlangs volledig vernieuwd en wordt frequent bezocht. Ook onze nieuwsbrief (vier of vijf maal per jaar) wordt naar heel wat correspondenten verstuurd, over het hele land. Recent is ook een facebookpagina aangemaakt voor ons centrum. Daar worden op regelmatige basis de artikels vanuit de nieuwsbrief gepost. Het is een wat vaste traditie geworden dat ons centrum bijna jaarlijks alle scholen uitnodigt voor een infomoment over een bepaald onderwerp, waar steeds ook een grote opkomst te noteren valt.

##### Actiepunten

- Borgen en uitbouwen van elektronische communicatie (website, nieuwsbrief, ...)
- Initiatieven ontwikkelen op het terrein van de nieuwe media (Facebook, chathulp)
- Ontmoetingsmomenten borgen (zowel t.a.v. scholen als t.a.v. netwerkpartners)

##### Toelichting

De bovenstaande doelstellingen dienen bekrachtigd te worden in communicatie over wat we precies doen en waar we bij betrokken zijn. Dit is een belangrijk aspect om de maatschappelijke draagkracht van onze werking te vergroten.

Diverse aspecten uit onze huidige werking zullen zeker verder behouden blijven en eventueel zelfs intensiever vorm krijgen. De rol van de Centrumraad is hierin tweezijdig: enerzijds levert de Centrumraad een sterke input als klankbord voor het beleid van het centrum, maar anderzijds is het ook een platform waarop de werking van het CLB kan verduidelijkt worden naar de verschillende actoren.

Verder blijven we continuïteit leggen in onze communicatiekanalen:

- Elektronische nieuwsbrief: jaarlijks blijven wij het ritme houden van minstens vijf nieuwsbrieven te sturen over onze CLB-werking, naar iedereen die zich op deze nieuwsbrief abonneert. Dit zijn zowel (en vooral) scholen, en hulpverlenende organisaties, maar ook ouders, CLB-medewerkers uit andere centra, enz. Onze nieuwsbrief heeft momenteel ongeveer 250 abonnees.
- Sociale media: sinds enige tijd is ons CLB ook aanwezig op de sociale media, met o.a. een pagina op Facebook. Op deze pagina worden op regelmatige wijze de artikels uit onze elektronische nieuwsbrief geplaatst.
- Website: onze website is recent volledig vernieuwd. Ook deze website levert een bron van informatie voor onze cliënten en haalt een groot bezoekersaantal.
- Info- en ontmoetingsmomenten: op regelmatige basis blijft ons centrum initiatieven nemen om nieuwe ontwikkelingen te duiden aan onze actoren. Naargelang van het onderwerp worden de scholen uitgenodigd en/of de lokale netwerkpartners.

## 5.6. Processen:

### Het CLB staat voor een efficiënte en effectieve aanpak van zorg- en hulpvragen van leerlingen en ouders vanuit een preventief en kansenbevorderend perspectief

#### 5.6.1. Het CLB realiseert zijn decretale (en andere) opdrachten

##### Situatieschets

Het is een open deur intrappen om te stellen dat het CLB een opdracht heeft, die vervat zit in het CLB-decreet van 1998 (en de daarna volgende wijzigingen en aanpassingen). Het is ook erg duidelijk dat de omschrijving van de opdracht voor de CLB's heel sterk focust op de managementgebied "processen" in het EFQM-model. De belangrijkste operationele doelstellingen volgen verder in dit hoofdstuk. Toch is het belangrijk om dit als eerste operationele doelstelling te formuleren. Al was het maar omdat op dat vlak voortdurend beweging is, zowel op het vlak van welzijn als op het vlak van onderwijs, waardoor de opdracht eveneens voortdurend evolueert.

##### Actiepunten

- Borgen van het uitvoeren van onze opdrachten naar de letter en de geest van de regelgeving.
- Borgen en verbeteren van de multidisciplinaire werking via ons model van equipewerking.
- Unidisciplinair casusoverleg gebruiken als instrument voor uniformiteit en deskundigheidsontwikkeling.

##### Toelichting

Het is niet de bedoeling om in ons beleidsplan een weergave te geven van onze opdracht, zoals die in het CLB-decreet van 1998 en het Besluit van de Vlaamse Regering van 2009 werd opgemaakt. Uiteraard hoort hier ook alle andere regelgeving bij die betrekking heeft op de CLB-werking. Vrij vaak zijn er echter grijze zones in wat de regelgeving nu precies bedoelt. Op dat vlak zal ons centrum blijven duidelijkheid creëren voor de eigen medewerkers, door steeds voor ogen te houden wat de eigenlijke bedoeling is van bepaalde regelgeving.

Het CLB zal verder ook nauwgezet de wijzigingen blijven opvolgen en indien mogelijk anticiperen op komende wijzigingen. Dit betekent niet dat ons centrum op elke vernieuwing zal inspringen, of steeds voor een onmiddellijke implementatie zal zorgen. Maar het betekent wel dat binnen het beleid van het centrum planmatig verder zal gewerkt worden om op het juiste moment de juiste accentverschuivingen door te voeren.

Het Vrij CLB van Roeselare heeft jaren geleden een eigen model ontworpen voor multidisciplinaire werking (het equipemodel). De voorbije jaren is onze equipewerking onderwerp geweest van evaluatie. Immers, na 10 jaar multidisciplinair overleg is er een sterk samenspel ontstaan in de aanpak. Er is echter ook een nood naar unidisciplinair overleg, waarbij collega's van eenzelfde discipline onderling overleg hebben over hoe een bepaalde problematiek kan worden aangepakt.

#### 5.6.2. Zorg- en hulpvragen kunnen voorkomen worden door een preventieve benadering

##### Situatieschets

Het CLB heeft een dubbele taak in haar opdracht. Enerzijds moet op een goede manier een antwoord kunnen gegeven worden, indien er zich een probleem voordoet. Anderzijds moet het ontstaan van problemen zoveel mogelijk vermeden worden.

In de praktijk lopen het preventief en het curatief werken echter vaak door elkaar, of lopen ze moeiteloos in elkaar over. Dit stelt zich op alle terreinen van onze opdracht: denken wij maar aan het intensieve werk van de medische consulten, die tegelijkertijd screening en opvolging van problemen inhouden. Bij vaccinaties is het preventieve

duidelijk, maar bij het uitbreken van een besmettelijke aandoening is dat al minder duidelijk.

Overleg op school over leerlingen die het moeilijk hebben kunnen zowel curatief zijn (hoe lossen we het probleem op?) maar tegelijkertijd ook preventief (hoe verhinderen we dat het probleem groter wordt?) Voor de medewerkers zijn dergelijke indelingen minder relevant: er is immers een vraag en daar moet iets rond gebeuren.

Iets anders is het met twee aspecten binnen onze werking: kansenbevordering en schoolondersteuning. Beide elementen komen in volgende operationele doelstellingen uitvoerig aan bod. Beide hebben per definitie vooral een preventieve doelstelling.

#### Actiepunten

- Evidence based werken bij preventiebeleid.
- Gezondheidsbeleid op school activeren.
- Actief focus leggen op preventie van middelengebruik (ook medicatie) en preventie van zelfdoding.
- Focussen op preventief aspect van degelijke schoolloopbaanbegeleiding.

#### Toelichting

Binnen het CLB zal in de volgende jaren meer aandacht dienen uit te gaan naar het onderzoek van indicatoren voor het ontstaan van problemen. Immers, indien er goede indicatoren zijn, kan vlugger overgegaan worden tot preventieve acties. In dit kader is het ook belangrijk dat de school, via schoolondersteuning, zelf ook werk maakt van een preventiebeleid. Dit preventiebeleid kan breed gezien worden over de verschillende domeinen die omschreven zijn in de CLB-werking.

Eenzijds ligt het voor de hand dat de scholen een degelijk gezondheidsbeleid uitbouwen. Het CLB zal dit ondersteunen, maar schakelt hiervoor ook zelf ondersteuning in (vb van het LOGO). Met gezondheidsbeleid wordt niet enkel bedoeld dat de aandacht uitsluitend op lichamelijke gezondheid slaat. Ook preventie op vlak van psychologisch en sociaal welzijn dient sterk in de focus te komen. Het CLB zal verdere inspanningen leveren om preventief te werken op vlak van psychologisch en sociaal welbevinden. In een regio waar zowel het medicatiegebruik als het aantal zelfdodingen bij jongeren binnen Vlaanderen heel hoog scoort, vormt dit zelfs een belangrijk werkpunt.

Verder is er ook een preventiebeleid nodig op vlak van leren en studeren. Dit is de voorbije jaren, o.a. door de organisatie van zorg, heel sterk uitgebouwd binnen de school, maar verdient verdere aandacht.

En tenslotte mag een preventief beleid op vlak van schoolloopbaanbegeleiding niet vergeten worden. Moeilijkheden bij jongeren zijn immers nog altijd vaak een vertolking van een verkeerde studiekeuze. De tendens om pas na de kerstvakantie een nieuwe (en betere) keuze te maken, is een indicatie dat men te lang wacht om voor zichzelf een duidelijke keuze te maken.

### **5.6.3. Kansenbevordering is een herkenbare prioriteit in de werking**

#### Situatieschets

Het bevorderen van kansen voor kinderen en jongeren blijft een kernpunt van onze werking. Dit geldt a fortiori voor prioritaire doelgroepen, die het risico lopen om zich niet maximaal te kunnen ontwikkelen.

Specifiek hebben we het dan over jongeren die risico lopen of hinder ondervinden door een maatschappelijke context (sociale status, andere afkomst, andere cultuur) of door een lichamelijke of psychologische context (ontwikkelingsachterstand, lichamenlijk letsel, psychologische of psychiatrische problematiek).

Het gaat echter ook over leerlingen die (al dan niet door bovenstaande omstandigheden) risico lopen om ongekwalificeerd het onderwijs te verlaten. Deze jongeren vinden wij vaak terug in buitengewoon onderwijs, beroepsonderwijs, deeltijds onderwijs en erkende vormingen.

Er is bewust voor gekozen om geen afzonderlijke werkgroep kansenbevordering te creëren. Net zoals kwaliteitszorg is kansenbevordering immers inherent in onze volledige werking. De discipline van de maatschappelijk werkers vormt de motor van kansenbevorderende werking, maar het moet duidelijk zijn dat dit een taak van allen is.

#### Actiepunten

- Actief in de aandacht blijven stellen van kansenbevordering als prioritaire opdracht.
- Werken vanuit kennis van culturele eigenheid en gewoontes.
- Aanpassen van de uniformiteit in de werking ifv het kansenbevorderend werken voor prioritaire doelgroepen.

#### Toelichting

We opteren ervoor om in het kader van kansenbevordering verder in elke discipline bewust keuzes te maken tussen enerzijds vraaggestuurde werking indien mogelijk, maar aanbodgerichte, aanklampende werking indien dit nodig is. Binnen de diverse disciplines zal verder nagegaan worden waar en hoe de diverse afspraken en procedures kunnen genuanceerd worden indien het gaat over de benadering van prioritaire doelgroepen.

Het CLB van Roeselare in de toekomst ook verder blijven inzetten op het beter leren kennen en begrijpen van culturele verschillen, zodat –met respect voor de bestaande culturen- toch maximale kansen en integratie mogelijk worden.

Onze werkingprincipes (vooral dan “vraaggestuurd werken”) mogen geen hinderpaal of excuus vormen om maximaal in te zetten op kansenbevordering. Vaak is het gerechtvaardigd om meer aanbodgericht te werken bij kansengroepen, al was het maar omdat zij vaak niet bewust zijn van de leerbedreiging. Onze basishouding daarin is dat we overtuigd zijn dat we als CLB dienen te handelen omdat anders deze leerling en / of gezin geen hulp geboden zal krijgen en zodoende een aantal kansen zullen missen.

Ook de uniformiteit in de werking mag immers geen excuus zijn om in te zetten op maximale kansen voor diegene die het nodig hebben. Dit kan gaan over diverse zaken, zoals het vb mee invullen van formulieren, extra informatie of hulp thuis, extra aanbod van ondersteuning.

### **5.6.4. Schoolondersteuning gebeurt met de school in een partnerschap**

#### Situatieschets

Het CLB heeft ook een opdracht op vlak van schoolondersteuning. Deze opdracht is vaag geformuleerd, getuige hiervan is het feit dat de voorbije jaren tal van discussies zijn gevoerd in de sector. Enkele jaren geleden was dit ook het thema van een directietweedaagse, die resulteerde in een visietekst over schoolondersteuning. Ook binnen het centrum is een prioritair project hiermee bezig geweest.

Ondanks de vele inspanningen (zowel buiten als binnen ons eigen CLB) blijft schoolondersteuning een moeilijk te vatten onderwerp.

Dit heeft verschillende oorzaken. Enerzijds komt dit onderwerp weinig op de agenda omdat het door vele medewerkers niet gezien wordt als de reden waarom ze gekozen hebben voor een opdracht in een CLB. Voor vele medewerkers is de leerling (en zijn ouders) de cliënt, de enige cliënt. De school wordt niet zozeer gezien als cliënt, maar als partner. Verder is er ook een andere moeilijkheid, namelijk dat schoolondersteuning bijkomende kwaliteiten en andere strategieën vraagt van de medewerkers, die –vaak terecht- dit ervaren als iets wat bovenop hun hele drukke takenpakket valt van leerlingenbegeleiding.

Anderzijds heeft dit ook sterk te maken met het feit dat noch de school, noch de CLB-medewerkers zelf, de vele activiteiten die effectief wel geplaatst kunnen worden onder “schoolondersteuning” niet als dusdanig geïdentificeerd worden.

Tenslotte is schoolondersteuning sterk overlappend met de opdracht van de pedagogische begeleidingsdiensten.

#### Actiepunten

- Beter zichtbaar maken bij de eigen medewerkers wat schoolondersteuning precies inhoudt.
- Samenwerken met pedagogische begeleidingsdiensten.
- Preventieve gezondheidszorg en kansenbevordering ook aanpakken op vlak van schoolondersteuning.

#### Toelichting

Binnen het CLB van Roeselare zal in de komende jaren werk gemaakt worden om schoolondersteuning duidelijk te identificeren binnen de werking. Daarbij zal het er vooral op aan komen dat de vele activiteiten die wij in dit verband opnemen, ook zichtbaar gemaakt worden voor de personeelsleden als zijnde “schoolondersteuning”. Dit vraagt dus geen extra werk, enkel het als dusdanig definiëren van wat men al doet.

Verder zal de aandacht meer gericht worden op het bijkomende effect van schoolondersteuning. Immers, schoolondersteuning is een vorm van subsidair werken. Door een school te helpen om sterker te worden in hun opdracht, kan de school ook meer taken opnemen op vlak van preventie en aanpak van problemen bij leerlingen, wat er op zich moet toe leiden dat er minder vragen over individuele leerlingen naar het CLB komen. Wij durven vermoeden dat het grote aantal eenmalige registraties over leerlingen eigenlijk gaat over de school die bij het CLB aftoetst of zij een bepaald probleem op de juiste manier aanpakken.

In die zin wordt ook verwacht dat de inspanningen die het CLB samen met de pedagogische begeleiding doet m.b.t. de implementatie van handelingsgericht werken en zorgcontinuüm op termijn effect zal opleveren.

Het CLB zal ook verder haar taak opnemen van schoolondersteuning op verschillende vlakken van het preventieve werken. Wij denken dan vooral aan de ondersteuning van de school op vlak van preventieve gezondheidszorg (in samenwerking met o.a. het LOGO), op vlak van handelingsgericht werken, op vlak van aanpak van kansenbevordering, op vlak van informatie over vernieuwingen in onderwijs en welzijn. Het CLB zal in de toekomst verder blijven inzetten op regelmatige informatiemomenten (“ontmoetingsdagen”) voor de scholen..

### **5.6.5. Het CLB gaat met de cliënt op stap in een herkenbaar traject**

#### Situatieschets

Het CLB-decreet van 1998 werd in 2009 aangevuld met een besluit van de Vlaamse Regering over de operationele doelstellingen van het CLB. Daarin worden ook de functies omschreven die binnen een traject van begeleiding vallen. Deze functies zijn als volgt: onthaal, vraagverheldering, informatieverstrekking en advisering, diagnostiek, kortdurende begeleiding en samenwerking met het netwerk.

Uiteraard behoort het opvolgen van deze trajecten tot het beleid van het centrum. Binnen deze operationele doelstelling willen wij enkele zaken verder concretiseren en beklemtonen. We hebben het hierbij vooral over het onthaal en de diagnostiek, maar ook over kortdurende begeleiding.

#### Actiepunten

- Organiseren van een breed en warm onthaal:
  - o Breed onthaal: iedereen die zich meldt helpen wij een stap vooruit.
  - o Warm onthaal: een cliënt moet zich welkom voelen in het CLB.
- Geven van duidelijke informatie over wat het CLB doet met inspraak van de cliënt.
- Uitbouwen van een functionele diagnostiek:
  - o Geen diagnostiek omwille van het label.
  - o Diagnostiek met inschatting van mogelijke gedragsalternatieven.

- Kortdurende begeleiding uitbouwen vanuit theoretische en wetenschappelijk verantwoorde concepten.

### Toelichting

In ons centrum streven wij een breed en warm onthaal na. Daarmee verwijzen wij duidelijk ook naar ons initiële uitgangspunt, nl. elke cliënt minstens één stap verder helpen.

Met een breed onthaal wordt bedoeld dat ons centrum ernaar streeft om iedereen die zich meldt, ook te helpen. Dit kan door hen ofwel rechtstreeks naar de juiste dienst door te verwijzen waar ze met hun vraag terecht kunnen, ofwel door zelf met hen op stap te gaan in de mate van het mogelijke en door te verwijzen wanneer het duidelijk is wat het probleem precies is en hoe het probleem best kan worden aangepakt.

Met een warm onthaal wordt bedoeld dat elke cliënt die zich meldt in het CLB zich ook welkom voelt en begrepen wordt in zijn hulpvraag. Ook al is dat laatste soms moeilijk op momenten dat er eigenlijk een confrontatie van meningen voordoet, toch moeten ook deze cliënten zich vriendelijk behandeld weten.

Eigenlijk binnen dit brede en warme onthaal hoort ook duidelijke informatie thuis. Dit is uitgeschreven in het Decreet rechtspositie minderjarigen (DRM). Voor ons gaat het over het geven van duidelijke informatie aan de cliënt over wat wij (zullen) doen, over wie daarover geïnformeerd wordt, wat er genoteerd wordt en hoe het verdere proces zal verlopen.

Verder staat het CLB voor een functionele diagnostiek. Vaak wordt een tegenstelling gezien in enerzijds het stellen van een duidelijke diagnose (een label) en anderzijds de handelingsgerichte diagnostiek. Wij zien hier echter geen tegenstelling in: een degelijke handelingsgerichte diagnostiek kan niet zonder duidelijkheid te geven over bepaalde symptomen. En anderzijds kan een degelijke diagnostiek niet eindigen bij het afnemen van een test en het geven van een cijfer. Ons centrum zal op dat vlak verder sterk werk maken van een functionele diagnostiek, waarbij het stellen van duidelijke diagnose steeds gepaard gaat met een duidelijke beschrijving van hoe met het probleem achter de diagnose kan worden omgegaan.

Tenslotte stelt zich nog een andere tegenstelling, die er volgens ons geen is: het verschil tussen therapeutisch werken en kortdurende begeleiding is flinterdun. Ook op dat vlak zal binnen ons centrum werk gemaakt worden van welke begeleiding/therapie binnen de CLB-werking mogelijk is en welke niet tot ons domein behoort.