



Klachtenbehandeling – Jaarverslag 2023

Scholengroepen en centrale diensten

9-2-2024
Stafdiensten
Huis van het GO!
Willebroekkaai 36
1000 Brussel



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Structuur van het GO!	3
1.2. Pedagogisch project van het GO!	4
1.3. Klachtenbehandeling in het GO! als onderdeel van kwaliteitsmanagement	5
1.4. Inhoud van het jaarverslag	6
2. Klachtencaptatie	7
2.1. Algemeen	7
2.2. Cijfermateriaal	7
2.2.1. Aantal klachten	8
2.2.2. Drager van klachten	8
2.2.3. Wie dient een klacht in ?	9
2.2.4. Hoe bereiken ons de klachten ?	10
2.3. Aanbevelingen	11
3. Klachtenbehandeling	12
3.1. Algemeen	12
3.2. Cijfermateriaal	13
3.2.1. Doorlooptijd	13
3.2.2. Ontvankelijkheid	13
3.2.3. Klachtenbeeld	16
3.3. Aanbevelingen	20
4. Klachtenmanagement	22
4.1. Algemeen	22
4.2. Actoren in het GO!	22
4.2.1. Centrale klachtencoördinator	22
4.2.2. Medewerkers centrale diensten	23
4.2.3. Klachtencoördinatoren scholengroepen	23
4.2.4. Klachtennetwerk GO!	24
4.3. Externe partners	24
4.4. Aanbevelingen	25
5. Conclusie	27

1. Inleiding

1.1. Structuur van het GO!

Het GO!, het gemeenschapsonderwijs, is het officieel onderwijs dat georganiseerd wordt voor en door de Vlaamse Gemeenschap. Conform het Bijzonder decreet betreffende het gemeenschapsonderwijs (BDGO) van 14 juli 1998 wordt het op drie niveaus bestuurd: de school of instelling (lokaal niveau), de scholengroep (mesoniveau) en de Raad van het GO! (centraal niveau in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap).

De directeur heeft samen met zijn team de dagelijkse leiding over de **school** en wordt daarin met advies en overleg bijgestaan door de schoolraad. Daarnaast wordt waar het gewenst is ondersteuning geboden door een pedagogische raad, een leerlingenraad en een ouderraad. Het GO! telt zo'n 1000 scholen en instellingen.

De **directeur** leidt en beheert de school. Samen met het team bepaalt hij de beleidskeuzes op basis van de schoolcontext en de leerlingenkenmerken. De **schoolraad** heeft advies- en overlegbevoegdheid en kan de directeur en de bestuursorganen van de scholengroep om informatie vragen over beslissingen die het schoolleven beïnvloeden. De **pedagogische raad** is bevoegd voor pedagogische aangelegenheden. De **leerlingenraad** behartigt de belangen van de leerlingen en kan gevraagd of ongevraagd advies uitbrengen over kwesties die de leerlingen aanbelangen. De **ouderraad** tot slot brengt advies uit op verzoek van de schoolraad of op eigen initiatief.

Elke **scholengroep** heeft bestuursbevoegdheid over alle GO! instellingen in een welbepaalde regio en wordt geleid door een algemeen directeur, een raad van bestuur, een college van directeurs en een algemene vergadering. Er zijn in totaal 26 scholengroepen.

De **algemeen directeur** staat in voor het dagelijkse beleid van de scholengroep en heeft beslissings- en managementbevoegdheid op het niveau van de scholengroep, na goedkeuring door de raad van bestuur. De **raad van bestuur** beslist autonoom over de organisatie van het onderwijs (op alle niveaus) in de regio die onder zijn bevoegdheid valt, kan daarnaast onder meer personeelsleden benoemen, tucht- en ordemaatregelen nemen en draagt de juridische aansprakelijkheid voor de bevoegdheden die hem door het BDGO worden toegekend. Het **college van directeurs** doet beleidsvoorbereidend en beleidsuitvoerend werk en is onder meer bevoegd voor het beheer van de administratieve loopbaan van het personeel dat tot de scholengroep behoort. De **algemene vergadering** tot slot keurt de jaarrekening en de begroting goed en bekrachtigt de aanstelling van de algemeen directeur door de raad van bestuur.

Daarnaast zijn er ook **scholengemeenschappen** voor het basis- en het secundair onderwijs actief. Het gaat om vrijwillige samenwerkingsverbanden die vooral adviesbevoegdheid ten aanzien van de scholengroep hebben. Sommige scholengemeenschappen zijn netoverstijgend samengesteld.

De bevoegdheden op het **centrale niveau** worden uitgeoefend door de Raad van het GO!, in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap. De raad treedt op als centrale inrichtende macht en wordt daarin bijgestaan door administratieve en pedagogische diensten, onder de leiding van een afgevaardigd bestuurder.

De **Raad van het GO!** (kortweg: Raad GO!) waarborgt de vrije schoolkeuze in Vlaanderen en Brussel, staat onder meer in voor het pedagogisch project van het GO! (PPGO!), de Neutraliteitsverklaring en de Verklaring van gehechtheid, het strategisch plan, de interne kwaliteitszorg, de leerplannen, de programmatie van unieke studierichtingen en de ondersteuning van de scholengroepen en de scholen

van het GO!. De Raad GO! draagt de verantwoordelijkheid voor de pedagogische begeleiding, de nascholing en het vormingscentrum voor de Centra voor Leerlingenbegeleiding en wijst de middelen voor investeringen en grote infrastructuurwerken toe.

De **afgevaardigd bestuurder** staat namens de Raad GO! in voor het dagelijkse beheer en beleid over de centrale administratieve en pedagogische diensten en verricht samen met deze diensten beleidsvoorbereidend en beleidsuitvoerend werk voor de Raad GO! en in de aangelegenheden waarvoor de Raad GO! bevoegd is.

De **centrale diensten** hebben tot missie het GO! te positioneren als hét onderwijs van en voor de Vlaamse Gemeenschap met een belangrijk maatschappelijk effect door invulling te geven aan het PPGO!, het uit te dragen en te realiseren in het net. Hun werking is toegespitst op drie kernopdrachten op het vlak van kennis, beleid en dienstverlening. De centrale diensten zijn gevestigd in het Huis van het GO! aan de Willebroekkaai nummer 36 in 1000 Brussel.

1.2. Pedagogisch project van het GO!

Als organisator van het onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap heeft het GO! een eigen, uniek pedagogisch project, het PPGO!. Het PPGO! is het basisdocument waarin de grondbeginselen, de waarden en de algemene doelstellingen van het GO! zijn opgenomen. Het is een richtingwijzer en referentiekader om lerenden te begeleiden in hun persoonlijke ontplooiing enerzijds en in hun ontwikkeling naar samenleven in diversiteit en harmonie anderzijds. Het PPGO! biedt daarmee niet alleen een basis voor onderwijs en opvang van kwaliteit, maar het is ook een ruimer maatschappelijk project omdat het door een brede vorming van de gehele persoonlijkheid bijdraagt aan het samenleven.

Het PPGO! heeft tot doel kinderen en jongeren te laten ontdekken dat er geen universele waarheid is om filosofische, ideologische en godsdienstige vragen te beantwoorden. In het GO! geniet iedereen de vrijheid om zelf keuzes te maken en kritisch te zijn. Het PPGO! zegt dat we ondanks verschillende opvattingen en de superdiversiteit in onze samenleving en in onze scholen vooral moeten leren met elkaar samen te leven. Hierbij staan waarden als respect, gelijkwaardigheid, oprechtheid/eerlijkheid, openheid, betrokkenheid en engagement centraal.

De richtingwijzers van het PPGO! zijn duidelijk. Echte kansen bieden aan jonge mensen, segregatie tegengaan, talenten ontwikkelen en elk talent gelijkwaardig waarderen. Dat is en blijft ook in de 21e eeuw de maatschappelijke opdracht van het GO!.

‘Samen leren samenleven’ waarmaken betekent dat we moeilijke onderwerpen niet uit de weg gaan. Dat we bereid zijn om dat wat minder goed verloopt onder ogen te zien, te bespreken en eventueel bij te sturen, ook als het over de eigen werking of het eigen handelen gaat. En dat we de nodige aandacht en omzichtigheid aan de dag weten te leggen als dit toch uitmondt in klachten, om dan op een constructieve manier naar oplossingen te zoeken.

In het Memorandum 2019-2024, *Investeren om samen te excelleren*, benoemt het GO! zes speerpunten voor deze jaren om zijn maatschappelijke opdracht te vervullen. Het gaat om vrije keuze en neutraal onderwijs, gelijke onderwijskansen, onderwijs van de 21e eeuw (onder andere innovatie), infrastructuur, de onderwijsloopbaan en het inzetten op samenwerken.

In 2023 werd een nieuw Memorandum voorbereid voor 2024-2029 met als rode draad werken aan kwalitatief onderwijs. Dat is en blijft met andere woorden de corebusiness van het GO! en daar kunnen en mogen we op aangesproken worden wanneer blijkt dat er ruimte is voor verbetering.

1.3. Klachtenbehandeling in het GO! als onderdeel van kwaliteitsmanagement

De specifieke organisatie- en bevoegdhedenstructuur van het GO! komt ook tot uiting in de klachtenprocedure die er van toepassing is. Op 3 december 2004 heeft de Raad GO! deze procedure goedgekeurd en daarmee invulling gegeven aan de bepalingen die destijds in het Vlaamse Klachtendecreet van 1 juni 2001 werden vastgelegd.

Het merendeel van de Vlaamse overheidsdiensten valt sinds 1 januari 2019 onder de klachtenbepalingen van het Vlaamse Bestuursdecreet. Dit is voor het GO! niet het geval. De procedure van voor die datum blijft er behouden maar sluit niettemin nauw aan bij de (her)nieuw(d)e voorschriften voor de andere Vlaamse bestuursinstellingen. Het GO! blijft wel onderhevig aan de bepalingen van het Vlaamse Ombudsdecreet en herbevestigde de samenwerking met de Vlaamse Ombudsdienst.

Het eerste aanspreekpunt bij vragen of klachten over de werking van een **school of instelling** is de **directeur**. Wie niet tevreden is met de aangeboden oplossing - of als de klacht over de directeur zelf gaat - kan terecht bij de betrokken **scholengroep**. Dan krijgt de klacht een formeel karakter. Biedt ook dit niet het verwachte resultaat, dan kan wie een klacht heeft zich wenden tot de **Vlaamse Ombudsdienst**.

Voor het centrale niveau is hier geen rol weggelegd. Het centrale niveau behandelt dus geen klachten over de werking van een school of over een concrete handeling of beslissing van een personeelslid van een school.

Wie een klacht heeft over de werking van de **centrale diensten** of handelingen van de personeelsleden van deze diensten zelf, kan zich wenden tot de **afgevaardigd bestuurder** van het GO!. Is de persoon die een klacht indient niet tevreden over het resultaat van de klachtenbehandeling, dan kan die dat aankaarten bij de **Vlaamse Ombudsdienst**.

Bij de klachtenbehandeling in het GO! ligt de algemene focus al vele jaren op het herstellen van de onderlinge relatie en het vertrouwen, het realiseren en steeds verder ontwikkelen van een eenvoudige en laagdrempelige klachtenprocedure en het systematisch monitoren van klachten en deelaspecten ervan. Maar de klachtenbehandeling moet ook verder leiden dan enkel registratie of captatie van cijfers en gegevens; ze moet zich vertalen in gedegen oplossingen, bijsturing of verbetering van de werking of de dienstverlening, zowel beleidsmatig als operationeel.

De voorbije jaren werd ook bewust ingezet op bemiddeling. Bereid zijn naar elkaar te luisteren en zich open en empathisch weten op te stellen vormen vaak de sleutel in de zoektocht naar een gedegen en gedragen oplossing.

Zorg dragen voor kwaliteit is en blijft een uitdaging. Een doorgevoerd klachtenmanagement kan als waardevol kwaliteitsinstrument fungeren. De scholengroepen en de centrale diensten maken hier al lang samen werk van.

1.4. Inhoud van het jaarverslag

De Vlaamse overheid zet haar instellingen aan om zorg te dragen voor kwaliteitsvolle behandeling van klachten over hun werking en handelen. Elke bestuursinstelling staat jaarlijks in voor een eigen rapportering die vervolgens gebundeld en geanalyseerd wordt door de Vlaamse Ombudsdienst. Met dit jaarverslag verschaft het GO! informatie over de klachtenbehandeling in 2023.

Het GO! heeft er altijd voor gekozen om één jaarverslag uit te brengen waarin de informatie over de klachtenbehandeling in de scholengroepen en die in de centrale diensten samengebracht worden. Omwille van de continuïteit in het monitoren van de gegevens wordt het jaarverslag op dezelfde wijze opgebouwd als de voorbije jaren. Het gehanteerde sjabloon is misschien jaarlijks hetzelfde, de invulling ervan is dat niet en gebeurt enkel op basis van informatie van het betrokken jaar.

Er werd heel wat cijfermateriaal verzameld over een aantal operationele indicatoren inzake klachtencaptatie en klachtenbehandeling. Door het cijfermateriaal van de voorbije jaren steeds verder aan te vullen kunnen we mogelijke evoluties of trends capteren.

Achter de cijfers zitten evenwel talrijke, unieke verhalen die bij de behandeling ervan de nodige aandacht verdienen. Door de veelheid aan informatie kunnen we evenwel niet op alles in detail ingaan en werken we met klachtenthema's. Specifieke of opvallende dossiers worden wel kort beschreven.

Naast cijfermateriaal bevat dit verslag ook telkens een aantal concrete suggesties en voorstellen in verband met het specifieke onderdeel waarop ze betrekking hebben. Ze werden mee aangereikt door de scholengroepen en geven meteen ook aan waar nood aan is om de dienstverlening te kunnen vrijwaren en verbeteren. We verwijzen ook naar concrete realisaties in 2023.

2. Klachtencaptatie

2.1. Algemeen

Het GO! is en blijft voorstander van een eenvoudige en laagdrempelige klachtenprocedure en bepleit een directe aanpak, informeel en oplossingsgericht. Daar werd al sterk op ingezet en dat was ook in 2023 niet anders. Eens te meer werd een bemiddelende aanpak vooropgesteld.

In de scholen en instellingen speelt de directeur een cruciale rol: de klacht moet direct en informeel behandeld kunnen worden op de plaats waar de aanleiding ertoe zich voordoet. Dit maakt het mogelijk om snel en gepast te reageren.

De gehanteerde communicatiestijl is hierbij van doorslaggevend belang. Open en eerlijke communicatie vermijdt misverstanden en komt het vertrouwen ten goede. Bij een eerste contact is het van belang goed te luisteren om de diverse facetten van de klacht van elkaar te kunnen onderscheiden. Zich empathisch en geduldig opstellen kan bijdragen tot het vinden van een constructieve en gedragen oplossing. Door kort op de bal te spelen kan een situatie vaak ontmijnd worden of wordt vermeden dat een conflict verder uitdijt.

Wie de stap zet om een klacht in te dienen doet dat soms vrij impulsief of soms net heel overwogen na er bij wijze van spreken al een hele tijd van wakker te hebben gelegen. Via de klacht wordt vaak de onderliggende bezorgdheid of opgebouwde frustratie onder woorden gebracht. Soms gebeurt dit op een brutale, arrogante of zelfs agressieve manier. Hiermee omgaan is niet altijd evident en vergt dan wat daadkracht van directies, klachtenbehandelaars of andere betrokkenen. Verbindend communiceren loont in dergelijke situaties dan vaak.

Volstaat een informele aanpak niet, of komt er geen oplossing, dan kan een klacht terechtkomen in de formele klachtenprocedure bij de scholengroep en volgt er een onderzoek. De klachten worden er in een algemeen klachtenregister opgenomen en per klacht wordt er gebruikgemaakt van een registratieformulier.

De centrale klachtencoördinator vraagt jaarlijks informatie en gegevens over bepaalde parameters op en bundelt die in een globaal jaarverslag, samen met de informatie over klachten in verband met de werking van de centrale diensten die in een afzonderlijk register worden bijgehouden. Door gegevens systematisch en op een uniforme manier te verzamelen kunnen we ze makkelijker analyseren en kunnen we ook makkelijker verbeteringen voorstellen, zowel beleidsmatig als operationeel.

Informatie over hoe je een klacht kan indienen en over de klachtenprocedure kan je raadplegen in het schoolreglement van elke school of instelling en op www.g-o.be.

2.2. Cijfermateriaal

De volgende tabellen bevatten cijfergegevens over een aantal aspecten van zuivere klachtencaptatie. De cijfers spreken vrijwel voor zich en het cijfermateriaal is te beperkt om er zware statistische modellen op toe te passen. We zijn dus op onze hoede om al te grote conclusies te trekken uit deze relatief beperkte data maar willen niettemin wel focussen op opvallende cijfers, relevante informatie of interessante evoluties, voor zover ze uit de gegevens af te leiden zijn.

Het opvragen van dit cijfermateriaal is een formeel gegeven en voelt soms wat artificieel aan. Maar het is de enige manier om zicht te krijgen op het klachtenbeleid van 27 afzonderlijke entiteiten (26 scholengroepen en de centrale diensten van het GO!). De vragenlijst die hierbij gehanteerd werd, kwam tot stand in samenspraak met vertegenwoordigers van de scholengroepen.

De volgende parameters over klachtencaptatie komen achtereenvolgens aan bod: het aantal klachten, de zogenaamde drager van de klacht, wie dient de klacht in en hoe bereiken ons de klachten.

2.2.1. Aantal klachten

Globaal aantal klachten - GO! 2023	
scholengroepen	292
centrale diensten GO!	3
Totaal	295

In 2023 ontvingen de scholengroepen en de centrale diensten van het GO! in totaal 295 formele klachten. In vergelijking met 2022 gaat het om een stijging van 7,6 % (274 klachten in 2022).

Over de voorbije jaren beschouwd, is een dergelijke schommeling niet ongewoon. In het cijfermateriaal van 2023 zitten er geen duidelijke uitschieters of afwijkingen in vergelijking met de voorbije jaren.

Scholengroepen

Alle scholengroepen bezorgden informatie en cijfermateriaal over hun klachtenbehandeling in 2023. In totaal registreerden de scholengroepen 292 klachten. Per scholengroep varieert het aantal klachten tussen 1 en 61. De hoogste cijfers werden behaald in de scholengroepen met de grootste omvang, zowel qua aantal scholen en instellingen als wat hun personeelsbestand betreft.

Centrale diensten

Over de werking van de centrale diensten van het GO! werden in 2023 drie klachten ingediend en onderzocht.

De centrale klachtencoördinator fungeert als aanspreekpunt, ook voor meldingen en klachten die conform de GO! klachtenprocedure aan de scholen of scholengroepen moeten worden gericht. Over alle scholengroepen en alle onderwijsniveaus heen werden in totaal 103 meldingen en klachten geregistreerd.

Het merendeel van wie een klacht indiende werd doorverwezen naar de school, instelling of scholengroep waar de aanleiding voor de klacht zich voordeed en de behandeling aangewezen was. Omdat het initiatief ligt bij wie de klacht wil indienen is het niet meteen duidelijk of deze meldingen en klachten vervolgens ook effectief bij de betrokken school, instelling of scholengroep werden ingediend. Een 6-tal klachten werd – doorgaans in samenspraak met wie ze indiende - wel integraal voor behandeling doorgestuurd naar de scholengroep in kwestie. Bij 3 andere klachten werd vanuit de school of de scholengroep expliciet om ondersteuning gevraagd. De cijfers zijn vergelijkbaar met die van de vorige jaren.

2.2.2. Drager van klachten

Er wordt ook bijgehouden onder welke vorm een klacht wordt ingediend. Wat wordt omschreven als de drager van een klacht.

Aantal klachten volgens drager - GO! 2023		
brief	14	4,7 %
e-mail	225	75,3 %
telefoon	51	17 %
bezoek	9	3 %

Opmerking: Soms wordt eenzelfde klacht via verschillende dragers ingediend

De – al dan niet aangetekende – brief werd de voorbije jaren al maar minder gebruikt om een klacht over te brengen. In 2010 was dit nog bij ongeveer 55 % van de klachten het geval; in 2021 was het aandeel al gezakt naar iets meer dan 11 %. Na een toename in 2022 tot net over de 20 % zien we in 2023 opnieuw een duidelijke daling; deze keer tot onder de 5 %.

In tegenstelling tot bij het indienen van specifieke bezwaarschriften zijn er voor het indienen van (gewone) klachten geen vormvereisten.

Het aantal klachten dat via een e-mailbericht wordt verstuurd nam jaar na jaar toe. In 2010 ging het nog om 30 % van het aantal klachten, in 2023 vertegenwoordigt deze groep iets meer dan 75 %. Een cijfer dat opnieuw aansluit bij de evolutie van de voorgaande jaren (na een eenmalige kleine terugval in 2022 met 62 %).

Het verwachtingspatroon van wie een klacht indient is de voorbije jaren ook geëvolueerd. Er wordt soms verwacht dat er meteen op een – vaak haastig geschreven – e-mailbericht wordt gereageerd, maar het is niet altijd mogelijk een klacht snel af te handelen. Het kan wel helpen om de persoon die een klacht indient meteen op de hoogte te brengen en een datum af te spreken tegen wanneer die een concreet antwoord kan verwachten.

Sommigen komen spontaan langs of telefoneren om hun klacht over te brengen; hun aantallen sluiten aan bij vorige jaren. Door meteen gericht een aantal vragen te stellen en een luisterend oor te bieden kunnen soms misverstanden worden vermeden en kan de draagwijdte van een klacht vaak al worden ingeperkt.

Wanneer een klacht concreet wordt onderzocht is persoonlijk contact vaak aangewezen en wordt de persoon in kwestie opgebeld of uitgenodigd voor een (bemiddelings)gesprek.

2.2.3. Wie dient een klacht in ?

Uit onderstaande tabel komt naar voren wie er een klacht indiende in 2023.

Hoedanigheid van persoon die klacht indient - GO! 2023		
ouder	182	61,7 %
leerling of cursist	11	3,7 %
personeelslid	85	28,8 %
andere	17	5,8 %

Jaar na jaar vertegenwoordigen ouders de grootste groep; ook in 2023 was dit het geval met bijna 62 % van het aantal klachten. In vergelijking met de cijfers van 2022 gaat het wel om een daling van hun aandeel (68,6 % in 2022).

Het aandeel klachten van personeelsleden schommelde de voorbije jaren tussen de 18 % en 23 %. In 2022 ging het om 20,8 % maar in 2023 nam het toe tot 28,8 %. Meteen het hoogste cijfer van de voorbije jaren.

Als we het aantal klachten dat ingediend werd door ouders en leerlingen of cursisten naast het totale aantal leerlingen en cursisten in het GO! plaatsen – ruim 340.000 in 2023 – stellen we vast dat 0,06 % een klacht indient. Dit percentage is exact hetzelfde als de voorbije jaren.

In 2023 telde het GO! ruim 40.000 medewerkers. Hiervan hebben er 85 een formele klacht ingediend bij een scholengroep ; zij vertegenwoordigen hiermee een aandeel van 0,2 %. Een lichte toename in vergelijking met de 0,14 % van de vorige jaren.

Onder de categorie ‘andere’ vallen onder meer klachten van grootouders of andere familieleden, sollicitanten of buurtbewoners. De aangekaarte problematiek is vaak erg gerelateerd aan de lokale context of heeft te maken met overlast voor de omgeving als gevolg van schoolinfrastructuurwerken.

2.2.4. Hoe bereiken ons de klachten ?

Er wordt ook nagegaan via welke kanalen de klachten ons bereiken. Die informatie vind je in onderstaande tabel.

Klachtenkanaal - GO! 2023		
rechtstreeks van wie de klacht indient	273	91,6 %
via de centrale diensten GO!	5	1,7 %
via een kabinet	1	0,3 %
via de Vlaamse Ombudsdienst	7	2,4 %
via het georganiseerde middenveld (bv. vakorganisaties, belangenvereniging...)	6	2 %
andere kanalen (bv. arts, advocatenkantoor, verzekeringsmaatschappij,...)	6	2 %

Opmerking: Soms wordt eenzelfde klacht via verschillende kanalen ingediend, al dan niet op hetzelfde moment

Deze cijfers blijken niet absoluut; zeker wanneer een klacht via verschillende kanalen werd ingediend is het niet altijd duidelijk wat de historiek ervan is en of er overlap is tussen de kanalen.

Net als de voorbije jaren dient het merendeel van zij die een klacht indienen, ook in 2023, zelf rechtstreeks en in eigen naam een klacht in. Het aandeel van deze groep is nog toegenomen in vergelijking met het jaar voordien (90,3 % in 2022).

Ook in 2023 zijn er mensen die eenzelfde klacht bij verschillende instanties tegelijk indienen, in de hoop dat die sneller of anders wordt behandeld of in elk geval ergens wordt opgepikt (bv. door een kabinet, de Vlaamse Ombudsdienst, de Onderwijsinspectie of een vakorganisatie). Soms leidt dit tot verwarring en extra werk voor de klachtenbehandelaars, omdat deze externe instanties vaak een heel dossier opvragen, zodat er een aparte communicatielijn moet worden opgezet tot de klacht is afgerond.

Sommige mensen die een klacht indienen nemen geen genoegen met een voorgestelde oplossing of een toelichting waarom er al dan niet op hun vraag kan worden ingegaan. Zij zijn vaak niet (meer) bereid tot



een constructieve dialoog en blijven bij hun standpunt. Het is bijzonder moeilijk om deze groep tegemoet te komen.

2.3. Aanbevelingen

De volgende concrete acties sluiten aan bij al eerder genomen initiatieven om de **klachtencaptatie** in het GO! nog beter te stroomlijnen. Het blijft aangewezen om ze op geregelde tijdstippen opnieuw onder de aandacht te brengen, aan te vullen, aan te passen of bij te sturen indien nodig. Ook al werd het afsprakenkader rond klachtencaptatie de voorbije jaren niet structureel gewijzigd, toch blijft het GO! streven naar handige en gebruiksvriendelijke instrumenten daartoe, aangepast aan de huidige noden.

Wie een klacht wil indienen heeft nood aan duidelijke en correcte informatie over de manier waarop dat kan en hoe de behandeling ervan zal verlopen. De informatie hierover wordt opgenomen in de **schoolreglementen**. Het is belangrijk dat de info actueel wordt gehouden, zeker als het over concrete contactgegevens gaat die weleens durven te wijzigen. De centrale diensten bieden al jaren ondersteuning bij het opstellen van schoolreglementen en de structurele aanpassingen die gewijzigde regelgeving allerhande – los van de klachtenprocedure – met zich meebrengt. De online schoolreglementen die in 2017 werden geïntroduceerd, zijn inmiddels goed ingeburgerd. De diverse rubrieken zijn herkenbaar via pictogrammen. Ook de klachtenprocedure kreeg een eigen pictogram als onderdeel van de rubriek ‘Betwistingen en klachten’.

Er werd een generieke beschrijving van de klachtenprocedure uitgewerkt, die de scholen kunnen aanpassen aan hun eigen, lokale context en aan eventuele afspraken op het niveau van hun scholengroep. Er werd heel wat aandacht besteed aan helder taalgebruik, op maat van het doelpubliek. Ook in de toekomst blijft het belangrijk om de informatie die via dit kanaal wordt verspreid actueel te houden.

Informatie over de klachtenprocedure wordt bij voorkeur ook verspreid via de **website** van de scholen, instellingen en scholengroepen. Momenteel is dat nog niet overal het geval omdat er vrees is voor een aanzuigefect van klachten. De contactgegevens van de scholengroepen zelf en van de algemeen directeurs – aanspreekpunten voor het indienen van een formele klacht – zijn wel overal voorhanden.

Verder is ook op de publieke website van het GO! – <http://www.g-o.be> – een rubriek over klachten te vinden. Die licht onder andere kort de algemene klachtenprocedure toe en informeert over een aantal specifieke (beroeps)procedures.

Informatie die verspreid wordt op ‘GO! pro’ – het kennisplatform voor de GO! professional – wordt ook regelmatig geactualiseerd.

De scholen en scholengroepen werken met **meldings- en registratieformulieren** voor klachten. In een aantal scholengroepen werden die geïntroduceerd en werd het gebruik ervan gepromoot bij de directeurs van de afzonderlijke scholen. Niets belet de andere scholengroepen om deze piste ook te volgen.

Een verder doorgedreven gebruik van meldings- en registratieformulieren blijft aan te bevelen. Het kan nog meer uniformiteit in de klachtenbehandeling brengen en bovendien ook het capteren van gegevens voor de rapportering eenvoudiger maken. Het helpt daarnaast te voorkomen dat bepaalde gangbare en cruciale parameters op verschillende manieren worden geïnterpreteerd.

Aan de **medewerkers van de centrale diensten** wordt op geregelde tijdstippen een oproep gedaan: we vragen hen om klachten te herkennen en informatie hierover door te geven aan de centrale klachtencoördinator, zeker als die te maken hebben met de werking van de centrale diensten. Wegens hun inhoudelijke expertise worden de centrale medewerkers geregeld door scholen, instellingen of



scholengroepen geconsulteerd maar gegevens hierover worden niet systematisch geregistreerd. Dit is een permanent aandachtspunt.

Door personeelsswissels en gewijzigde rolverdelingen in de scholengroepen – zeker wat de rol van klachtencoördinator betreft – is er haast permanent vraag naar **opleidingen** over klachtenbehandeling en diverse deelaspecten ervan waaronder klachtenregistratie. Ook de koppeling van het algemene begrippenkader aan de eigen klachtenprocedure van de scholengroep is belangrijk. Bepaalde scholengroepen wijzen trouwens ook op de nood aan deze opleidingen voor het gehele directiekorps, met name directeurs van individuele scholen of instellingen en coördinerend directeurs basisonderwijs en secundair onderwijs. In 2023 vond een opleiding plaats op maat van directies en kwaliteitscoördinatoren binnen de voorzieningen (transitie internaten buitengewoon onderwijs).

3. Klachtenbehandeling

3.1. Algemeen

Uit ervaring weten we dat kort op de bal spelen bij klachtenbehandeling loont. Snel reageren en het signaal geven dat de klacht ernstig wordt genomen, verhoogt het vertrouwen en de kans op een faire klachtenbehandeling. Hoe sneller een verstoorde relatie kan worden hersteld, hoe beter.

Het snel en correct behandelen van een klacht is een troef om de relatie tussen de betrokken partijen te herstellen. Het is van belang snel de onvrede weg te nemen. Al moeten we realistisch blijven en erkennen dat we helaas niet altijd in dat opzet zullen slagen. Een aantal scholengroepen geeft expliciet aan dat scholen vaak zoeken naar herstelgerichte oplossingen, terwijl ouders meer repressieve acties wensen en verwachten.

Een goede klachtenbehandeling heeft ook een toegevoegde publicitaire waarde. Het leidt tot mond-tot-mondreclame en draagt bij tot een positief imago van de school, instelling of organisatie.

Klachten op een kwaliteitsvolle manier behandelen is niet altijd evident en vergt enig metier, ook al blijft het gezond verstand nog altijd de beste raadgever.

In het GO! gaan we al jaren voor een klachtenbehandeling op maat en maken we werk van kwaliteitsvol contact. Hierbij zijn GO! waarden als respect, gelijkwaardigheid, oprechtheid of eerlijkheid, openheid, betrokkenheid en engagement geen loze begrippen.

Momenteel wordt bij klachtenbehandeling alsmaar vaker ruimte gegeven aan bemiddeling. In het GO! is dat voor directeurs van scholen en scholengroepen een vertrouwd gegeven – haast dagelijks – al gaat het dan dikwijls om een informele variant van bemiddeling.

Binnen een onderwijscontext zijn leerlingen en leerkrachten permanent op elkaar aangewezen. Wanneer er zich dan een probleem voordoet, is dat van een heel andere orde dan wanneer iemand één keer niet tevreden is over de dienstverlening van een overheidsinstelling. De afstand tussen beide partijen is veel kleiner en er is persoonlijk contact, waardoor emoties ook een rol spelen. Zeker voor ouders die hun kinderen – als het ware hun kostbaarste goed – toevertrouwen aan de goede zorgen van de school of instelling en de betrokken personeelsleden. Bovendien zijn beide partijen vaak nog een aantal jaren op elkaar aangewezen. Begrip, omzichtigheid, duidelijkheid en oplossingsgerichtheid kunnen in dergelijke context bijdragen tot succes.

3.2. Cijfermateriaal

De cijfers in de volgende tabellen betreffen diverse aspecten van klachtenbehandeling. De meest opvallende cijfers worden extra besproken of toegelicht. Naast de behandelingsduur (doorlooptijd) komt de ontvankelijkheid van klachten aan bod. Verder wordt ook informatie over de ontvankelijke en niet-ontvankelijke klachten onder de loep genomen.

3.2.1. Doorlooptijd

Om te bepalen hoelang de behandeling van een klacht geduurd heeft, kijken we naar de periode tussen de datum waarop de klacht ontvangen werd en de datum waarop het antwoord na behandeling verzonden werd. In het GO! streven we algemeen naar een behandelingstermijn van 14 tot 28 dagen en in de praktijk is die ook vaak haalbaar. Duurt het wat langer, dan is het raadzaam de betrokkene(n) hiervan op de hoogte te brengen.

Doorlooptijd - GO! 2023		
aantal klachten behandeld binnen 45 dagen	263	89,2%
aantal klachten behandeld na meer dan 45 dagen	32	10,8 %
gemiddeld aantal dagen om een klacht te behandelen	18,5 dagen	

De behandelingstermijn is sterk afhankelijk van de complexiteit van de klacht. Informatie inwinnen vraagt soms wat tijd; standpunten trachten te verzoenen is ook een heel proces. In de meeste gevallen is het overschrijden van de behandelingstermijn van 45 dagen evenwel te wijten aan een vakantieperiode, in het bijzonder de zomervakantie. Een gegeven eigen aan een schoolcontext.

Het aandeel klachten die niet binnen de 45 dagen konden worden behandeld schommelde de voorbije jaren rond 10 %. In 2022 daalde dit naar 5,5 % maar in 2023 sloot het terug aan bij de vorige jaren. De gemiddelde duurtijd voor de behandeling nam ook wat toe (14 dagen in 2022). Wanneer klachten goed geregistreerd en gemonitord worden heeft dit een positieve invloed op de behandelingsduur. De scholengroepen zetten daar al jaren op in en de werkwijze die ze daartoe hanteren werpt vaak vruchten af.

3.2.2. Ontvankelijkheid

Via bepalingen van de Vlaamse overheid – die werden vertaald in de klachtenprocedure bij het GO! – wordt aangegeven wanneer we klachten als ontvankelijk of als niet-ontvankelijk moeten beschouwen en dus al dan niet moeten behandelen.

Ontvankelijkheid klachten - GO! 2023		
niet-ontvankelijke klachten	31	10,5 %
ontvankelijke klachten	264	89,5 %
Totaal	295	

In 2010 waren er ongeveer evenveel niet-ontvankelijke (49,5 %) als ontvankelijke (50,5 %) klachten. Het aandeel ontvankelijke klachten is sindsdien gestaag toegenomen ten koste van het aandeel niet-ontvankelijke klachten. In 2022 nam het percentage toe tot bijna 91 % ; in 2023 zien we een lichte daling naar 89,5 %. Maar concreet betekent dit dat nog steeds ongeveer negen van de tien ingediende klachten ook effectief behandeld werden.

De volgende tabellen brengen de ontvankelijke en de niet-ontvankelijke klachten afzonderlijk in beeld.

3.2.2.1. Niet-ontvankelijke klachten

Reden niet-ontvankelijke klachten - GO! 2023	31	
er werd al eerder een klacht ingediend (en behandeld) over dezelfde feiten	5	16,1 %
feiten dateren van meer dan een jaar voor indiening van de klacht	2	6,5 %
er is een ander juridictioneel beroep aanhangig (bv. Raad van State)	2	6,5 %
kennelijk ongegronde klacht	4	12,9 %
geen belang van persoon die klacht indiende	2	6,5 %
anonieme klacht	7	22,5 %
klacht over algemeen beleid en regelgeving Vlaamse overheid	9	29 %

Binnen deze groep vallen de klachten op ten aanzien van het **algemeen beleid en de regelgeving** van de Vlaamse overheid (overwegend wat rechtspositieregeling betreft). De personen met dergelijke klacht werden doorverwezen naar de bevoegde instanties.

Onder de rubriek **kennelijk ongegronde klachten** zitten onder meer klachten bestemd voor een andere onderwijsverstrekker dan het GO!. Niet iedereen is goed vertrouwd met het onderwijslandschap in Vlaanderen.

In deze tabel wordt niet langer melding gemaakt van het aantal beroepsschriften die occasioneel ook bij klachtenbehandelaars terechtkwamen. Aangezien het om **specifieke beroepsprocedures** gaat – tegen het niet toekennen van het getuigschrift basisonderwijs, tegen uitgereikte B- of C-attesten of tegen een definitieve uitsluiting – wordt getracht deze informatie op een andere manier te monitoren. Dit is voornamelijk niet evident omdat de procedures gekoppeld zijn aan individuele scholen en meer specifiek aan de werking van klassenraden.

Uit een bevraging blijkt alvast dat 6 scholengroepen voor 2023 toch al over een overzicht beschikken. Zij maken melding van 11 beroepsschriften tegen het niet toekennen van het getuigschrift basisonderwijs, 52 beroepsschriften tegen uitgereikte B- of C-attesten en 29 beroepsschriften tegen een definitieve uitsluiting. In totaal gaat het om 92 bezwaarschriften maar zoals al vermeld gaat het slechts om een beperkt zicht op het geheel van dergelijke procedures.

Wanneer er zich – los van de inhoud van het dossier – problemen zouden voordoen met het verloop van dergelijke beroepsprocedures kan er wel een klacht worden ingediend. Dit cijfermateriaal wordt wel nog verder opgenomen in het klachtenbeeld.

3.2.2.2. Ontvankelijke klachten

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de verspreiding van het aantal ontvankelijke klachten over de **verschillende (onderwijs)niveaus** :

Aantal ontvankelijke klachten volgens (onderwijs)instelling - GO! 2023	264	
basisonderwijs	102	38,6 %
buitengewoon basisonderwijs	7	2,6 %
secundair onderwijs	116	44 %
buitengewoon secundair onderwijs	8	3 %
volwassenenonderwijs	2	0,8 %
deeltijds kunstonderwijs	2	0,8 %

internaten	10	3,8 %
voorzieningen	11	4,1 %
leersteuncentra	0	0
CLB's	2	0,8 %
scholengroepen	3	1,1 %
centrale diensten	1	0,4 %

Het spreekt voor zich dat de meeste klachten handelen over onderwijsniveaus waarvan het GO! de meeste instellingen heeft, met name het gewoon basis- en secundair onderwijs.

Opvallend is wel het aantal klachten over voorzieningen ; dit zijn 11 voormalige internaten voor buitengewoon onderwijs, 8 internaten met permanente openstelling en het tehuis Kastor Kuurne die in 2023 overgingen van het beleidsdomein Onderwijs naar Welzijn (weliswaar nog onder de rechtspersoon GO!). Over de 12 leersteuncentra – nieuw opgericht in 2023 en eveneens onder de rechtspersoon GO! - werden geen klachten ingediend.

Ontvankelijke klachten worden aan een verder onderzoek onderworpen en er wordt nagegaan in hoeverre ze gegrond zijn. Omdat een klacht vaak uit verschillende deelaspecten bestaat, kan er ook worden vastgesteld dat zij deels gegronde elementen bevat.

Aantal ontvankelijke klachten - GO! 2023	264	
gegronde klachten	99	37,5 %
deels gegronde klachten	83	31,4 %
ongegronde klachten	67	25,4 %
klachten waarover geen oordeel mogelijk is	12	4,5 %
klachten nog in behandeling	3	1,2 %

In 2023 werd 68,9 % van de ontvankelijke klachten na behandeling als **gegrond of deels gegrond** beschouwd. In 2021 ging het nog om 61,5 %. Het cijfer van deze parameter schommelde wat gedurende de voorbije jaren, zonder dat daar meteen een sluitende verklaring voor kan worden gegeven maar nam in 2023 toch duidelijk toe.

In 170 van de 182 gevallen blijken we tot een oplossing of een gedeeltelijke oplossing te zijn gekomen. Dit is goed voor 93,4 %, een cijfer dat zelfs nog wat hoger ligt dan de voorbije jaren (92,8 % in 2022) en aantoonde dat een bemiddelende aanpak vruchten kan afwerpen.

Het aandeel **ongegronde klachten** nam af (van 27,7 % in 2022 naar 25,4 % in 2023). Deze parameter hangt zo nauw samen met de aangehaalde problematiek van de klacht dat aan de schommelingen weinig conclusies kunnen worden gekoppeld. Niettemin wordt er ingezet op duiding en toelichting bij de gemaakte inschatting aan de betrokkene en dat kan verhelderend zijn. Maar het is ook duidelijk dat niet iedereen die een klacht indient hier genoeg mee neemt.

Het aandeel klachten waarover **geen oordeel mogelijk** is, blijkt licht afgenomen in vergelijking met vorig jaar (4,5 % in 2023 tegenover 6 % in 2022).

Drie van de ontvankelijke klachten zijn op het moment van de bevraging nog **in behandeling** en worden in de volgende tabellen buiten beschouwing gelaten. Het feit dat we volgens kalenderjaren moeten rapporteren zorgt hier en daar voor wat extra verwarring. In het onderwijs denken en werken we nu eenmaal in schooljaren.

Om in grote lijnen de oorzaak van de klacht na te gaan, toetsen we gegronde en deels gegronde klachten aan een aantal **ombudsnormen** die de voorbije jaren werden toegepast. Voor 2023 geeft dit



het volgende resultaat, los van het feit dat een dergelijke indeling intussen wat geforceerd (en achterhaald) overkomt.

Gegronde en deels gegronde klachten versus ombudsnorm		182
Betrokkene gaat niet akkoord met de beslissing van de instelling.	24	13,2 %
Betrokkene vindt dat de beslissing van de instelling te lang uitblijft.	13	7,1 %
Betrokkene vindt de informatieverstrekking ontoereikend.	10	5,5 %
Betrokkene klaagt over de bereikbaarheid van de instelling.	3	1,6 %
Betrokkene voelt zich onheus bejegend.	132	72,6 %

Al jaren op rij was het zich onheus bejegend voelen de meest voorkomende reden waarom een klacht werd ingediend. Het gaat hier voor alle duidelijkheid om een gevoel; wat niet per se betekent dat wie een klacht heeft ook werkelijk onheus behandeld werd.

In 2022 werd deze groep ingehaald door de groep aan klachten waarbij de betrokkenen niet akkoord gingen met de beslissing van de instelling (42,5 %) maar in 2023 daalde dat percentage dan weer tot 13,2 %.

3.2.3. Klachtenbeeld

In dit onderdeel focussen we op het klachtenbeeld in 2023 en maken hier en daar een koppeling met de gegevens van de voorbije jaren. Enkele scholengroepen geven in de rapportering haast traditiegetrouw aan dat zij de verhalen achter de cijfers en de manier waarop zij op de onderliggende problematiek kunnen inspelen belangrijker vinden dan de data op zich. Er wordt ook meermaals gewezen op het belang van een goede preventieve aanpak rond heel wat thema's, precies om problemen en bijbehorende klachten te voorkomen.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen klachten ingediend door personeelsleden en klachten ingediend door niet-personeelsleden. Bij de niet-personeelsleden – ook wel de groep 'burgers' genoemd – rekenen we zowel ouders, leerlingen of cursisten als andere burgers (o.a. buurtbewoners).

3.2.3.1. Klachten ingediend door burgers (niet-personeelsleden)

Overzicht klachten van BURGERS in verschillende categorieën – GO! 2023 (geen klachten van personeelsleden)					
onderwerp	gegrond	deels gegrond	ongegronnd	geen oordeel mogelijk	totaal
een handeling of houding van de directeur	20	26	16	2	64 26 %
een handeling of houding van een personeelslid	19	12	13	2	46 18,6 %
het uitblijven van een beslissing	1	2	1	0	4 1,6 %
de bereikbaarheid van de instelling	4	1	0	0	5 2 %
het verloop van een beroepsprocedure tegen het niet toekennen van een getuigschrift basisonderwijs (niet het beroepsschrift zelf)	0	0	1	0	1 0,4 %



het verloop van een beroepsprocedure tegen een B- of C-atteest (niet het beroepsschrift zelf)	0	0	0	0	0
het verloop van een beroepsprocedure tegen een definitieve uitsluiting (niet het beroepsschrift zelf)	2	0	2	0	4 1,6 %
een tucht- of ordemaatregel (uitgezonderd de definitieve uitsluiting)	3	1	6	1	11 4,5 %
de inbeslagname van persoonlijke bezittingen	0	0	0	0	0
de organisatie van activiteiten door de school	1	3	0	0	4 1,6 %
pesten van leerlingen door leerlingen	12	4	3	1	20 8 %
de informatieverstrekking door de school	6	6	1	0	13 5,3 %
de informatieverstrekking door de school aan niet-samenwonende ouders	2	1	1	0	4 1,6 %
schooloverlast	1	2	0	0	3 1,2 %
zorg voor en begeleiding van leerlingen	8	12	5	2	27 11 %
zorg voor en begeleiding van leerlingen met specifieke noden	5	7	0	2	14 5,7 %
de materiële staat van leslokalen, schoolgebouwen,...	3	3	0	0	6 2,4 %
financiële zaken (bv. schoolkosten)	3	5	1	0	9 3,7 %
veiligheid en hygiëne in de school	3	1	0	0	4 1,6 %
leerlingenvervoer	1	0	0	1	2 0,8 %
andere	2	1	3	0	6 2,4 %

Opmerking: een klacht kan verschillende onderdelen en dus ook verschillende onderwerpen hebben. De diverse deelaspecten van een klacht kunnen bovendien een andere beoordeling krijgen.

Door de jaren werden de mogelijke **onderwerpen** van een klacht in een lijst vastgelegd die ook is opgenomen in het standaard registratieformulier. Deze overzichtslijst wordt jaar na jaar herbekeken en werd in 2020 uitgebreid met de rubriek 'coronamaatregelen'. Voor 2023 werd deze rubriek opnieuw geschrapt.

Het merendeel van de klachten ingediend door burgers kan gekoppeld worden aan een of meer van de vooropgestelde items. Het aantal klachten over andere thema's wordt specifiek bevraagd maar ze zijn eerder beperkt en occasioneel van aard. Het gaat als het ware om een restgroep.

In 2023 ging het bijvoorbeeld om een discussie over een opgelegd toegangsverbod voor een welbepaalde ouder op een specifieke campus of een klacht over het gedrag van een ouder tegenover andermans kind.



De lijst met onderwerpen bevat misschien enkele containerbegrippen maar bakent anderzijds wel een aantal onderwijsthema's af waarop concreet en permanent ingezet kan worden. En net dat is cruciaal want wat zich vandaag voordoet in school X (en er aangepakt wordt) kan zich morgen voordoen in school Y.

De **top 3 van klachten van burgers** ziet er in 2023 als volgt uit:

- 1) een handeling of houding van de directeur of een personeelslid
- 2) zorg voor en begeleiding van leerlingen – al dan niet met specifieke noden
- 3) pesten van leerlingen door leerlingen

Dit rijtje werd de voorbije jaren afwisselend aangevuld door klachten over informatieverstrekking door de school, orde- en tuchtmaatregelen ten aanzien van leerlingen en financiële zaken. Dat er ogenschijnlijk steeds klachten blijven komen over dezelfde dingen betekent niet noodzakelijk dat er niet wordt ingespeeld op de problematiek. De permanente in- en uitstroom van personeelsleden enerzijds en de wijzigende schoolpopulatie anderzijds maken dat de cyclus zich constant herhaalt. Het blijft dus belangrijk alert te blijven voor signalen en samen naar oplossingen te zoeken. Er is voortdurend nood aan concrete acties en beleidsinitiatieven die zich op deze thema's toespitsen.

Van de 247 klachten (of deelaspecten ervan) ingediend door burgers in 2023 gaan er 110 over een handeling of houding van een directeur of een personeelslid van een school of instelling (44,6 %). Een percentage dat hoger ligt dan vorig jaar (36,3 % in 2022) maar dat ook jaarlijks schommelt zonder duidelijke aanwijzing waarom dit het geval is.

Wanneer klachten over een bepaalde directeur of een bepaald personeelslid zich opstapelen zijn we extra alert. Ook in 2023 leidde dit in een aantal concrete gevallen tot functioneringsgesprekken, het niet vast benoemen of zelfs tot ontslag van de persoon in kwestie.

Zoals hoger aangehaald gaan een aantal klachten over de voorzieningen. Deze instellingen werden formeel opgericht in 2023 en de opstart ervan verliep hier en daar eerder moeizaam. Zo was het voor ouders niet altijd even duidelijk hoe de inschrijving diende te verlopen, kampten de instellingen vrijwel overal en voor heel wat functies met een personeelstekort – de transitie van de personeelsleden verliep niet altijd even vlot – en had dit ook een impact op de concrete operationele organisatie van de voorzieningen (bv. schoonmaak kamers). Dergelijke klachten gekoppeld aan de opstart van de voorzieningen kunnen een opportuniteit bieden om meteen gericht in te zetten op kwaliteitsverbetering. Binnen het recent opgerichte netwerk van kwaliteitscoördinatoren van de voorzieningen werd al proactief gewerkt en informatie gedeeld over klachtenbehandeling, te meer omdat de voorzieningen ook gevat worden door heel wat procedures eigen aan het beleidsdomein Welzijn.

Ook in 2023 speelden scholengroepen in op problemen die werden aangekaart over hun interne werking. De bestaande afspraken en het beleid werden bijgestuurd en nieuwe initiatieven werden uitgewerkt. Zo werd bijvoorbeeld een nieuwe aankoopprocedure uitgewerkt met bijbehorend communicatieplan.



3.2.3.2. Klachten ingediend door personeelsleden

Overzicht klachten van PERSONEELSLEDEN in verschillende categorieën – GO! 2023					
onderwerp	gegrond	deels gegrond	ongegrond	geen oordeel mogelijk	totaal
een handeling of houding van de directeur	5	10	5	1	21 25 %
een handeling of houding van een ander personeelslid	5	6	1	0	12 14,3 %
het uitblijven van een beslissing	4	0	0	0	4 4,7 %
de informatieverstrekking	2	0	1	0	3 3,6 %
welzijn op het werk	2	1	1	0	4 4,7 %
psychosociale risico's (o.a. stress, burn-out)	1	2	1	0	4 4,7 %
pesten, agressie en ongewenst seksueel gedrag op het werk	3	3	1	3	10 12 %
de toepassing van het personeelsstatuut	6	3	11	0	20 23,8 %
een niet-heraanstelling als tijdelijke	0	0	3	0	3 3,6 %
andere	1	1	1	0	3 3,6 %

Opmerking: een klacht kan verschillende onderdelen en dus ook verschillende onderwerpen hebben. De diverse deelaspecten van een klacht kunnen bovendien een andere beoordeling krijgen.

Het gaat in bovenstaande tabel om klachten ingediend door personeelsleden. Klachten over de eigen werksituatie, arbeidsbetrekkingen en de toepassing van de rechtspositieregeling zijn sinds 2013 ook ontvankelijk. Over het aantal formele verzoeken tot psychosociale interventies wordt via een ander kanaal gerapporteerd. Dit onderscheid – zeker in de informele fase – is lang niet altijd even duidelijk.

Ook bij deze groep van klachten wordt een koppeling gemaakt met het **onderwerp** ervan. De lijst met mogelijke thema's blijkt ook voldoende relevant te zijn om de klachtenproblematiek te kunnen benoemen.

Net als in de afgelopen jaren bestond de **top 3 van klachten van personeelsleden** in 2023 uit klachten over:

- 1) een handeling of houding van de directeur
- 2) de toepassing van het personeelsstatuut
- 3) een handeling of houding van een ander personeelslid

Van de 84 klachten (en deelaspecten ervan) ingediend door personeelsleden in 2023 zijn er 33 gericht tegen een handeling of houding van de eigen directeur of een collega (39,3 %). Een cijfer dat lager is dan

dat van vorig werkjaar (46,3 % in 2022). Ook dit cijfer schommelt over de jaren heen zonder dat er een duidelijke verklaring kan worden gegeven.

Personeelsleden bevinden zich in een hiërarchisch verband ten overstaan van de directeur die als leidinggevende fungeert. Wanneer er bij het registreren van een klacht niet expliciet melding wordt gemaakt van de onderliggende problematiek zal een klacht eerder algemeen gelabeld worden als 'handeling of houding van de directeur'.

Het aandeel van de klachten ingediend door personeelsleden in vergelijking met het totale klachtenbestand is hoger dan de vorige jaren en is intussen opgeklommen tot 28,8 % (20,8 % in 2022 en 18,2 % in 2021). Deze evolutie moeten we in de gaten houden als ze zich in de toekomst verderzet.

3.3. Aanbevelingen

De voorbije jaren werd in het GO! aandacht besteed aan kwaliteitsvolle **klachtenbehandeling** en werd die vanuit de centrale diensten mee ondersteund.

Zo worden enkele **aanbevelingen, tips en instrumenten** aangereikt (o.a. sjablonen, modelbrieven, FAQ's, enz.) via 'GO! pro', het kennisplatform voor de GO! professional. Deze hulpmiddelen moeten op geregelde tijdstippen verder worden aangepast en bijgewerkt.

Elke scholengroep geeft autonoom invulling aan een eigen klachtenprocedure en hanteert afspraken in verband met de concrete klachtenbehandeling, zowel op het niveau van de scholen of instellingen als van de scholengroep zelf. Het is raadzaam de **eigen procedure in kaart** te brengen en voldoende te documenteren. Niet alleen kan dit bijdragen tot meer uniformiteit in het lokaal capteren en behandelen van klachten, het kan ook helpen om directeurs van scholen of instellingen en medewerkers van de scholengroep zelf verder en diepgaander te sensibiliseren. Bij personeelsswissels of gewijzigde rolverdelingen kan dan makkelijker worden teruggegrepen naar gemaakte afspraken, zodat nieuwkomers snel hun rol in de klachtenbehandeling kunnen opnemen.

Vanuit de scholengroepen wordt opnieuw het signaal gegeven dat het toegenomen aantal klachtenkanalen soms voor verwarring zorgt. Er wordt gevraagd hierin te snoeien of een aantal procedures te bundelen. De regelgever heeft verschillende **specifieke (beroeps)procedures** uitgewerkt, bijvoorbeeld gekoppeld aan beslissingen over B- of C-attesten of definitieve uitsluiting. Ouders zijn zich er niet altijd van bewust dat het belangrijk is om de vooropgestelde termijnen te respecteren. Aan scholen of instellingen en scholengroepen wordt gevraagd om altijd de geldende beroepsprocedure in de brief te vermelden bij het meedelen van een mogelijk aan te vechten beslissing.

Maar de verwarring over **diverse klachtenprocedures** doet zich soms ook voor bij de klachtenbehandelaars in de scholengroepen. Zo bestaan er los van de algemene klachtenprocedure van het GO! ook klachtenprocedures van enkele specifieke organen (zoals bijvoorbeeld de Commissie Zorgvuldig Bestuur, de Commissie Leerlingenrechten, het Kinderrechtencommissariaat of de Beroepsinstantie Openbaarheid van Bestuur) waar medewerkers soms wat onvoorbereid mee te maken krijgen en die ook een impact hebben op de eigen klachtenbehandeling. Vanaf 2023 kunnen bovendien ook klachten worden ingediend bij het Vlaams Mensenrechteninstituut en meldingen worden gedaan volgens de klokkenluidersregeling die voor onderwijs in het algemeen van kracht is en voor het GO! verder werd uitwerkt (o.a. tot een intern meldkanaal). Omwille van deze recente ontwikkelingen werd tijdens een bijeenkomst van het GO!-klachtennetwerk in december 2023 informatie gedeeld over deze diverse klachtenprocedures.



We kunnen ook opnieuw verwijzen naar de soms grijze zone in de informele behandelingsfase van klachten over psychosociale risico's op het werk. De klachtenbehandelaars moeten niet tot in detail op de hoogte zijn van elk van deze procedures maar het is wel aangewezen dat zij over voldoende kennis en informatie beschikken om correct te kunnen doorverwijzen, onderlinge verbanden te zien of bepaalde consequenties te kunnen inschatten. Dit moet permanent worden opgevolgd, temeer omdat deze specifieke regelgeving om de zoveel tijd gewijzigd en bijgestuurd wordt.

Verder is het van bijzonder belang om via het uitgebreide **nascholingsaanbod** van het GO! in te spelen op de al gekende onderwijsproblematieken en -evoluties, zodat we met kennis van zaken over een thema concreet aan de slag kunnen gaan en de dienstverlening bijsturen of verbeteren. Op deze manier kunnen we ook van elkaar leren, want wat zich vandaag in school X voordoet (en wordt aangepakt of opgelost) kan zich morgen voordoen in school Y.



4. Klachtenmanagement

4.1. Algemeen

De Vlaamse overheid blijft streven naar een herstel- en oplossingsgerichte praktijk, waarbij we uit het klachtenbeeld lessen trekken om de dienstverlening aan de burger te verbeteren. Het GO! heeft dit de voorbije jaren altijd uitdrukkelijk onderschreven en tracht doelbewust vorm te geven aan het klachtenmanagement in al zijn geledingen.

Klachten beschouwen als een kans voor kwaliteitsverbetering is radicaal anders dan ernaar te kijken als een noodzakelijk kwaad. Klachten leveren concrete en bruikbare informatie op over de eigen werking en dienstverlening. Ze kunnen tekortkomingen aan het licht brengen. Het zijn dan ook waardevolle instrumenten voor feedback en kwaliteitsverbetering.

Ook in het GO! zijn we daarvan al jaren overtuigd. Door klachten consistent te registreren kunnen de centrale diensten en de scholengroepen detecteren wat er leeft en hun dienstverlening en beleid hieraan, indien nodig, aanpassen.

Ook bij de recente opvraging van de gegevens over de klachtenbehandeling in 2023 werd bijkomend gepolst naar klachten over een aantal specifieke beleidsthema's. Het ging onder meer om klachten rond armoede en levensbeschouwing. Zoals al eerder vastgesteld komen dergelijke thema's niet uitgesproken naar voren in het klachtenbeeld van de scholengroepen. Dit betekent evenwel niet dat deze problematiek ter plaatse niet leeft. Het zijn in eerste instantie de lokale directeurs die met deze thema's te maken krijgen en die meteen op de problematiek kunnen inspelen. Het is slechts wanneer iemand niet tevreden is over de al dan niet aangereikte oplossing dat er bij de betrokken scholengroep een formele klacht wordt ingediend.

4.2. Actoren in het GO!

In het GO! trachten we samen zorg te dragen voor klachten en zijn er verschillende actoren actief. Sommigen hebben een specifieke rol wat klachtenbehandeling betreft maar vele anderen zijn betrokken in het proces en dragen eerder hun steentje bij vanuit hun reguliere werkzaamheden.

4.2.1. Centrale klachtencoördinator

In de centrale diensten van het GO! is al vele jaren een centrale klachtencoördinator actief. De functie, met een eigen functieprofiel, is opgenomen in het personeelsplan en werd vanaf 1 januari 2021 ondergebracht bij de Stafdiensten.

De opdracht van de centrale klachtencoördinator wordt als volgt omschreven:

- correcte informatie en advies verschaffen over de toepassing van de klachtenprocedure in het GO!;
- evoluties opvolgen over klachtenbehandeling binnen de Vlaamse overheid, met name in het Vlaamse Bestuursdecreet;
- contacten onderhouden met de Vlaamse Ombudsdienst en afstemmen bij eventuele klachten;
- instaan voor correcte opvang en adequaat onthaal van wie een klacht heeft;
- wie een klacht heeft correct doorverwijzen naar de bevoegde klachtenbehandelaar;

(Wie verkeerdelijk een klacht op het centrale niveau indient, ontvangt de nodige informatie over waar die met die klacht terecht kan. De vertrouwelijkheid van dit gesprek wordt gewaarborgd. Met de burger wordt afgesproken of de klacht wordt doorgestuurd naar de scholengroep. De ervaring leert dat mensen vaak liever zelf contact opnemen met de scholengroep of eerst de



situatie willen afwachten alvorens acties te ondernemen. In een aantal gevallen willen ze gewoon hun verhaal eens kwijt. De klachtencoördinator biedt in dat geval een luisterend oor. In een aantal gevallen kan de klacht wel rechtstreeks ter behandeling worden doorgestuurd naar de scholengroep. Het gaat om klachten met een eerder operationeel karakter waarbij de dienstverlening gecoördineerd wordt binnen de scholengroep (o.a. leerlingenvervoer) of klachten waarvoor een snel optreden van de bevoegde instantie aangewezen is.)

- aan scholen en scholengroepen advies en functionele ondersteuning verlenen bij hun klachtenbehandeling zonder aan de autonomie van de scholengroepen te raken. Vermits de klachtencoördinator niet bij het gebeuren ter plaatse betrokken is, kan die het soms wat emotionele aspect trachten te overstijgen en een rationele en neutrale benadering waarborgen;
- als dat wordt gewenst, fungeren als klachtenbehandelaar bij klachten over de werking van de centrale diensten van het GO!;
- jaarlijks voor de Vlaamse Ombudsdienst een gecoördineerd verslag opmaken over de klachtenbehandeling in de instellingen van het GO!;
- de resultaten van het jaarverslag terugkoppelen naar de diverse betrokkenen en actoren in het geheel van de organisatie;
- de rol opnemen van coördinator van het GO! klachtennetwerk, bestaande uit de algemeen directeurs en klachtencoördinatoren van de scholengroepen.

4.2.2. Medewerkers centrale diensten

In het kader van de dienstverlening hebben heel wat medewerkers van de centrale diensten nauwe contacten met personeelsleden van scholen of instellingen en scholengroepen (het betreft o.a. medewerkers van de pedagogische begeleidingsdienst, de gemeenschappelijke preventiedienst, de verificatiedienst of juristen). Vaak wordt hun expertise gevraagd bij concrete klachtenbehandeling, wat soms ook bijdraagt tot nieuwe beleidsinitiatieven.

Naar aanleiding van concrete klachten worden zij ook geregeld door de centrale klachtencoördinator gevraagd om een bepaalde problematiek toe te lichten of om hun licht te laten schijnen op aspecten van beroepstechnische aard.

De medewerkers worden jaarlijks geïnformeerd over de resultaten van de klachtenbehandeling.

4.2.3. Klachtencoördinatoren scholengroepen

Elke scholengroep staat in voor de eigen klachtenbehandeling en kan intern, op basis daarvan, het klachtenmanagement ook mee vormgeven.

In het verleden nam vooral de algemeen directeur van de scholengroep de klachtenbehandeling op zich, maar in de voorbije jaren merken we een duidelijke verschuiving naar een meer geïntegreerde aanpak met gedeelde verantwoordelijkheden.

In heel wat scholengroepen werd intussen een klachtencoördinator aangeduid, die niet alleen als spil en aanspreekpunt binnen de scholengroep fungeert, maar ook als volwaardige klachtenbehandelaar. In de overige scholengroepen kiezen ze voor een samenwerkingsvorm waarbij medewerkers van de scholengroep ondersteuning bieden bij de klachtenregistratie of de voorbereiding van de klachtenbehandeling (inhoudelijke input). Ook hr-medewerkers van de scholengroepen worden frequent ingeschakeld bij diverse facetten van klachtenmanagement. Op die manier wordt het mogelijk om het gevoerde personeelsbeleid nog beter af te stemmen op het klachtenbeleid binnen het algehele kwaliteitsmanagement.



In heel wat scholengroepen kiezen ze bewust voor teamwerk bij de inhoudelijke ondersteuning van de klachtenbehandeling. Zo neemt – naast de algemeen directeur – vaak ook een coördinerend directeur basisonderwijs of secundair onderwijs of een vertrouwenspersoon de klachten mee onder de loep, afhankelijk van de problematiek die zich aandient. In een aantal scholengroepen vormt klachtenbehandeling een vast agendapunt in het beleidsoverleg tussen de algemeen directeur en de coördinerend directeurs, of soms zelfs op de vergadering van het college van directeurs (waarvan alle directeurs van de scholengroep deel uitmaken). Terugkoppeling over relevante klachten en de impact van de oplossingen op eventuele procedures binnen de scholengroep vormt het sluitstuk en getuigt van een doorgedreven en geïntegreerd klachtenmanagement.

In een aantal scholengroepen wordt over de behandeling van relevante klachten ook structureel teruggekoppeld naar de raad van bestuur van de scholengroep. In andere scholengroepen doen ze dit eerder sporadisch, naargelang de aard of draagwijdte van de klacht, gekoppeld aan de specifieke bevoegdheden van de raad van bestuur.

Enkele scholengroepen organiseren jaarlijks een eigen bevraging onder de directeurs en maken een eigen rapport op over de klachtenbehandeling van het afgelopen jaar.

Er werden tijdens het voorbije jaar enkele nieuwe klachtencoördinatoren aangesteld en hier en daar werden stappenplannen en draaiboeken opgemaakt.

4.2.4. Klachtennetwerk GO!

Ook over de grenzen van de scholengroepen heen trachten we in het GO! de ervaring en expertise wat betreft klachtenbehandeling te delen. Sinds vele jaren worden de algemeen directeurs en de klachtencoördinatoren van de scholengroepen uitgenodigd voor netwerkbijeenkomsten rond klachtenbehandeling. Bedoeling is om van gedachten te wisselen en van elkaar te leren. Er wordt altijd getracht wat dieper in te gaan op klachtengerelateerde thema's.

In 2023 werden twee sessies georganiseerd. In juni verwelkomden we de Onderwijsinspectie en gingen we na hoe de samenwerking kan worden geoptimaliseerd. Verder bogen de leden van het netwerk zich over het jaarverslag van 2021 en werd er informatie gedeeld over de klokkenluidersregeling van toepassing in onderwijs. In december kwam het netwerk samen om de voorbereidingen te treffen met het oog op de rapportering over de klachtenbehandeling in 2023. Verder ging het over de eigen klachtenprocedure in het GO! en de verhouding tot andere/nieuwe klachtenorganen.

4.3. Externe partners

Een gewaardeerde partner om kwaliteitsmanagement mee vorm te geven is en blijft de Vlaamse Ombudsdienst en zijn vertegenwoordigers. Niet alleen worden concrete klachten besproken – waarbij de Vlaamse Ombudsdienst al dan niet als tweedelijnsbehandelaar optreedt – ook algemene bevindingen of tendensen komen aan bod. Deze vorm van informatie-uitwisseling zorgt al jaren voor een win-winsituatie.

In 2023 werd ook ingezet op een (her)nieuw(d)e samenwerking met de Onderwijsinspectie. Dit resulteerde in een protocol over de behandeling van meldingen (klachten) bij de Onderwijsinspectie over onderwijsinstellingen van het GO!. Zo wordt wie iets te melden heeft via de website van de Onderwijsinspectie begeleid naar de bevoegde actoren binnen het GO! en zal ook worden nagegaan op welke manier er feedback kan gegeven worden over de behandeling van deze meldingen. De samenwerking met de Onderwijsinspectie zal verder worden verdiept en er zal ook een evaluatie gebeuren van de afgesproken werkwijze.

Er worden ook contacten onderhouden met andere instanties zoals het Kinderrechtencommissariaat en Unia. Bij concrete dossiers wordt er teruggekoppeld. Het GO! tracht rekening te houden met de geformuleerde aanbevelingen en probeert die ook te integreren in de specifieke werking.

De centrale klachtencoördinator is voorts per definitie ook lid van het netwerk voor klachtenmanagement van de Vlaamse overheid en onderhoudt contacten met andere klachtencoördinatoren bij de Vlaamse overheid. Ook de klachtencoördinatoren van de scholengroepen zijn inmiddels deel gaan uitmaken van dit netwerk.

4.4. Aanbevelingen

Samen met interne en externe partners heeft het GO! de voorbije jaren ingezet op het structureel verankeren van goede klachtenbehandeling als onderdeel van een uitgebreid kwaliteitsmanagement. Ook nieuwe initiatieven hiertoe worden altijd aangemoedigd.

Het is aangewezen om het bestaande **digitale informatieplatform** aan te passen aan de huidige noden en ervoor te zorgen dat de informatie die gedeeld wordt ook voldoende actueel is.

Het gebruik van **generieke sjablonen** (o.a. registratieformulier, vragenlijst voor rapportering klachtenbehandeling, flow chart) kan bijdragen tot een eenvormig klachtenbeleid binnen de organisatie, zeker als die sjablonen door de verschillende geledingen gezamenlijk en na overleg tot stand zijn gebracht. Ook in de toekomst blijft het belangrijk dat we sjablonen op geregelde tijdstippen aan een kwaliteitscontrole onderwerpen en bijsturen indien dat nodig of wenselijk is.

Omdat personeel in scholengroepen komt en gaat en omdat rollen veranderen – onder andere nieuw aangestelde algemeen directeurs of klachtencoördinatoren – is het opportuun om op geregelde tijdstippen **infosessies voor nieuwkomers** te organiseren. Het is belangrijk dat zij goed vertrouwd geraken met het begrippenkader om een uniforme klachtenbehandeling te kunnen waarborgen. In een aantal scholengroepen wordt bijvoorbeeld al gewerkt met een mentor voor nieuwe klachtencoördinatoren.

Voor klachtencoördinatoren of algemeen directeurs die al meer ervaring hebben met klachtenbehandeling kunnen **interviewgesprekken en workshops** leerzaam en verrijkend zijn. Klachtencoördinatoren of -behandelaars zijn vaak met hetzelfde bezig en lopen vaak ook tegen dezelfde problemen aan. Hierover praten en bij elkaar op zoek gaan naar goede voorbeelden kan helpen en resulteert in kennisdeling over de grenzen van de scholengroepen heen.

Communicatie blijkt eens te meer een sleutelbegrip bij klachtenbehandeling. Duidelijkheid verschaffen over wat met bepaalde beslissingen bedoeld wordt, kan verhelderend werken en misverstanden voorkomen. Ook het toenemende gebruik van sociale media maakt dat doelbewuste en aan het medium aangepaste communicatie nog crucialer wordt.

Het kan ook goed zijn om directeurs **themagerichte opleidingen** te laten volgen die verband houden met de klachten waarmee ze geconfronteerd worden (o.a. pestproblematiek aanpakken, sanctiebeleid). In het nascholingsaanbod van het GO! zitten heel wat relevante opleidingen. We wensen daarin permanent te investeren en de kwaliteit van het aanbod te bewaken en bij te sturen indien nodig. Wat zich vandaag voordoet in de ene school - en er gericht wordt aangepakt - kan zich morgen voordoen in een andere school. Het is belangrijk te blijven inzetten op een hele waaier aan mogelijkheden tot professionalisering.

We zetten best ook verder in op diverse aspecten van **bemiddeling** door opleidingen ter zake aan te bieden, zowel op maat van klachtencoördinatoren als van directeurs en andere betrokken actoren.



Er wordt verder vormgegeven aan het al bestaande voornemen om een concreter zicht te krijgen op het totaal aantal bezwaren dat wordt ingediend binnen **specifieke beroepsprocedures** (bijvoorbeeld rond beslissingen over B- of C-attesten of definitieve uitsluiting).

Vanuit het klachtenmanagement kunnen er soms ook voorstellen gedaan worden met betrekking tot **specifieke visieontwikkeling** rond beleidsthema's.



5. Conclusie

Uit de analyse van de klachten die in 2023 bij de scholengroepen en de centrale diensten van het GO! werden ingediend, blijkt niet alleen dat het klachtenbeeld divers en veelzijdig is, maar ook eigen aan een specifieke (onderwijs)context.

De structuur van het klachtenrapport mag dan wel gelijklopend zijn over de jaren, de informatie die erin verwerkt is, is eigen aan de data uit klachten ingediend in 2023. Elk jaarverslag is uniek en bevat een verzameling aan kleine en grote bezorgdheden, soms zeer operationeel van aard, soms meer beleidsmatig, met een ruimere impact.

Haast elke melding of klacht start vanuit een bezorgdheid van iemand die het GO! laat weten wat er anders en mogelijk beter kan. Dergelijke signalen willen we de aandacht geven die ze verdienen, ook al is er niet altijd onmiddellijk een passend antwoord en vergt het soms tijd om samen naar een oplossing toe te werken. Verbindend communiceren blijkt hierbij vaak van cruciaal belang.

Al jaren streven we naar een bemiddelende aanpak bij klachtenbehandeling waarbij we trachten open en eerlijk te communiceren en oprecht bereid zijn te luisteren. Dit leidt in veel gevallen ook tot succes. In 93,4 % van de gegrond en deels gegrond verklaarde klachten kwamen we ook daadwerkelijk tot een gedragen en gedegen oplossing. Een cijfer dat jaar na jaar nog toeneemt en aantoont dat een grondige aanpak en volgehouden inspanning loont.

Werken aan kwaliteit is en blijft een continu proces en via een doorgedreven klachtenmanagement kunnen we daar mee vorm aan geven. Het blijft een uitdaging om hier telkens op in te spelen met gepaste maatregelen en bijstellingen.

Begrippen als respect, gelijkwaardigheid, oprechtheid of eerlijkheid, openheid, betrokkenheid en engagement die centraal staan in het PPGO!, vormen niet alleen de sleutels voor een waardevol onderwijs maar leiden evenzeer tot een waardevolle klachtenbehandeling.

Participatie is voor het GO! geen loos begrip, ook niet als het erop aankomt een globaal en geïntegreerd klachtenbeleid te realiseren waarbij elk van de actoren zijn rol te spelen heeft, hetzij lokaal in een school of instelling, hetzij op het mesoniveau in een scholengroep of op het centrale niveau bij de centrale diensten. Traditiegetrouw willen we via dit jaarverslag dan ook diegenen bedanken die daar in 2023 toe hebben bijgedragen.

Februari 2024

Bijlage : Overzichtslijst scholengroepen, algemeen directeurs en klachtencoördinatoren (versie februari 2024)

