

Leerlingen- begeleiding

Een nieuw vrij clb voor een hervormde
leerlingenbegeleiding



Het CLB helpt.

Vrij CLB Netwerk



Wat doen de CLB's?

Wie kwam in het schooljaar 2017 – 2018 in contact met het CLB?

	Aantal interventies	Aantal unieke leerlingen
Vraaggestuurde activiteit	1 144 577	284 267
Medische activiteit	604 828	532 559
Totaal	1 749 405	683 221

- Totaal: **683 221 unieke leerlingen** of **57,28 % volledige IIn-populatie**
 - Meer dan 1 miljoen interventies
 - Deze cijfers hebben enkel betrekking op reguliere werking
-

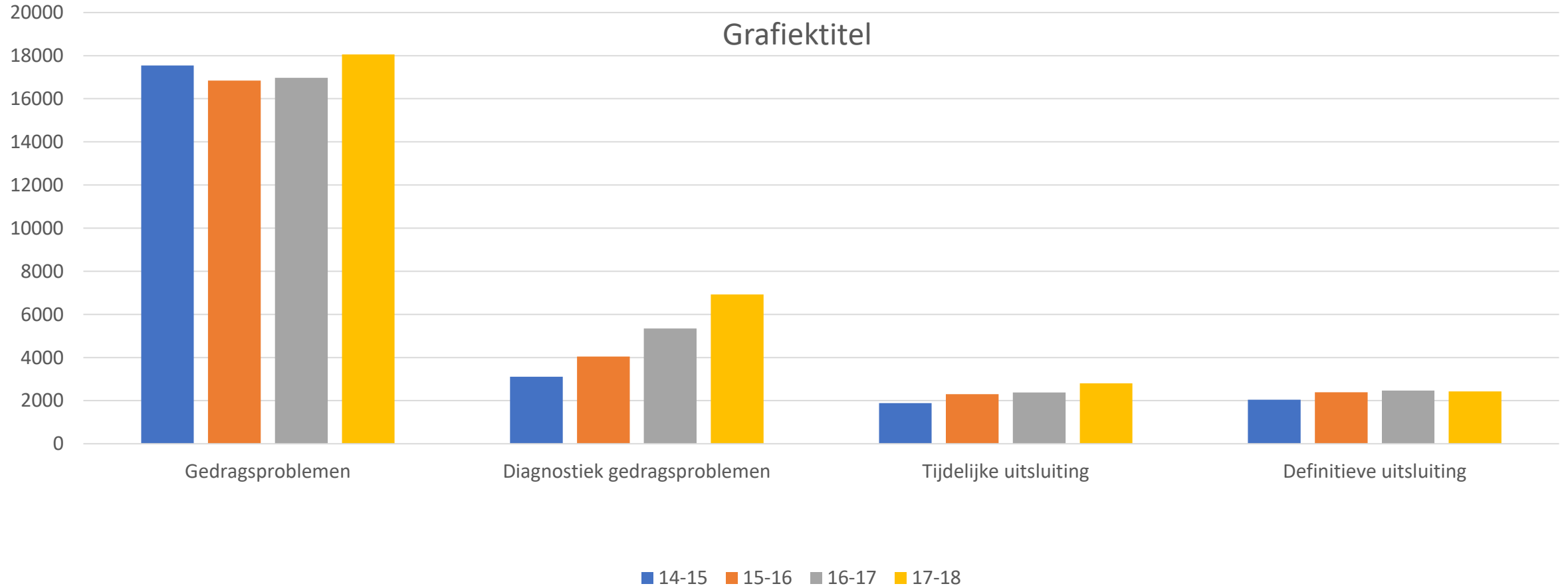
Vraaggestuurde werking

% van totale schoolpopulatie dat in contact kwam het CLB voor vraaggestuurde werking	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	32,93	31,01	30	27,13	25,99	23,83

Gemiddeld aantal interventies per ll. met zorgvraag)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	3,15	3,5	3,5	3,7	3,8	4

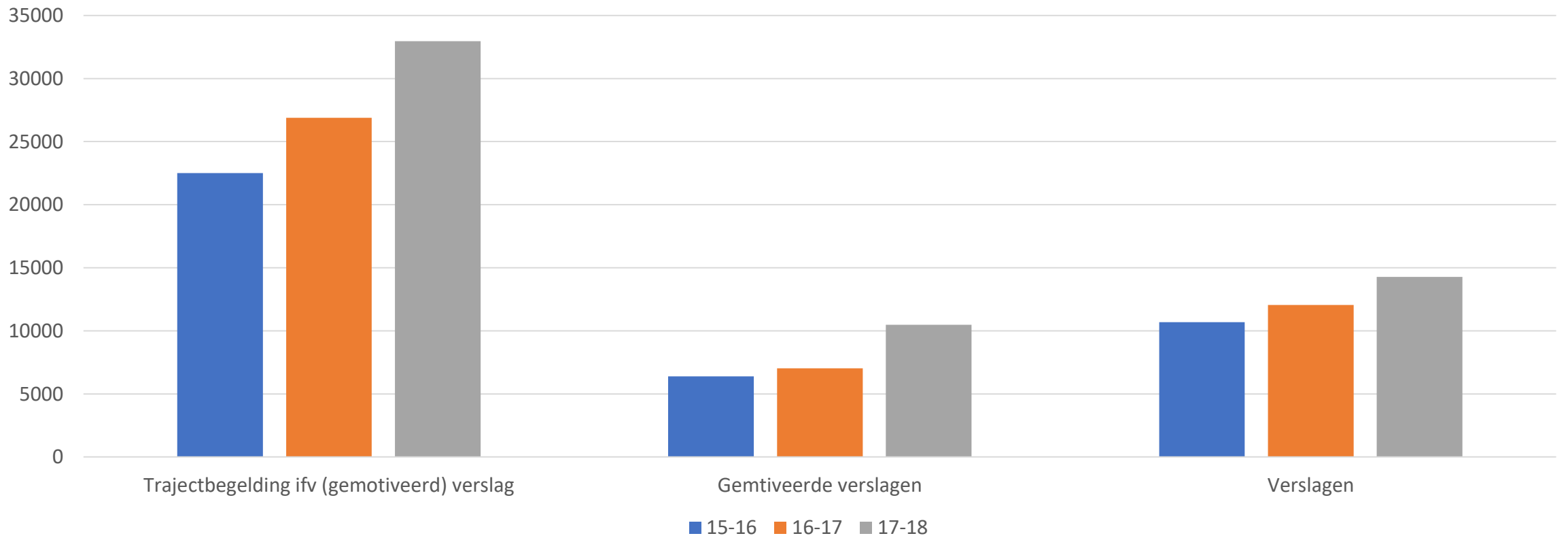


Gedragsproblemen



M-decreet

Grafiektitel



CLB & Integrale Jeugdhulp

- Meer dan 2.000 A-documenten ingediend door een MDT CLB (aanvraag niet-rechtstreeks toegankelijke hulp) = 16 % totaal
- Gemiddelde wachttijd op hulp (2017) = 391 dagen (13 maand), stijging met 7,8 % wachtenden op de wachtlijst
- 14 % van alle crisissituaties wordt aangemeld vanuit onderwijs
 - Rapport Rekenhof: 29 % van hulpvragen naar crisis blijft onbeantwoord

**Decreet leerlingenbegeleiding
vanaf 1 september 2018**

Leerlingenbegeleiding
= **gezamenlijke**
verantwoordelijkheid
van alle actoren

de
school



het
CLB



de
PBD

*(Pedagogische
Begeleidingsdienst)*

Opdrachtverklaring CLB

- Leerlingen begeleiden in hun functioneren op school en in de maatschappij.
- Kwaliteitsvolle leerlingenbegeleiding bevordert de totale ontwikkeling van alle leerlingen, verhoogt hun welbevinden, voorkomt vroegtijdig schoolverlaten en creëert meer gelijke onderwijskansen.
- CLB draagt bij tot het functioneren van de leerling in de schoolse én maatschappelijke context.



Kernactiviteiten CLB

- Signaalfunctie
- consultatieve leerlingenbegeleiding
- onthaal
- vraagverheldering
- handelingsgerichte diagnostiek
- handelingsgericht advies
- begeleiding en draaischijffunctie

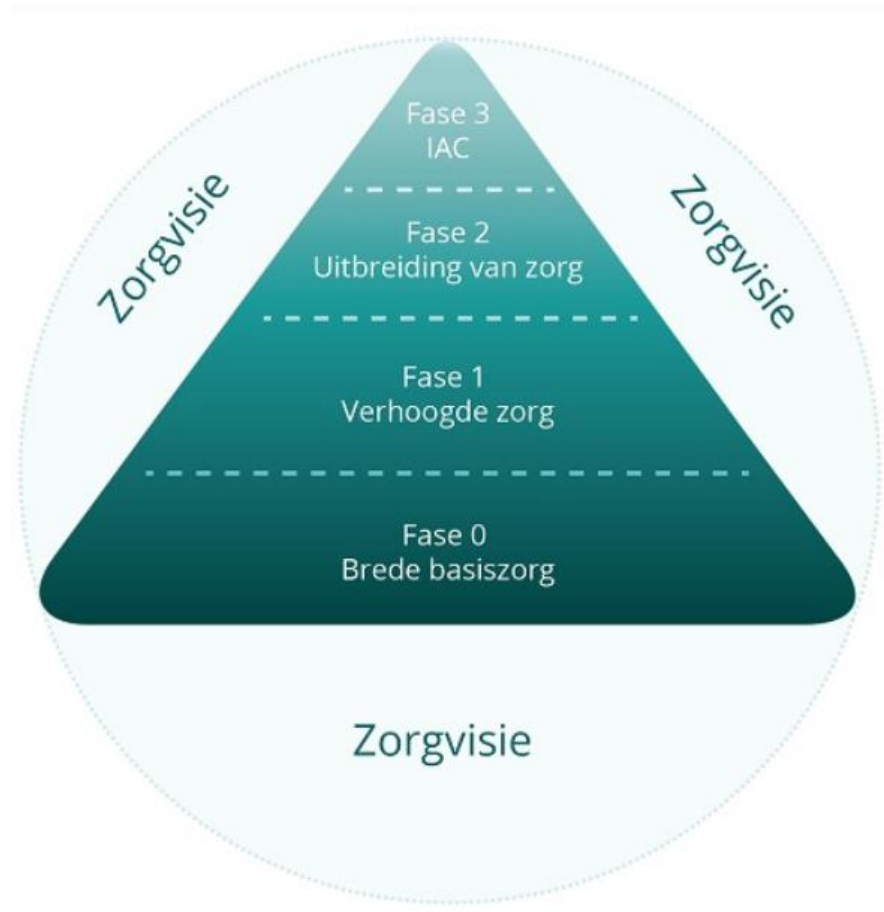


Aandachtspunten

- Huisonderwijs
- Verruiming openingsuren
- Samenwerking met de school → school heeft de regie op de leerlingenbegeleiding

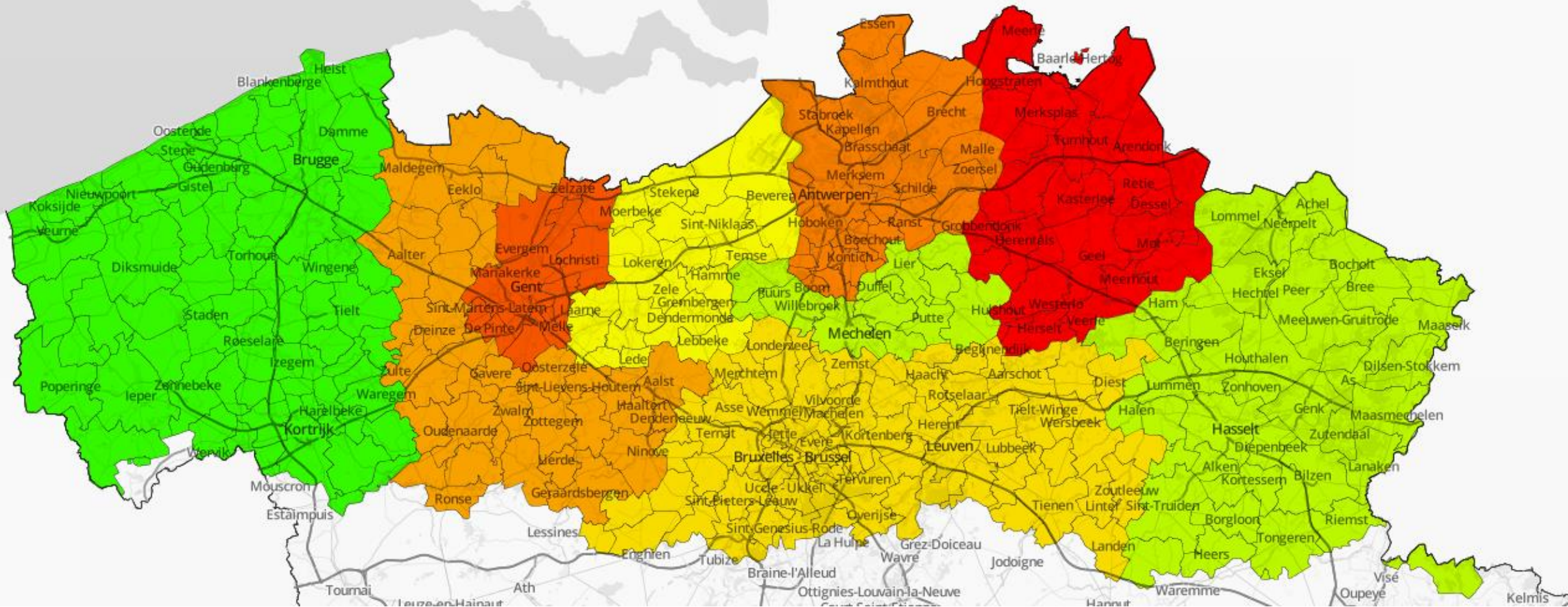


Beleid op leerlingenbegeleiding is erkenning voorwaarde voor de school



- Vier begeleidingsdomeinen
 - **Leren en studeren**
 - **Onderwijsloopbaanbegeleiding**
 - **Preventieve gezondheidszorg**
 - **Psycho sociaal functioneren**

Netoverstijgende regionale ondersteuningscellen



Beleidscontracten



BVR Operationalisering IIbegeleiding

Systematische consulten (van 7 naar 5)



Nieuwe aanpak	1e kleuter	1e leerjaar	4e leerjaar	5e leerjaar	6e leerjaar	1e sec.	3e sec.
Contactmoment	X	X	x (*)		X		X
Vaccinatieaanbod		X		X		X (meisjes)	X



Aanpassingen

- Ouderbetrokkenheid
- Verruiming naar inschatten van risico's en beschermende factoren met betrekking tot de gezondheid, groei en ontwikkeling, de schoolloopbaan en van de behoefte aan zorg, door de verkregen informatie te wegen. Hierbij gaat specifieke aandacht naar motoriek, taal en spraak, en sociaal-emotionele aspecten.



Aandachtspunten

- Schoolverzuim en vroegtijdig schoolverlaten
 - Anderstalige nieuwkomers
 - Informatieverstrekking
 - Operationalisering van de afspraken tussen school en CLB
 - Slot
 - Infrastructuur (vereenvoudiging)
 - MDD
-

Samenwerking met welzijn

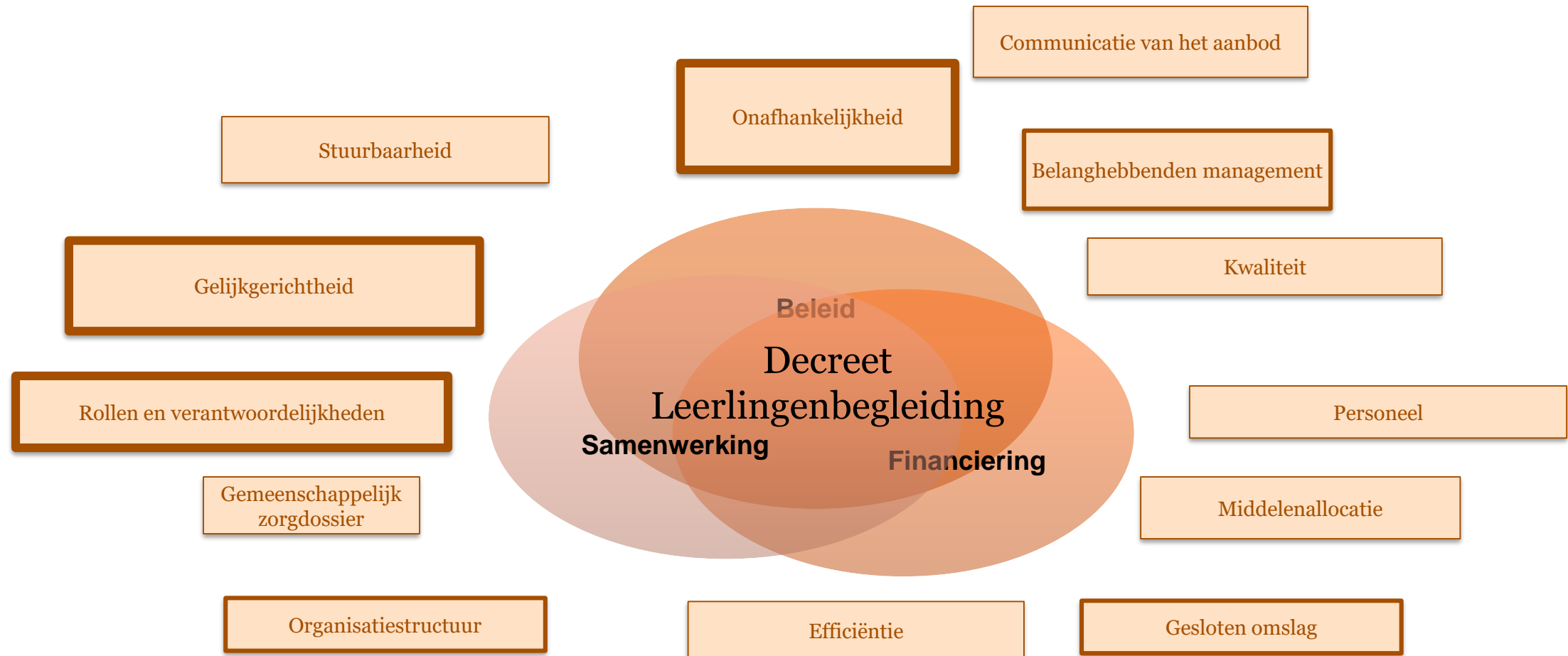
- Wachtlijsten
 - Gemandateerde voorzieningen
 - Crisisjeugdhulp
 - Rechtstreeks toegankelijk
 - Niet rechtstreeks toegankelijk
 - Toegangspoort
 - Prior
 - Netwerken geestelijke gezondheid
 - Een gezin een plan
 - PVF minderjarigen
-

Bvr operationalisering

- Art. 14. §1. Voor een doorverwijzing van de leerling naar een schoolextern aanbod doet de school steeds een beroep op de draaischijffunctie van het centrum.
 - §2. Het waarborgen van de continuïteit in de jeugdhulp is een gedeelde verantwoordelijkheid van het centrum en andere jeugdhulpaanbieders zoals omschreven in het decreet betreffende de integrale jeugdhulp van 12 juli 2013.
 - Het centrum en de jeugdhulpaanbieder maken in overleg met de cliënt afspraken over de ondersteuning van de cliënt vanuit de jeugdhulpaanbieder in afwachting van de opstart rechtstreeks toegankelijke jeugdhulp.
-

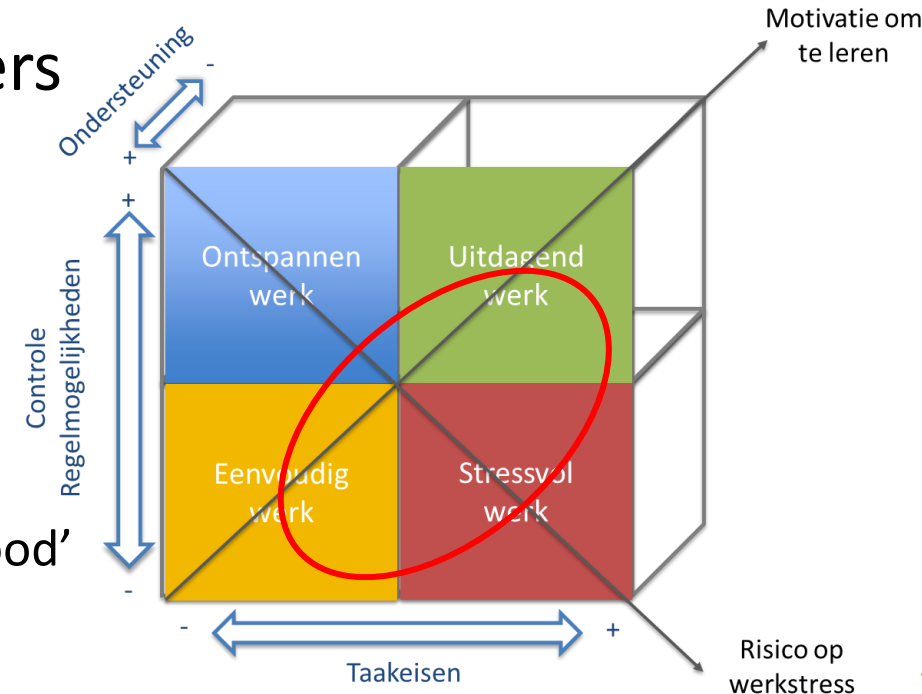
Waarom de veranderingen?

performance audit PwC november 2015



Waarom?

- Werkdruk en psychosociale belasting medewerkers
 - ‘alles moeten kennen en kunnen’
 - Hoge taakeisen, weinig regelmogelijkheden
- Geobjectiveerd in algemene werknemersbevraging Sensor (2017)
 - 40% van de 1741 respondenten ongunstige score ‘herstelnoed’
 - 20% ‘acuut’ (= reële kans op uitval < 6 maanden)



Hoe veranderen?

—

Hoe?

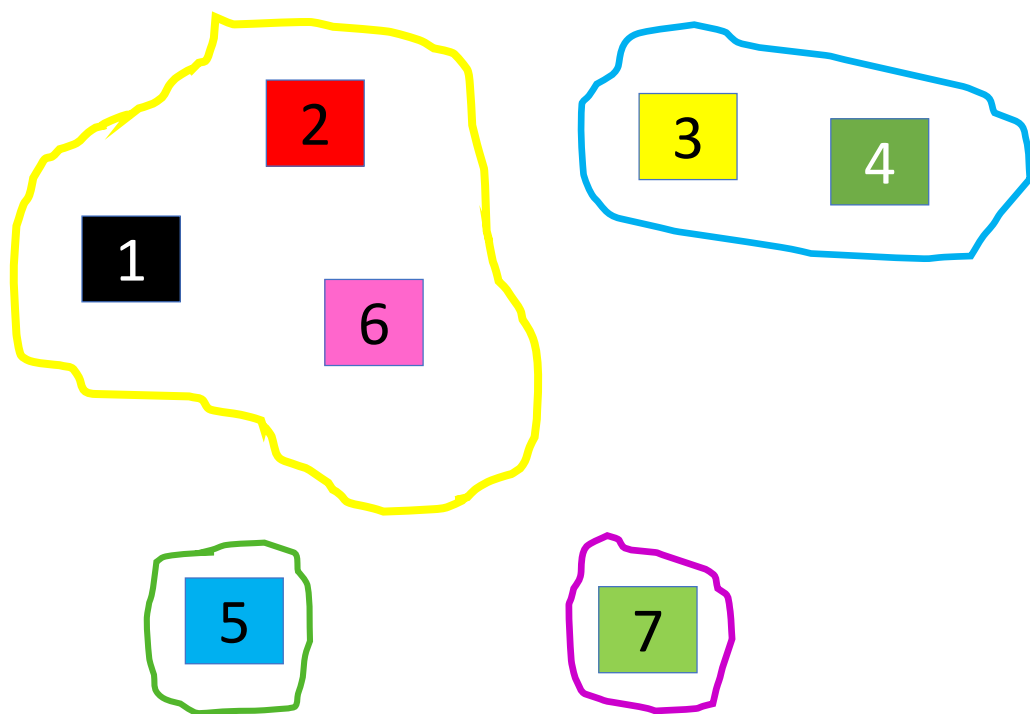
- Focus:
 - Kwaliteitsvolle leerlingenbegeleiding verloopt gelijkgericht
 - Wendbare organisatie nodig omwille van vele veranderingen
 - Werkbaar werk
 - Verandertraject in 2 stappen
 - Bepalen van visie, waarden, kernopdracht en kernprocessen: gezamenlijk
 - Maken van ontwerpkeuzes: lokaal
 - Mindshift:
 - Werk organiseren rond (clustering van) kernprocessen
 - Teams die samen verantwoordelijk zijn voor een clustering van kernprocessen
-

Hoe?

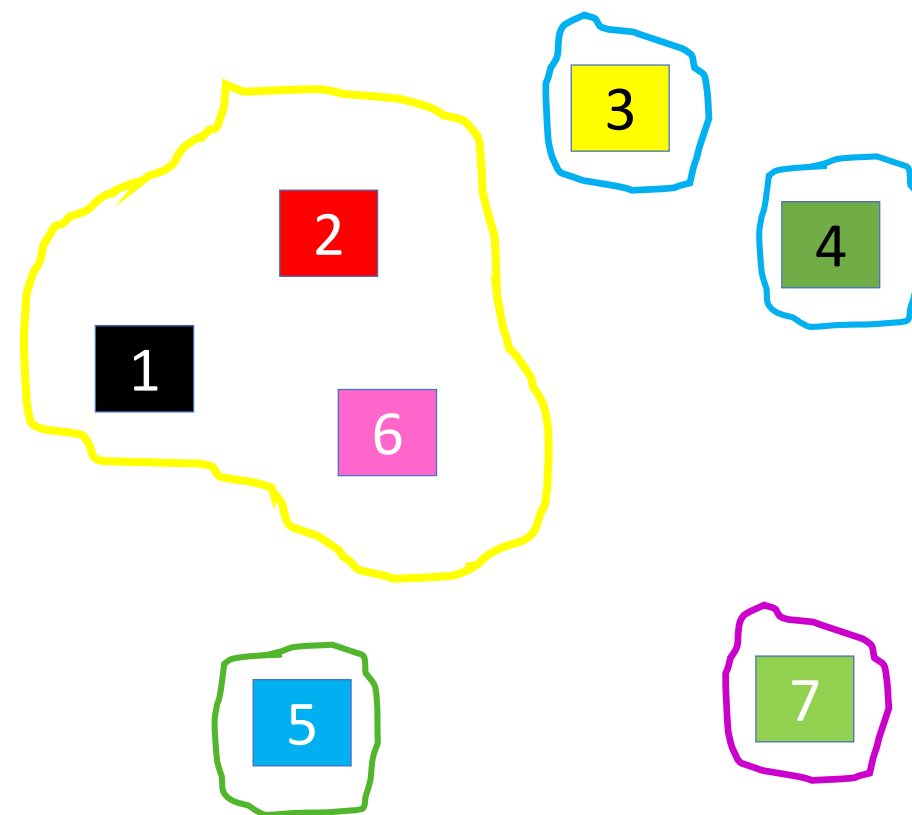
- 7 kernprocessen met elk eigen finaliteit ('teneinde')
 1. Onthalen en verhelderend van de vraag **teneinde** kinderen/jongeren (en hun context) met een hulpvraag toe te leiden naar een gepast aanbod, intern of extern
 2. Handelingsgericht adviseren **teneinde** de vraagsteller de gepaste informatie te geven om in functie van de leerling gerichte stappen te kunnen zetten
 3. Handelingsgericht diagnosticeren, begeleiden en coördineren **teneinde** leerlingen (en ouders) maximaal te laten participeren aan het onderwijsleerproces door goede afstemming op de onderwijs- en opvoedingsbehoeften
 4. Handelingsgericht diagnosticeren, begeleiden en coördineren in verontrustende situaties **teneinde** via aanklappend werken de ontwikkelingskansen van leerlingen te vrijwaren en veiligheid te garanderen
 5. Collectief objectief informeren over het volledige onderwijslandschap, het studiekeuzeprocess en de arbeidsmarkt **teneinde** leerlingen en ouders in staat te stellen tot het maken van juiste keuzes, die het welbevinden, de betrokkenheid en kwalificatie kunnen bevorderen
 6. Signaleren en/of inhoudelijke expertise inbrengen in de school **teneinde** te faciliteren dat schoolteams en leerkrachten planmatig en zelfstandig de zorg voor al hun leerlingen opnemen
 7. Uitvoeren van medische activiteiten in het kader van preventie **teneinde** tijdig bepaalde (psycho-) somatische problemen op te sporen en te voorkomen

Hoe?

- Keuze voor 'schoolnabije' teams en 'leerlingnabije' teams
- Onthaalteams en trajectteams



of



Vandaag

—

Vandaag

- Nagenoeg alle vrije centra werken in vernieuwde organisatiestructuur
 - 2 centra met 3 jaar ervaring
 - Gros van de centra 2 jaar ervaring
 - 7 centra met 1 jaar ervaring
 - Uiteenlopende belevingen
 - Bij CLB-medewerkers zelf
 - Bij cliënten en stakeholders
 - Frustraties
-

Vandaag

- Tussentijdse kwalitatieve bevraging (Attentia i.s.m. Flanders Synergy) (juni '18)
 - Van waar komen de verschillen in beleving?
 - Hoe staat men tegenover de verandering?
 - Wat en hoe sturen we best bij?
 - Onderzoeksofzet:
 - 3 centra
 - Verschillende organisatie (in vestigingen én structuurkeuze)
 - Verschillende beleving door medewerkers
 - Organisatiescan met directie
 - Semi-gestructureerd interview met medewerkers en teams
 - Korte voorbereidende bevraging 'vroeger vs nu'
 - interviewleidraad
-

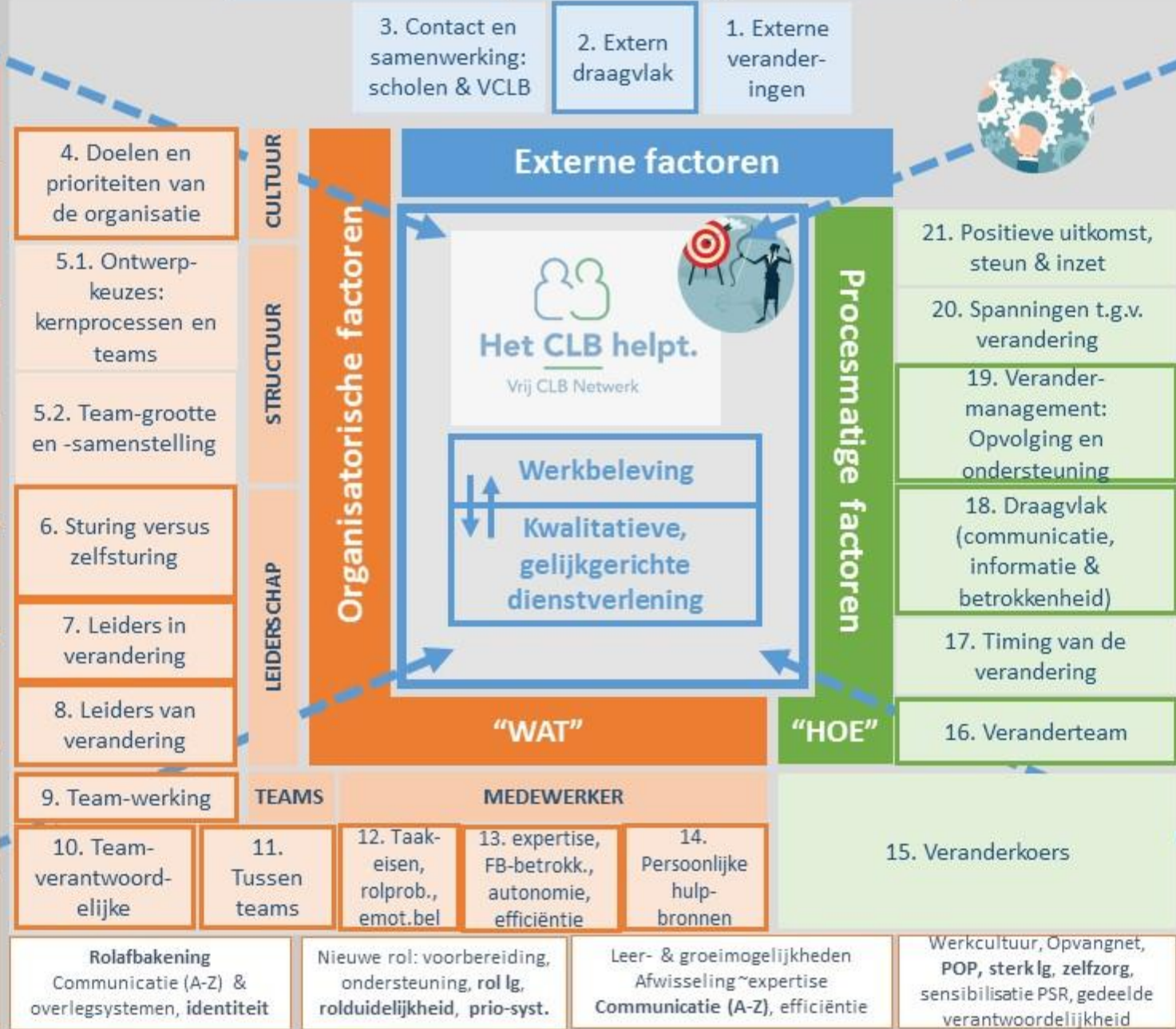
Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen



- Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit
- Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken
- Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?
- Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap
- Visie op leiderschap**
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap
- Sterk leiderschap** : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip
- Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)
- Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam



3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (**identiteit**), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie?
Gevoel voor obstakels & spanningen
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, **eerlijke communicatie**, voorbereiding nieuwe rol

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol **verandermanagement**
Blijvend communiceren & uitdragen

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet, **POP, sterk lg, zelfzorg**, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid



Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen

3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen

- Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit
- Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken
- Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?
- Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap
- Visie op leiderschap**
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap
- Sterk leiderschap** : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip
- Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)
- Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam

- 4. Doelen en prioriteiten van de organisatie
- 5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams
- 5.2. Team-grootte en -samenstelling
- 6. Sturing versus zelfsturing
- 7. Leaders in verandering
- 8. Leaders van verandering

CULTUUR
STRUCTUUR
LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren

Externe factoren

Communicatie!

- Aanmelding zonder bevestiging
- Wie is waarmee bezig?
- Heldere en concrete communicatie
- Wachtlijsten?
- Vervanging CLB'ers

Processmatige factoren

- 21. Positieve uitkomst, steun & inzet
- 20. Spanningen t.g.v. verandering
- 19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning
- 18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)
- 17. Timing van de verandering
- 16. Veranderteam

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (identiteit), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie? **Gevoel voor obstakels & spanningen**
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, eerlijke communicatie, voorbereiding nieuwe rol

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol verandermanagement
Blijvend communiceren & uitdragen

- 9. Team-werking
- 10. Teamverantwoordelijke
- 11. Tussen teams

TEAMS

- 12. Taakeisen, rolprob., emot.bel
- 13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie
- 14. Persoonlijke hulpbronnen

MEDEWERKER

15. Veranderkoers

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet, **POP, sterk lg, zelfzorg**, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid



Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkmiddelen

3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen



Externe factoren

- Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit
- Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken
- Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?
- Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap
- Visie op leiderschap**
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap
- Sterk leiderschap** : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip
- Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)
- Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam

- 4. Doelen en prioriteiten van de organisatie
- 5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams
- 5.2. Team-grootte en -samenstelling
- 6. Sturing versus zelfsturing
- 7. Leaders in verandering
- 8. Leaders van verandering

CULTUUR
STRUCTUUR
LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren

Nieuwe werking werkt vertragend

- teamoverleg ten koste van begeleidingstijd (deeltijdsen!)
- CLB is praatgroep; alles wordt meegenomen naar intern overleg
- Veel voorbereidend overleg nodig voor we op school effectief acties zien
- Ouders moeten 2x hun verhaal doen

Processmatige factoren

- 21. Positieve uitkomst, steun & inzet
- 20. Spanningen t.g.v. verandering
- 19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning
- 18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)
- 17. Timing van de verandering
- 16. Veranderteam

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (identiteit), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie? **Gevoel voor obstakels & spanningen**
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, eerlijke communicatie, voorbereiding nieuwe rol

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol verandermanagement
Blijvend communiceren & uitdragen

- 9. Team-werking
- 10. Teamverantwoordelijke
- 11. Tussen teams

TEAMS

- 12. Taakeisen, rolprob., emot.bel
- 13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie
- 14. Persoonlijke hulpbronnen

MEDEWERKER

15. Veranderkoers

"WAT"

"HOE"

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet, **POP, sterk lg, zelfzorg**, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid



Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen

3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen

Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit

Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken

Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?

Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap

Visie op leiderschap
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap

Sterk leiderschap : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip

Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)

Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam

4. Doelen en prioriteiten van de organisatie

5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams

5.2. Team-grootte en -samenstelling

6. Sturing versus zelfsturing

7. Leaders in verandering

8. Leaders van verandering

CULTUUR

STRUCTUUR

LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren

CLB-medewerker als ankerfiguur en contactpersoon

- Nabijheid & aanwezigheid is belangrijk.
- Het duurt soms erg lang vooraleer een diagnostisch traject wordt opgestart en afgehandeld. In tussentijd blijft de zorgvraag groeien

Externe factoren

Processmatige factoren

21. Positieve uitkomst, steun & inzet

20. Spanningen t.g.v. verandering

19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning

18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)

17. Timing van de verandering

16. Veranderteam

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (identiteit), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie? Gevoel voor obstakels & spanningen
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, eerlijke communicatie, voorbereiding nieuwe rol

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol verandermanagement
Blijvend communiceren & uitdragen

"WAT"

"HOE"

9. Team-werking

10. Teamverantwoordelijke

TEAMS

11. Tussen teams

MEDEWERKER

12. Taakeisen, rolprob., emot.bel

13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie

14. Persoonlijke hulpbronnen

15. Veranderkoers

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet, **POP, sterk lg, zelfzorg**, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid



Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen

3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen

Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit

Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken

Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?

Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap

Visie op leiderschap
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap

Sterk leiderschap : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip

Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)

Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam

4. Doelen en prioriteiten van de organisatie

5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams

5.2. Team-grootte en -samenstelling

6. Sturing versus zelfsturing

7. Leaders in verandering

8. Leaders van verandering

CULTUUR

STRUCTUUR

LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren

Externe factoren

Kennis van / respect voor zorgvisie van school

- Vaste contactpersoon kende zorgvisie beter dan nieuwe teams
- Zeker in BuO aandachtspunt!

Processmatige factoren

21. Positieve uitkomst, steun & inzet

20. Spanningen t.g.v. verandering

19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning

18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)

17. Timing van de verandering

16. Veranderteam

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (identiteit), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie? **Gevoel voor obstakels & spanningen**
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, **eerlijke communicatie**, voorbereiding nieuwe rol

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol verandermanagement
Blijvend communiceren & uitdragen

9. Team-werking

10. Teamverantwoordelijke

TEAMS

11. Tussen teams

MEDEWERKER

12. Taak-eisen, rolprob., emot.bel

13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie

14. Persoonlijke hulp-bronnen

15. Veranderkoers

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet, **POP, sterk lg, zelfzorg**, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid



Communicatie, heldere wederzijdse verwachtingen & participatie, monitoring

Intern draagvlak
Communicatie & participatie

Identiteit, duidelijkheid inzake inhoud, impact & werkingsmiddelen

3. Contact en samenwerking: scholen & VCLB

2. Extern draagvlak

1. Externe veranderingen

Heldere visie/kernopdracht, intern draagvlak voor visie, **Waarom** staat centraal
Overkoepelende identiteit

Elk ontwerp heeft voor- en nadelen
Communicatie binnen & tussen kernprocessen
Minimale flexibiliteit en bijsturing mogelijk maken

Groot genoeg, niet te groot
Profielen versterken: KSA van medewerkers
Wie zet je waar?

Heldere definitie van "zelfsturing": waarover (niet)?
Duidelijk "sturend kader" en sterk leiderschap

Visie op leiderschap
Sturing versus zelfsturing
Niet alleen taakgericht, ook nood aan mensgericht leiderschap

Sterk leiderschap : visie uitdragen, communicatie, betrokkenheid, participatie, sturing vs zelfsturing, begrip

Teamcharter
Tijd maken voor teamwerking
Prioriteiten stellen
Interne versus externe ondersteuning v/h team (teamcoach, verantwoordelijke)

Duidelijke rol, verwachtingen & mandaat: **inhoudelijke versus emotionele ondersteuning**
Continuïteit veranderteam

4. Doelen en prioriteiten van de organisatie

5.1. Ontwerpkeuzes: kernprocessen en teams

5.2. Team-grootte en -samenstelling

6. Sturing versus zelfsturing

7. Leaders in verandering

8. Leaders van verandering

CULTUUR

STRUCTUUR

LEIDERSCHAP

Organisatorische factoren

Verambtelijking /admin / CLB als 'CLA'

- Heel veel tijd naar administratie ipv naar begeleiding
- 'wat zegt de wet' ipv 'wat is goed voor Iln'
- Veel voorbereiding vooraleer actie
- School en CLB lijken tgo elkaar te staan

Externe factoren

Processmatige factoren

9. Team-werking

10. Team-verantwoordelijke

TEAMS

11. Tussen teams

MEDEWERKER

12. Taak-eisen, rolprob., emot.bel

13. expertise, FB-betrokk., autonomie, efficiëntie

14. Persoonlijke hulp-bronnen

15. Veranderkoers

Rolafbakening
Communicatie (A-Z) & overlegsysteem, **identiteit**

Nieuwe rol: voorbereiding, ondersteuning, rol lg, **rolduidelijkheid, prio-syst.**

Leer- & groeimogelijkheden
Afwisseling ~expertise
Communicatie (A-Z), efficiëntie

Werkcultuur, Opvangnet,
POP, sterk lg, zelfzorg, sensibilisatie PSR, gedeelde verantwoordelijkheid

21. Positieve uitkomst, steun & inzet

20. Spanningen t.g.v. verandering

19. Verandermanagement: Opvolging en ondersteuning

18. Draagvlak (communicatie, informatie & betrokkenheid)

17. Timing van de verandering

16. Veranderteam

Nood aan **positieve FB van het werk**
Intern draagvlak: open, eerlijke en wederzijds communicatie, "hoe" van verandering, vieren van successen, veranderkoers

Transparante rolinvulling en -afbakening
Inwerktijd nieuwe rol, focus op nieuwe organisatie versus nieuwe teams (**identiteit**), bewaken van zinvol werk (A-Z), communicatie binnen & tussen teams, degelijk verandermanagement

Rol van centraal niveau? Flanders synergy? Veranderteam? Directie?
Gevoel voor obstakels & spanningen
Leaders van en in verandering

Open cultuur: FB geven én nemen
Oprechte inspraak (participatie)
Betrokkenheid management
Open houding naar MWS, extern draagvlak a.s.a. intern draagvlak

Fasering, hoeveelheid veranderingen, beschikbare tijd per veranderstap
Duidelijke veranderkoers, **eerlijke communicatie, voorbereiding nieuwe rol**

Twee-richtingsverkeer (VT – MWS), gedeelde verantwoordelijkheid
Betrokkenheid directeur
Continuïteit na ophef

Heldere visie en richting: waarom veranderen?
Overkoepelende identiteit
Rol verandermanagement
Blijvend communiceren & uitdragen

Morgen

—

Governance Vrij CLB Netwerk

- Ondersteunende dienst
 - ondersteunt processen waarbij centra met elkaar afspraken maken over de zaken die ze gelijkgericht willen aanpakken en bepaalt niet zelf die afspraken.
 - Afspraken die een impact hebben op de werking van de centra worden genomen door het directiecomité dat samengesteld is uit lokaal gemandateerde directeurs en door de Raad van Bestuur van Vrij CLB Netwerk,
 - We geven invulling aan een netwerkorganisatie waarin de leden de koers bepalen.

Beleidsplan Vrij CLB Netwerk

MISSIE

Het CLB helpt. We gaan voor het belang van kinderen en jongeren. We creëren gelijke onderwijskansen en versterken maatschappelijke participatie. Samen vormen we een netwerk van autonome centra. We geloven in de kracht van het vrij initiatief. We werken daarbij op het kruispunt van onderwijs, welzijn, gezondheid en werk.

VISIE

Onze cliënten en partners weten waar het CLB voor staat. De leerling is zelf eigenaar van zijn traject en krijgt in dialoog ondersteuning en zorg op maat die geïntegreerd is in zijn leefwereld. We komen op voor elke leerling, zeker wanneer die in zijn ontwikkeling bedreigd is. We zijn de spil tussen onderwijs, welzijn, gezondheid en werk. We werken schoolbetrokken met respect voor het pedagogisch project van de school. We hebben goede relaties met onze partners. Onze cliënten zijn en voelen zich geholpen.

KERNWAARDEN

- Deskundig, respectvol, gericht op oplossingen, kansenbevorderend

SPEERPUNTEN

- SPEERPUNT 1: ons Vrij CLB is stevig verankerd in de lokale gemeenschap
- SPEERPUNT 2: we bieden maatwerk in samenspraak
- SPEERPUNT 3: we zijn deskundige, betrokken en enthousiaste medewerkers
- SPEERPUNT 4: ons Vrij CLB maakt zijn effectiviteit meetbaar en zichtbaar

Beleidsplan Vrij CLB Netwerk

- Het beleidsplan moet ervoor zorgen dat er gemeenschappelijke prioriteiten afgesproken worden die ons in staat stellen verder te groeien naar een gelijkgericht netwerk en de noodzakelijke randvoorwaarden bieden voor een steeds kwaliteitsvollere leerlingenbegeleiding.
- Het begeleidingsplan integreert de acties ter ondersteuning van het beleidsplan met de activiteiten in het kader van de ondersteuning van de reguliere werking van de centra.



vCLB-Tielt vzw
vrij centrum voor leerlingenbegeleiding



vzw VRIJ CLB Roeselare

VRIJ CENTRUM VOOR LEERLINGENBEGELEIDING

VCLB AMI

CLB GROENINGE
Centrum voor leerlingenbegeleiding

ami 2

VCLB
Vrij CLB Meetjesland

CLB Kempen
vrij centrum voor leerlingenbegeleiding

VRIJ CLB DEINZE

Vrij CLB Oostende - Gistel
vrij centrum voor leerlingenbegeleiding

CLB Aarschot
Centrum voor leerlingenbegeleiding

CLB Brugge
Centrum voor leerlingenbegeleiding

Vrij CLB Leieland

vrij CLB Aalst
VCLB Torhout
CENTRUM VOOR LEERLINGENBEGELEIDING

VCLB
Zuid-Oost-Vlaanderen

CLB Halle



VCLB DENKT MET JE MEE!
www.vclbwaasland.be

CLB Oostkust
vrij Centrum voor LeerlingenBegeleiding

CLB IEPER
Centrum voor leerlingenbegeleiding

CLB POPERINGE
vrij centrum voor leerlingenbegeleiding

SEL ANTWERPEN

Vrij CLB Diest - Tessenderlo

CLB het KOMPAS
CENTRUM VOOR LEERLINGENBEGELEIDING

VCLB Pieter Breughel
Welkom

VCLB Izegem

RICHTING GEVEN AAN SCHOOLGAANDE KINDEREN EN JONGEREN

VCLB Limburg
vrije centra voor leerlingenbegeleiding v.z.w.

vrij CLB regio Gent vzw
centrum voor leerlingenbegeleiding

VCLB Tienen
Centrum voor Leerlingenbegeleiding voor Vrij en Gemeentelijk Onderwijs

CLB Wetteren



**Bedankt voor uw
aandacht...**





Het CLB helpt.

Vrij CLB Netwerk

