

De performance audit naar de werking van de CLB's: samenvatting van de resultaten

Veerle Germeijs en An Victoir

Inhoud

Inleiding	2
1. Organisatie van de CLB-sector	3
Bestaat het 'merk' CLB?	3
Hoe verloopt de samenwerking tussen CLB's?	3
Integratie van CLB in de school?	4
2. Het CLB en haar belanghebbenden	5
Houdt het CLB rekening met belanghebbenden?	5
Hoe communiceert het CLB over haar aanbod?	5
Hoe communiceert het CLB over casussen?	6
Is het CLB bereikbaar?	6
3. Inhoud van begeleidingsdomeinen en taken van het CLB	7
Waar begint en eindigt de taak van het CLB?	7
Wat is de rol van CLB in preventie?	7
Hoe is de samenwerking tussen school en CLB rond leerlingenbegeleiding?	8
Hoe is de samenwerking tussen CLB en welzijnsorganisaties?	8
4. Personeels- en organisatiebeleid in de CLB's	9
Hoe is het personeel in de CLB's samengesteld?	9
Welke vorming krijgen CLB-medewerkers?	9
Hoe gebeurt de evaluatie van CLB's, hun medewerkers en directie?	10
Hoe verloopt de interne kwaliteitszorg op de CLB's?	10
5. Cijfers en centen	11
Op welke manier gaan CLB's om met gegevens?	11
Welk budget ontvangen de CLB's?	11

Inleiding

In juni 2013 werd het masterplan 'Hervorming van het secundair onderwijs' goedgekeurd. In dat masterplan stond o.a. dat er een audit zou komen naar de werking van de CLB's, en dat in twee delen:

- 1) een performance audit over de werking van de CLB's en hun samenwerking met school en andere actoren in de leerlingenbegeleiding;
- 2) een wetenschappelijke review over leerlingenbegeleiding waarbij men op basis van nationaal en internationaal onderzoek aanbevelingen doet voor de leerlingenbegeleiding in Vlaanderen.

Dit artikel is een samenvatting van de resultaten van de performance audit, uitgevoerd door PwC in 2014-2015. Deze resultaten werden vrijgegeven op 13 november 2015.

Performance audit: wat en hoe?

Performance auditing is een vorm van onderzoek waarbij de performantie van overheidsdiensten wordt beoordeeld. Performance audits geven aan waar efficiënter en effectiever gewerkt kan worden. Voor de performance audit van de CLB's gebruikte men gegevens verzameld via:

- 1) registraties door CLB'ers van hun takenpakket gedurende vijf periodes tijdens het schooljaar 2014-2015;
- 2) een tevredenheidsbevraging over het CLB bij ouders, leerlingen, schooldirecties, zorgcoördinatoren of interne leerlingenbegeleiders, leerkrachten en hulpverleners uit welzijnsnetwerk;
- 3) een analyse over de besteding van de toegekende werkingsmiddelen door de CLB's gedurende de voorbije drie jaar;
- 4) een procesonderzoek over hoe bepaalde processen (bv. kwaliteitsbewaking, documentatie) in de CLB's verlopen en welke controles de kwaliteit en efficiëntie van deze processen garanderen.

1. Organisatie van de CLB-sector

Er zijn in totaal 72 CLB's. De audit ging na of de CLB-sector als een geheel naar buiten komt, op welke manier CLB's onderling samenwerken en op welke manier CLB's best georganiseerd worden in relatie tot de school (d.w.z. geïntegreerd in of onafhankelijk van de school).

Bestaat het 'merk' CLB?

Uit de audit blijkt dat elk CLB verschillend is. Er zijn verschillen in grootte (bv. het aantal te bedienen scholen varieert van 20 tot 200), personeelsomkadering (bv. 15 tot 150 medewerkers, wel of geen vrijstellingen voor coördinerende taken), financieel beheer (bv. grootte van huisvestingskosten), organisatie en structuur (bv. aantal vestigingsplaatsen, vast team per school of ankerpersoon), processen en kwaliteitsmonitoring (bv. variatie in inhoud en gebruik van kwaliteitshandboek), rapportering en documentatie (bv. al of geen gebruik van gegevens uit LARS voor centrumorganisatie), evaluatie en vorming (bv. medewerkers kiezen wel of niet zelf welke vorming ze volgen) ... Naast het verschil tussen de CLB's zijn er ook verschillen binnen eenzelfde CLB: de dienstverlening binnen eenzelfde CLB is in grote mate afhankelijk van het CLB-team of de individuele CLB-medewerker.

De CLB-sector en de centra zouden meer gelijkgericht moeten zijn. Gelijkgerichtheid betekent functioneren als een geheel. Meer gelijkgerichtheid zorgt er o.a. voor dat de beste CLB-praktijken meer toegepast worden en dat de sector ook meer als een merk van dienstverlening (h)erkend wordt. Het imago van het CLB dat niet iedere leerling op eenzelfde behandeling kan rekenen, zal daardoor ook verdwijnen.

Om meer gelijkgerichtheid in de CLB-sector te krijgen, is sturing nodig. De sturing die de koepels¹ in het verleden gaven (bv. materiaal en methodologie van een individueel CLB als beste praktijk ter beschikking stellen aan andere CLB's), werd niet altijd opgevolgd.

Aanbevelingen

- De overheid en koepels sturen om meer gelijkgerichtheid in de CLB's te creëren en de beste praktijken vast te stellen. De koepels gaan voor alle aspecten van de CLB-werking na waar gelijkgerichtheid een voordeel kan opleveren. Meer gelijkgerichtheid creëren kan in bv. organisatiestructuur, vorming, financiering, personeelsbeleid. Het nieuwe decreet leerlingenbegeleiding kan hierin een rol spelen.
- Centraliseren waar het moet, decentraliseren waar het kan. Schaalvergroting van de CLB's is aangewezen voor ondersteunende processen zoals boekhouding, infrastructuur en aankopen. Voor andere processen blijft men best dicht bij de school en is maatwerk nodig. Verschillend zijn is geen probleem. Men moet alleen goed kunnen uitleggen waarom men verschillend is.
- De koepels begeleiden de CLB's bij hun personeelsbeleid.

Hoe verloopt de samenwerking tussen CLB's?

Via de Internettensamenwerkingscel (ISC) werken de koepels al enkele jaren meer samen en zijn er een aantal initiatieven opgestart (bv. LARS, Onderwijskiezer, Prodia, standaardiseren van medische consulten). Ook individuele centra starten soms samenwerkingen op met andere centra. Ouders, leerlingen, CLB's, scholen en welzijnsorganisaties zijn van mening dat CLB's onderling nog meer kunnen samenwerken.

Door meer samen te werken komt het CLB naar buiten als een geheel. Meer samenwerking leidt ook tot een efficiëntere dienstverlening van het CLB: elk individueel CLB hoeft het warm water niet meer uit te vinden. De

¹ Het auditrapport spreekt over 'koepels'. Hiermee worden de vier centrumnetten bedoeld: de Vrije-CLB-Koepel (VCLB), het Onderwijs voor Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap (OVSG), het Provinciaal Onderwijs (POV) en het Onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap (GO!). Elk CLB behoort tot een van de centrumnetten of 'koepels'.

tijd die daardoor vrijkomt, kunnen CLB's investeren in hun kernopdracht, het begeleiden van leerlingen.

Aanbevelingen

- Meer samenwerking uitbouwen tussen de koepels.
- Er komt een nieuw organisatiemodel waardoor individuele CLB's meer samenwerken: niet alle CLB-medewerkers kunnen in elke problematiek gespecialiseerd zijn. In dat nieuwe organisatiemodel zijn er per CLB een aantal ankerfiguren die onafhankelijk zijn van de school en gespecialiseerd zijn in het uitbouwen van de relaties met leerlingen en de school, het identificeren van problemen en het correct doorverwijzen. Een ankerpersoon is maar in een beperkt aantal scholen ankerfiguur, waardoor het CLB meer zichtbaar en bereikbaar is op school voor leerlingen, ouders en schoolpersoneel. Doorverwijzen gebeurt naar collega's binnen hetzelfde CLB, een samenwerking tussen CLB's of een andere welzijnsorganisatie. In de samenwerking tussen CLB's ontstaan er teams van CLB-medewerkers die zich specialiseren in specifieke problematieken.

Integratie van CLB in de school?

Uit de audit blijkt dat de onafhankelijke werking van het CLB een voorwaarde sine qua non is van goed functioneren: het CLB moet een neutrale partner zijn tussen leerlingen, ouders en scholen. Voor leerlingen en kansarmen moet het CLB een extra inspanning doen om zich onafhankelijk op te stellen van de school en welzijnsorganisaties. Door de manier waarop CLB's georganiseerd zijn (bv. wie er in het bestuur zit) en de financiering die ze krijgen, worden CLB's niet altijd als onafhankelijk beschouwd.

Aanbevelingen

- In het nieuwe decreet leerlingenbegeleiding komen principes voor de organisatie van de CLB-sector die tegelijk de onafhankelijkheid van de CLB's waarborgen én hun stuurbaarheid beogen. De koepels en POC's² die meer samenwerken, krijgen daarbij een krachtigere rol.
- CLB's mogen niet geïntegreerd worden in scholen. Onafhankelijkheid is een voorwaarde voor het goed functioneren van een CLB. Om de onafhankelijkheid ten opzichte van scholen te verhogen, zou de overheid de toewijzing van CLB's aan scholen in handen kunnen nemen.
- Voor kansengroepen doet men extra inspanningen om de onafhankelijkheid van CLB's te beklemtonen en uit te leggen.
- Om de combinatie onafhankelijkheid-stuurbaarheid te kunnen waarmaken, zijn er - afhankelijk van de koepel - andere aanbevelingen:
 - bij de vrije CLB's kan de stuurbaarheid beter: de verantwoordelijkheden van de koepel, provinciale structuren en individuele CLB's moeten duidelijker;
 - bij het GO! kan de zichtbare onafhankelijkheid beter: bestaande CLB's kunnen worden ondergebracht in een eigen scholengroep;
 - voor de CLB's van het officieel gesubsidieerd onderwijs (POV, OVSG) moet men zoeken naar lokale oplossingen opdat het CLB zichtbaar lossert van de onderwijsorganisatie.

² POC staat voor permanente ondersteuningscel.

2. Het CLB en haar belanghebbenden

Leerlingen, ouders en schoolpersoneel hebben belang bij een goede werking van de CLB's. Zij worden daarom ook wel 'belanghebbenden' van de CLB's genoemd. De audit ging na op welke manier het CLB rekening houdt met haar belanghebbenden, hoe het CLB communiceert met hen en of het CLB voor hen voldoende bereikbaar is.

Houdt het CLB rekening met belanghebbenden?

Belanghebbenden kunnen relevante input geven over de invulling van de opdracht van het CLB. Uit de audit blijkt dat er enkele mooie voorbeelden bestaan van hoe CLB's hun belanghebbenden betrekken bij hun visie- en strategiebepaling. Een werkpunt daarbij is dat CLB's weinig naar de belanghebbenden terugkoppelen over de manier waarop ze rekening houden met hun input. Bovendien is het aantal CLB's dat belanghebbenden betreft klein.

Aanbevelingen

- De koepels werken een proces uit van belanghebbendenmanagement. Belanghebbendenmanagement houdt o.a. in: olijsten van wie belanghebbende is, peilen naar verwachtingen van belanghebbenden, rekening houden met verwachtingen, terugkoppelen.
- De koepels ondersteunen de CLB's bij het realiseren van hun belanghebbendenmanagement. De CLB-sector communiceert over haar aanpak hierbij. De overheid ondersteunt de CLB-sector bij haar belanghebbendenmanagement.

Hoe communiceert het CLB over haar aanbod?

Uit de audit blijkt dat leerlingen, ouders en schoolpersoneel in het algemeen tevreden tot zeer tevreden zijn over de werking van het CLB. Toch heeft het CLB niet zo'n goed imago. Dat is o.a. te wijten aan onvoldoende communicatie over het CLB-aanbod. Bovendien verschilt de manier waarop CLB's communiceren van CLB tot CLB.

Verschillende CLB's zijn van mening dat marketing eerder iets is voor commerciële organisaties dan voor een CLB. Ze gaan er van uit dat goed werk, inzet voor leerlingen en nauwgezet werken voldoende zouden zijn om erkenning te krijgen.

Leerlingen en ouders ontvangen wel informatie over het CLB-aanbod, maar blijken er maar een beperkte kennis over te hebben. Bij kansengroepen werkt de communicatie van het CLB vaak drempelverhogend (bv. moeilijk begrijpbare folders).

Scholen ontvangen informatie over het CLB-aanbod via directies en zorgleerkrachten/leerlingenbegeleiders. Deze informatie, evenals de informatie over de bijzondere bepalingen, bereikt niet altijd de leerkrachten.

Welzijnsorganisaties krijgen beperkte informatie over het CLB-aanbod via folders en websites. Sommige welzijnsorganisaties hebben wel een goed zicht op het CLB-aanbod, maar dat is dan een gevolg van de samenwerking met bepaalde CLB-medewerkers. Nieuwe medewerkers in welzijnsorganisaties hebben meestal geen goed beeld van het CLB-aanbod.

Aanbevelingen

- De sector, koepels en centra stellen een communicatieplan op. Het communicatieplan heeft aandacht voor de inhoud (realisaties, moeilijkheden en maatregelen voor moeilijkheden) en het kanaal waarlangs men communiceert.
- De koepels brengen in kaart hoe ze best leerlingen, ouders, scholen en welzijnsorganisaties informeren over het CLB-aanbod. Daarbij houden ze rekening met input van vertegenwoordigers van deze groepen.

- Communicatie over het CLB-aanbod naar kansengroepen krijgt meer aandacht. Daarbij is proactief werken en het opbouwen van een vertrouwensband cruciaal (aanbeveling voor operationele doelstelling hierover).
- Scholen lichten aan hun leerkrachten de werking van het CLB toe en betrekken leerkrachten bij het bepalen van de afspraken (o.a. bijzondere bepalingen) met het CLB.

Hoe communiceert het CLB over casussen?

Het beroepsgeheim wordt niet door alle CLB's en doelgroepen op dezelfde manier geïnterpreteerd. Er blijken geen uniforme praktische richtlijnen te zijn over het beroepsgeheim. Voor ouders, leerlingen en leerkrachten is het belangrijk dat het CLB het beroepsgeheim bij elke casus duidt.

Ouders, leerlingen en verenigingen waar kansarmen het woord nemen, vinden dat er niet altijd tijdig en transparant teruggekoppeld wordt over het leerlingendossier. Daarbij is voor hen de neutrale positie van het CLB niet altijd duidelijk.

Welzijnsorganisaties geven aan dat een gemeenschappelijk zorgdossier voor school, CLB en welzijn efficiënter zou zijn. Daarbij moet uiteraard de nodige aandacht zijn voor het beroeps- en ambtsgeheim.

Uit de audit blijkt dat de helft van de ouders en de helft van de leerlingen tevreden is over de wachttijd tussen contactopname met het CLB en het eerste contact met de CLB-medewerker. Tijdens het behandelen van casussen is de doorlooptijd soms langer dan verwacht en krijgen ouders het gevoel dat hun dossier op de lange baan wordt geschoven. Leerlingen en ouders vragen het CLB een duidelijke tijdslijn op te stellen en vaker terug te koppelen naar hen. Zij verwachten ook dat het CLB hen proactief informeert.

Aanbevelingen

- De overheid bekijkt samen met de CLB-sector of de definitie en toepassing van het beroepsgeheim nog steeds geschikt is. Men voorziet een (dilemma)training voor CLB-medewerkers i.v.m. het beroepsgeheim.
- CLB's laten zich adviseren door verenigingen waar armen het woord nemen op meer inzicht te krijgen in de leefwereld van kansarmen.
- Het opmaken van één gemeenschappelijk zorgdossier kan de communicatie tussen school, CLB en welzijnssector verbeteren. Het realiseren van een gemeenschappelijk zorgdossier voor school, CLB en welzijn kan enkel in samenwerking met het departement Welzijn gebeuren.
- CLB's communiceren met de leerling, ouders en school regelmatig over de tijdslijn, het te verwachten stappenplan en de stand van zaken. Het maken van een operationele doelstelling hierover is aan te bevelen.

Is het CLB bereikbaar?

Ouders wensen meer beschikbaarheid van de CLB's voor en na de werkuren van de ouders. Welzijnspartners vinden de sluitingsperiode tijdens de vakantieperiode een probleem. Ouders en leerlingen vinden dat de bereikbaarheid tijdens de schoolvakanties beter kan, zonder dat dit een pijnpunt hoeft te zijn. Een goed evenwicht tussen voltijdse en deeltijdse medewerkers is belangrijk. Nu blijkt het merendeel van de CLB-medewerkers deeltijds te werken (nl. 60 %), waardoor ze minder beschikbaar zijn.

Aanbevelingen

- Samenwerking tussen CLB's voor het ontwikkelen van een online platform waar ouders en leerlingen generieke vragen kunnen stellen.
- CLB's voorzien permanentiemomenten tijdens alle verlofperiodes en beschikbare momenten voor en na de werkuren van ouders.

3. Inhoud van begeleidingsdomeinen en taken van het CLB

De opdracht van het CLB is omschreven in het CLB-decreet van 1998 en verder verduidelijkt in het BVR operationele doelstellingen van 2009. De audit ging na hoe de wetgeving over de opdracht van het CLB zich vertaalt in de praktijk. Welke opdrachten neemt het CLB op? Zijn er opdrachten die anders ingevuld kunnen worden? Hoe verloopt de taakverdeling en samenwerking van het CLB met scholen en welzijnsorganisaties?

Waar begint en eindigt de taak van het CLB?

De opdrachten en bevoegdheden van het CLB zijn niet helemaal duidelijk bij de gebruikers. Deze opdrachten en bevoegdheden zijn in de wetgeving ook heel breed geformuleerd en elk CLB geeft er haar eigen invulling van.

De invulling van de opdracht in het domein van preventieve gezondheidszorg en de taakverdeling tussen verplegend, paramedisch personeel en artsen moet opnieuw geëvalueerd worden. Artsen zouden meer betrokken moeten zijn bij het multidisciplinair werken en zouden tijdens de consulten ruimte moeten hebben om met moeilijke situaties van leerlingen om te gaan.

Uit de audit blijkt dat CLB-medewerkers en directies veel tijd besteden aan intern en extern overleg. Sommige CLB-directies werken al samen door deelname aan overleg te verdelen, maar dat gebeurt niet vaak.

Voor CLB-medewerkers is het soms moeilijk te bepalen wanneer hun opdracht stopt. Dat heeft o.a. te maken met de wachtlijsten bij welzijnsorganisatie waarnaar het CLB doorverwijst. CLB'ers hebben dan vaak een verhoogde verantwoordelijkheid voor de gezondheid van de leerling en zijn omgeving. De huidige financiering van de CLB's houdt geen rekening met het werk dat de CLB's verrichten om met deze wachtlijsten om te gaan.

Aanbevelingen

- In het nieuwe decreet voor leerlingenbegeleiding moet duidelijk omschreven zijn welke taken de school en welke taken het CLB op zich neemt.
- De taken van het CLB omvatten vooral identificeren, signaleren en verhelderen van problemen, aanbieden van kortdurende emancipatorische hulp die focust op contextbegeleiding, het geven van informatie en advies, doorverwijzen naar welzijnsorganisaties.
- CLB's beraden zich aan welk intern en extern overleg ze deelnemen. Men beperkt de aanwezigheid van CLB-medewerkers op elk overleg tot een minimum.
- Het departement Onderwijs en Vorming bepaalt samen met het departement Welzijn hoe CLB's moeten omgaan met doorverwijzen in de gevallen waar doorverwijzen een probleem is (bv. wachtlijsten).

Wat is de rol van CLB in preventie?

Een aantal CLB-directies, ouders en leerlingen vinden dat CLB's meer preventief mogen werken (bv. via schoolondersteuning, meewerken aan preventief spijbelbeleid). Preventief werken vraagt om bepaalde vaardigheden die belangrijk zijn bij bv. het werken met groepen of het leiden van projecten. Veel CLB-medewerkers voelen zich hierbij minder comfortabel.

Aanbevelingen

- Het CLB speelt naast de PBD een rol als adviseur aan scholen die verder moeten investeren in zorg en leerlingenbegeleiding. CLB, POC en PBD werken hiervoor samen en maken duidelijke afspraken over hun rol hierbij.
- CLB-medewerkers krijgen opleiding zodat ze zich meer vertrouwd voelen in het werken met groepen, het optreden op klassenraden en het leiden van projecten.

Hoe is de samenwerking tussen school en CLB rond leerlingenbegeleiding?

Het huidige CLB-decreet gaat enkel in op de taken van het CLB in de vier begeleidingsdomeinen (leren en studeren, onderwijsloopbaan, psychosociaal functioneren, preventieve gezondheidszorg) en niet op de taken van de zorg of leerlingenbegeleiding op school. De invulling en taakverdeling van zorg op school en de manier waarop de school het CLB inschakelt, zijn niet bepaald. Daardoor bestaan er grote verschillen tussen scholen in de manier waarop ze zorg invullen en in de taken die het CLB er opneemt.

Een CLB maakt in samenspraak met elke school een beleidscontract. Via bijzondere bepalingen maken ze afspraken over de samenwerking tussen het CLB en de school bij leerlingenbegeleiding. Het opmaken van dit document blijkt soms tijdsintensief. CLB's blijken dit document soms te gebruiken als een exhaustieve lijst van geplande activiteiten, waarbij activiteiten die niet in de nota staan ook niet behandeld worden.

Aanbevelingen

- In het nieuwe decreet voor leerlingenbegeleiding moet duidelijk omschreven zijn welke taken de school en welke taken het CLB op zich neemt.
- De koepels voorzien een sjabloon voor de bijzondere bepalingen dat voldoende vrijheid laat voor school- of klasspecifieke situaties. Het document moet beheersbaar blijven en dient als leidraad doorheen het schooljaar.
- De evaluatie van de bijzondere bepalingen gebeurt op verschillende momenten doorheen het schooljaar.

Hoe is de samenwerking tussen CLB en welzijnsorganisaties?

CLB's melden een gebrek aan informatie tijdens de behandeling van leerlingen door welzijnsorganisaties waarnaar ze zelf hebben doorverwezen. Daardoor kunnen zij de school vaak niet verder helpen bij vragen over de gepaste begeleiding van die leerlingen in de klas.

Aanbevelingen

- Het departement Onderwijs en Vorming maakt met het departement Welzijn betere afspraken over het doorstromen van informatie van welzijnsorganisaties aan de CLB's tijdens de behandeling van leerlingen die het CLB doorverwees.

4. Personeels- en organisatiebeleid in de CLB's

Elk CLB is een organisatie en CLB-medewerkers zijn personeelsleden van die organisatie. De audit ging de personeelssamenstelling in de CLB's na en onderzocht het beleid over opleiding en evaluatie van CLB-medewerkers. Ook de manier waarop het CLB de interne kwaliteitszorg van haar organisatie aanpakt, werd onder de loep genomen.

Hoe is het personeel in de CLB's samengesteld?

De samenstelling van het personeel in een CLB blijkt niet altijd aangepast aan de doelgroepen van het CLB. De verdeling tussen mannen en vrouwen en tussen autochtonen en mensen met een migratieachtergrond kan beter. Weinig CLB-medewerkers beheersen vreemde talen als Frans, Arabisch en Turks. Bij veel CLB-medewerkers is de kennis van kansarmoede niet groot. Leidinggevende functies in de CLB's worden vooral ingevuld door doorgroeiende CLB-medewerkers en weinig door externen.

Aanbevelingen

- De overheid stelt de CLB's in staat een beter taalbeleid te voeren en externe leiders te rekruteren. De CLB's worden (financieel) aangemoedigd om een meer diverse personeelssamenstelling te hebben.
- CLB's nemen initiatieven zodat CLB-medewerkers accurate kennis hebben over kansarmoede. CLB's gebruiken meer de expertise van ervaringsdeskundigen.

Welke vorming krijgen CLB-medewerkers?

Nieuwe medewerkers krijgen vorming aangeboden door de POC's. Daarbij komt vooral kennis en minder vaardigheden aan bod. Het begeleidingstraject van nieuwe medewerkers in de CLB's is vaak intensief, verschilt van CLB tot CLB en verschilt binnen eenzelfde CLB soms ook van begeleider tot begeleider.

Vorming voor de verdere professionalisering van CLB-medewerkers is erg divers, zelfs voor mensen die eenzelfde functie uitoefenen. Deze vormingen worden aangeboden door verschillende partijen. Vormingen over gemeenschappelijke onderwerpen bij welzijn en CLB of scholen en CLB worden vaak apart georganiseerd. Ook vormingen van de verschillende koepels zijn vaak apart.

Aanbevelingen

- Een uniforme vorming aan nieuwe medewerkers over de koepels heen. In die vorming is er een evenwicht tussen kennis en vaardigheden.
- Een uniform begeleidingstraject van nieuwe medewerkers in de centra met formele opvolging en rapportering aan de CLB-directeur.
- Een coaching- en opleidingsprogramma voor iedere CLB-medewerker met een goed evenwicht tussen opfrissing van basiskennis en het verwerven van specifieke kennis en vaardigheden.
- Organisatie van gemeenschappelijke vormingen (over centra en netten heen, samen met scholen, samen met welzijnsorganisaties).
- Het budget voor vormingen wordt verhoogd, zodat CLB-medewerkers de steeds hogere deskundigheid kunnen verwerven die van hen verwacht wordt.
- Bijkomende vormingen over het verwerven van kennis en inzichten in kansengroepen. Daarbij betreft men ervaringsdeskundigen, interculturele bemiddelaars of verenigingen waar armen het woord nemen.

Hoe gebeurt de evaluatie van CLB's, hun medewerkers en directie?

Personeelsleden van het CLB worden jaarlijks geëvalueerd door de CLB-directeur. Directies worden niet systematisch geëvalueerd, tenzij indirect door de onderwijsinspectie om de 7 à 8 jaar. De frequentie van de inspectie is te laag om als evaluatie te gelden ter sturing van de CLB's. Decretaal kunnen nu enkel directies evaluatiegesprekken uitvoeren, wat voor hen niet altijd haalbaar blijkt in de praktijk. Te weinig CLB's doen aan systematische zelfevaluatie.

Aanbevelingen

- Het creëren van een cultuur om positief en ondernemend met evaluaties om te gaan. Daarbij formuleert men doelen en worden die doelen periodiek geëvalueerd. De koepels werken hiervoor samen.
- De overheid werkt een regeling uit die de centra in staat stelt evaluaties uit te voeren.
- Centra bepalen kritische prestatie-indicatoren, meten deze en sturen dan bij waar nodig. De koepels werken hiervoor samen en ondersteunen de centra daarbij.

Hoe verloopt de interne kwaliteitszorg op de CLB's?

Kwaliteitszorg is het doelgericht werken aan kwaliteitsverbetering. Men doet daarbij inspanningen om de kwaliteit van de zorg die CLB's geven, te verbeteren. CLB's verschillen in de manier waarop ze kwaliteitszorg uitbouwen. Er zijn verschillen in de kwaliteitshandboeken die ze gebruiken en in de kwaliteitsmonitoring (bv. centrumdirecteur leest alle dossiers voor doorverwijzing en uitgaande correspondentie na versus ad-hoccontrole van dossiers versus zelfevaluatie).

Aanbevelingen

- CLB's documenteren, eventueel met hulp van de koepels, meer hun kernprocessen.
- CLB's volgen de kwaliteit van hun activiteiten op, communiceren hierover met medewerkers en sturen waar nodig bij.

5. Cijfers en centen

In de CLB's worden heel wat gegevens gebruikt: leerlingendossiers, afsprakennota's met scholen, gegevens over het personeel, cijfers over het budget waarover men beschikt... De audit ging na op welke manier het CLB die gegevens beheert. Met betrekking tot het budget van de CLB's werd de wijze van financiering van de CLB-sector en de verdeling van die middelen over de CLB's bekeken.

Op welke manier gaan CLB's om met gegevens?

Met betrekking tot gegevens over leerlingen worden sinds 2012 alle leerlingendossiers van het CLB elektronisch verwerkt en bewaard in LARS. Uit de audit blijkt dat de registraties in LARS niet altijd consistent, uniform en tijdig gebeuren. Er is hierover ook maar beperkte controle. LARS blijkt tijdrovend en niet zo gebruiksvriendelijk te zijn (tijdens de audit waren er problemen met LARS, wat voor veel frustratie heeft gezorgd in deze periode, n.v.d.r.).

LARS geeft geen volledig beeld van de CLB-activiteiten (bv. schoolondersteuning is er niet in opgenomen). Slechts enkele CLB's houden andere informatie (bv. bijzondere bepalingen in contract met scholen) bij volgens een eigen ontwikkeld systeem.

Met betrekking tot gegevens over de financiering van CLB's blijkt dat de CLB-sector niet rapporteert over de besteding van de middelen die ze van de gemeenschap krijgt.

Aanbevelingen

- LARS verder uitbouwen zodat de datakwaliteit verhoogt, men ook andere gegevens dan leerlingendossiers registreert, prestatie-indicatoren identificeert, rapport routine maakt en opvolging van de rapporten organiseert.
- Een overzicht maken van informatie die directies, koepels en overheid nodig hebben in functie van beleid, beheer en evaluatie van de centra.
- Bij het databeheer beschermen CLB's de gegevens op een correcte manier.
- Opzetten van een systeem van financiële rapportering, die men ook gebruikt voor bijsturing van het beleid. Het Ministerie van Onderwijs en Vorming verzamelt de financiële rapportering, analyseert en gebruikt ze in beleid.

Welk budget ontvangen de CLB's?

Ieder CLB ontvangt op dit moment jaarlijks een werkingsbudget op basis van een principe van gesloten enveloppe: de financiering voor de sector blijft jaarlijks dezelfde. De verdeling van de middelen over de CLB's wordt nu bepaald op basis van het aantal gewogen leerlingen, SES-kenmerken van de leerlingenpopulatie die het CLB begeleidt en de densiteit van de regio waarin het CLB werkt. Door het niet-stelselmatig toepassen van de index en de besparingsmaatregelen is die enveloppe in realiteit gedaald. Bovendien kregen de CLB's extra taken (o.a. door hervorming IJH), zijn de samenleving en haar problematieken complexer geworden en heeft de samenleving steeds hogere verwachtingen van onderwijs. Dit is niet verrekend in de enveloppe. Het rapport geeft aan dat de financiële middelen van de CLB's niet toereikend zijn.

Bij de verdeling van de middelen over de CLB's zijn enkele problemen. De weging van de leerlingen gebeurt aan de hand van coëfficiënten (bv. een leerling uit het buitengewoon onderwijs heeft een hogere coëfficiënt dan een leerling uit het regulier onderwijs). Uit de audit blijkt dat de verschillen in coëfficiënten wellicht de realiteit niet langer weerspiegelen. Het systeem veroorzaakt ook concurrentie tussen de CLB's, wat negatief is. De verdeling houdt daarnaast geen rekening met centrumspecifieke kenmerken (bv. aard van de problemen die zich voordoen, kenmerken van het welzijnsnetwerk). De parameter densiteit blijkt uit analyse van de middelen en de takenpakketregistratie van de audit geen verband te houden met verplaatsingskosten of -tijd. De parameter densiteit blijkt dus niet meer geschikt te zijn.

Aanbeveling:

- Nagaan of de huidige financiering door gesloten enveloppe nog adequaat is.
- Herbekijken van het mechanisme om middelen tussen de CLB's te verdelen.

Over de auteurs:

Veerle Germeijs en An Victoir zijn respectievelijk hoofd- en eindredacteur van het tijdschrift Caleidoscoop.

Hoe verwijzen naar dit artikel?

Germeijs, V. & Victoir, A. (2015). De performance audit naar de werking van de CLB's: samenvatting van de resultaten. *Caleidoscoop, extra artikel te raadplegen via www.caleidoscoop.be.*