

# Visie van de POC+ GO! CLB



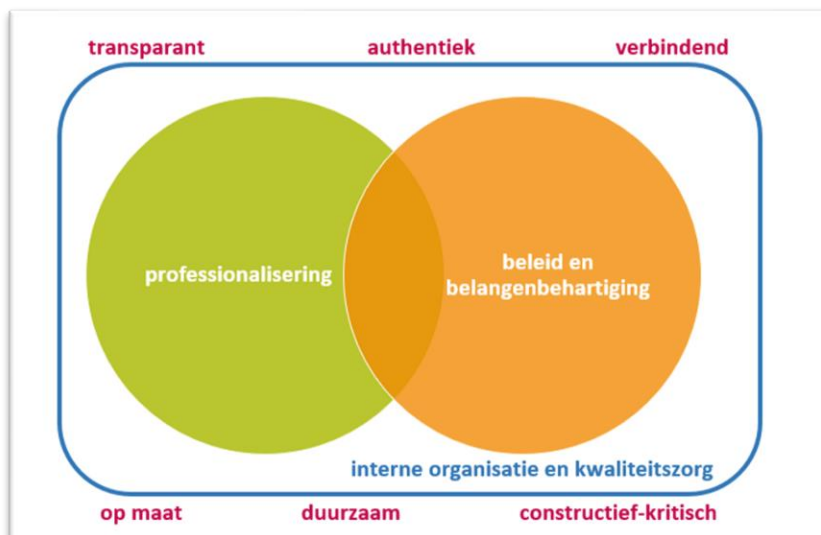
De POC+ wil in 2030 dé inspirerende en innoverende referentie zijn in de lerende community van de GO! CLB. We willen daarbij:

- **inspireren en uitdagen;**
- **innoveren** door een brug te slaan tussen evidence-based inzichten en de GO! CLB-praktijk;
- de **lerende community** van de GO! CLB verder uitbouwen en versterken door een wendbaar en flexibel aanbod dat inspeelt op de noden van de CLB in een maatschappij in voortdurende verandering.

met als finaal doel bijdragen tot de **ontwikkeling van de lerende**, door het optimaliseren van de leerlingenbegeleiding in het CLB en de realisatie van ons PPGO!

We groeien richting onze poolster...

- Vanuit een **gedeelde verantwoordelijkheid** om de GO! CLB en GO! CLB-medewerkers te ondersteunen. Door als POC+ te investeren in nauwe samenwerking van de diensten POC, PBD-CLB en de collega's van 'Beleid en Belangenbehartiging' (B&B), die allen samen expertise rond GO! CLB bundelen en de dienstverlening ten aanzien van de leerlingenbegeleiding in de centra inzetten.
- Via **twee -onlosmakelijk verbonden- pijlers** (Professionalisering en Beleid en Belangenbehartiging). Zo is de input vanuit beleid en belangenbehartiging nodig om zinvolle ondersteuning te kunnen bieden en is input van het werkveld (vanuit onze begeleidingsstrategieën) nodig om te weten wat er rond beleid dient teruggekoppeld te worden of op de agenda dient te worden geplaatst. Dit vraagt een blijvende aandacht en bijsturen van onze eigen interne organisatie en continue kwaliteitsontwikkeling.
- Met volgende richtinggevende **waarden**: transparant, authentiek, verbindend, op maat, duurzaam en constructief-kritisch.
- En houden hierbij rekening met maatschappelijke tendensen en evoluties, waaronder digitalisering, diversiteit....



## Visie op pijler Professionalisering

---

We versterken de GO! CLB en de GO! CLB-medewerkers met zorg voor **Autonomie, Verbondenheid** en **Competenties** (zelfdeterminatietheorie, Deci & Ryan, 2000) en houden daarbij rekening met het **70:20:10-referentiemodel van leren** (Arets, Heijnen, & Jennings, 2016) waarin men stelt dat professionals:

- 70% leren door te experimenteren, te ervaren en te reflecteren, op de werkvloer
- 20% leren door samen te werken en door anderen, door kennisdeling, feedback, intervisie, coaching...
- 10% leren door het volgen van geplande leerinterventies, een gestructureerd cursusprogramma (= een professionaliseringsinitiatief, een vorming, een lesprogramma)

Beide modellen dwingen ons om verder na te denken over de visie op professionaliseren, de rol van leiderschap, de invloed van een positief leerklimaat, het belang van structuren en systemen die het sociaal leren bevorderen.... Uitgaande van deze principes en de betrachting om effecten te bekomen tot op de werkvloer en deze te meten, hebben we nood aan co-creatie en -evaluatie van het professionaliseringsaanbod in nauwe samenwerking met de GO! CLB (via het Samenwerkingsverband GO! CLB, zie verder). Hoe we deze samenwerking op vlak van professionaliseren vormgeven, wordt beschreven in de visietekst 'Samen groeien richting onze poolster' van het Samenwerkingsverband GO! CLB.

We zorgen ervoor dat het aangeleerde 'formeel leren' zijn doorvertaling krijgt naar de dagdagelijkse praktijk en afgestemd is op centrumbeleid. Daarnaast zorgen we ook voor de wisselwerking tussen de dagelijkse praktijk, centrumbeleid en het professionaliseren. We doen dit aan de hand van volgende **richtinggevende attitudes** die we centraal stellen:

- eigenaarschap;
- duurzaamheid en een onderzoekende en innovatieve houding;
- co-creatie en co-evaluatie;
- respect, dialoog en een positief-kritische houding;
- vertrekkende vanuit de sterktes van eenieder (emancipatorisch oogpunt) en het geloof dat iedereen verder kan groeien (growth mindset).

We begeleiden en professionaliseren daarbij steeds met volgende **theoretische en/of leidende kaders** in onze rugzak:

- het referentiekader CLB-kwaliteit;
- de kernopdrachten en de kernprocessen van de GO! CLB;
- de Tempel als een integraal model voor succesvolle organisatieverandering (Kommers en Dresen, 2010);
- kwaliteitsontwikkeling en PDCA (Deming, 1994);
- gedeeld leiderschap (o.a. Marichal en Wouters, 2018) en teamontwikkeling;
- besluitvorming en conflicthantering van Deep Democracy (Matheusen, 2018) en de organisatiepatronen en 7 principes van sociocratie 3.0 (Cumps, 2019);
- Leren Veranderen: 6 bestanddelen van een verandertraject, van beginsituatie-analyse tot een gemonitord interventieplan en kleurenstrategieën bij verandering (De Caluwé en Vermaak, 2019).

Ook binnen onze interne organisatie zijn bovenstaande modellen, waarden en kaders de kapstok om onszelf blijvend te professionaliseren en te ontwikkelen om de inspirerende en innoverende referentie te zijn.

Zoals eerder al aangegeven is er een **nauwe link tussen de pijler Professionalisering en de pijler Beleid en Belangenbehartiging**. De pijler Beleid en Belangenbehartiging volgt het beleid op en maakt samen met het GO! en de GO! CLB beleid en geeft daarmee richting aan de inhouden van de professionalisering.



## De gebruikte begeleidingsstrategieën

Op basis van de inzichten van de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000), het 70:20:10-referentiemodel van leren (Arets, Heijnen, & Jennings, 2016), de studie van Merchie et al. (2016), het handboek 'Leren Veranderen' van De Caluwé en Vermaak (2019) en op advies van de commissie Monard (2019), kiezen we voor de weg van **duurzame professionalisering en begeleiding via een diversiteit aan begeleidingsstrategieën**. De verschillende begeleidingsstrategieën die binnen de POC+ gehanteerd worden zijn: een materialenbank, een helpdesk, opleiding en vorming, professionele leergemeenschap (PLG) en verandertraject (VT). Tot slot gaan we ook op zoek naar en zetten we relevante vormen bij externen in de kijker (onze makelaarsrol).

Dit aanbod wordt bovendien ook gelaagd aangeboden volgens expertiseniveau van de CLB-medewerker: het leertraject, het basisaanbod, een verdiepend en een expertenaanbod. We positioneren deze begeleidingsstrategieën volgens bereik, effectiviteit, eigenaarschap en nabijheid en interactie in dit overzicht:



Via een **materialenbank** stelt de POC+ inspirerende en ondersteunende materialen ter beschikking van de GO! CLB. Het gaat hierbij niet enkel over ontwikkelde materialen door de POC+ (al dan niet in samenwerking met de GO! CLB), ook de GO! CLB delen door hen ontwikkelde materialen. Daar waar nodig voegt de POC+ een extra laag toe aan deze gedeelde documenten (toevoeging kaders, regelgeving, referentiekader en achtergrond) als referentie in de lerende community van de GO! CLB. De materialenbank omvat info en frequent gestelde vragen en antwoorden (gebaseerd op veelgestelde vragen uit de helpdesk) alsook visieteksten en materialen die de GO! CLB helpen bij het vormgeven en optimaliseren van de werking.

De GO! CLB doen in eerste instantie een beroep op de aanwezige kennis in het eigen GO! CLB. De POC+ voorziet in een 'ad hoc' **helpdesk** via mail/telefoon wanneer er meer (diepgaande) input nodig is dan de CLB-interne bronnen en de materialenbank. De helpdesk is dus de hulplijn waarbij advies van de POC+ rond een nieuwe vraag of complexe casus aangewezen is. Daarnaast organiseert de POC+ voor de prioriteiten in het begeleidingsplan op geregelde tijdstippen (thematische) helpdesksessies. Wanneer een bepaalde soort vragen/casussen in een bepaalde periode regelmatig terugkomen, wordt rond het thema een helpdesksessie georganiseerd, waar GO! CLB-medewerkers met gelijksoortige vragen op aanwezig kunnen zijn. We zetten hiermee expliciet in op het versterken van GO! CLB-medewerkers in het omgaan met complexe casussen via de lerende community van de GO! CLB.





Opleiding en vorming

**Opleiding en vorming** zijn activiteiten met als doel kennis, vaardigheden en attitudes van CLB-medewerkers te versterken. Het vormingsaanbod wordt ontwikkeld en gegeven door de POC+ medewerkers en/of waar nodig versterkt door externen. Daarnaast worden ook online leerpaden ontwikkeld die CLB-medewerkers op eigen tempo kunnen doornemen.

Voor sommige delen van ons aanbod, voldoen we bovendien aan de definitie van een professionaliseringsinitiatief (PI) zoals omschreven door Merchie et al. (2016) onder andere omwille van het meerdaags karakter ervan (zoals bijvoorbeeld in het leertraject, het PI naar gedeeld leiderschap, de directieopleiding...). Men definieerde in de studie van Merchie et al. (2016) een PI als een geheel van doelgericht samengebrachte en logisch gestructureerde activiteiten die plaatsvinden binnen een afgebakend tijdsplan en die expliciet ontworpen zijn voor en gebracht worden aan CLB-medewerkers met als doel hun kennis, vaardigheden en attitudes over leerlingenbegeleiding van de leerlingen en van de scholen te versterken (naar: begeleidingsplan, PBD GO!, gebaseerd op Merchie et al, 2016).

Het **leertraject** is een specifiek vormingsaanbod voor startende CLB-medewerkers. Het omvat een reeks lesdagen die CLB-medewerkers introduceren in de noodzakelijke basiskennis en vaardigheden om in een CLB te werken. Via de inzet van verschillende tools en methodieken, streven we ook hierbij naar een gelaagdheid in differentiatie: we houden maximaal rekening met de verschillende profielen van de heterogene groep aan nieuwe CLB-medewerkers (achtergrond, vooropleiding, ervaring, voorkennis) en hun leerproces. Het leertraject is een verplicht te volgen onderdeel van de aanvangsbegeleiding voor nieuwe CLB-medewerkers en is steeds complementair aan de aanvangsbegeleiding geboden door het eigen CLB.

We zetten in op de uitbouw van **professionele leergemeenschappen (PLG)**, en dit zowel centrumoverstijgend als centrumgebonden. We spreken van een professionele leergemeenschap als de CLB-professionals duurzaam individueel en samen leren om de leerlingenbegeleiding te verbeteren. De kern van een professionele leergemeenschap is dus een groep van professionals die individueel en vooral collectief op een kritisch-reflectieve wijze de eigen praktijk onderzoekt, met het doel die praktijk te verbeteren (naar Verbiest, 2016). De **centrumoverstijgende PLG** van de POC+ brengen medewerkers met een gemeenschappelijke rol of expertise overheen de CLB samen. We bieden de kans om met en van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen tijdens verschillende ontmoetingsmomenten per jaar. We verwachten van de deelnemers dat zij voor de verbinding zorgen met het lokale CLB (topics komen op de agenda vanuit hun noden, nieuwe ontwikkelingen worden lokaal uitgetoet, feedback wordt verzameld...). Dit impliceert dat er **centrumgebonden PLG** nodig zijn voor deze doorstroom in twee richtingen en voor het genereren van duurzame effecten. Via een verandertraject kan het CLB worden ondersteund in het verder uitbouwen van een centrumgebonden PLG.



Verandertraject

Een **verandertraject (VT)** is een hoofdzakelijk langdurig ontwikkelproces op het niveau van het centrum waarvan de einddoelstellingen samen met het centrum duidelijk geformuleerd worden, maar waarbij de weg die afgelegd wordt om die doelstellingen te bereiken omwille van de grote contextgerichtheid en complexiteit, niet eenduidig te bepalen is. Bijsturing van tussentijdse doelstellingen en aanpak is dan ook eigen aan VT's. Aan een VT wordt steeds vormgegeven aan de hand van een aantal leidende principes: eigenaarschap, duurzaamheid, flexibiliteit, dialoog en emancipatorisch. Daarnaast wordt binnen een verandertraject ook aanvullend opleiding of vorming georganiseerd wanneer nodig. Binnen de verandertrajecten onderscheiden we enerzijds trajecten gericht op de implementatie van kernprocessen, werkingsprincipes of de vier begeleidingsdomeinen van leerlingenbegeleiding. Anderzijds worden ook verandertrajecten gelopen op vlak van centrumontwikkeling die gericht zijn op beleid, kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. Ook ondersteuningstrajecten na een doorlichting zijn hier een voorbeeld van.

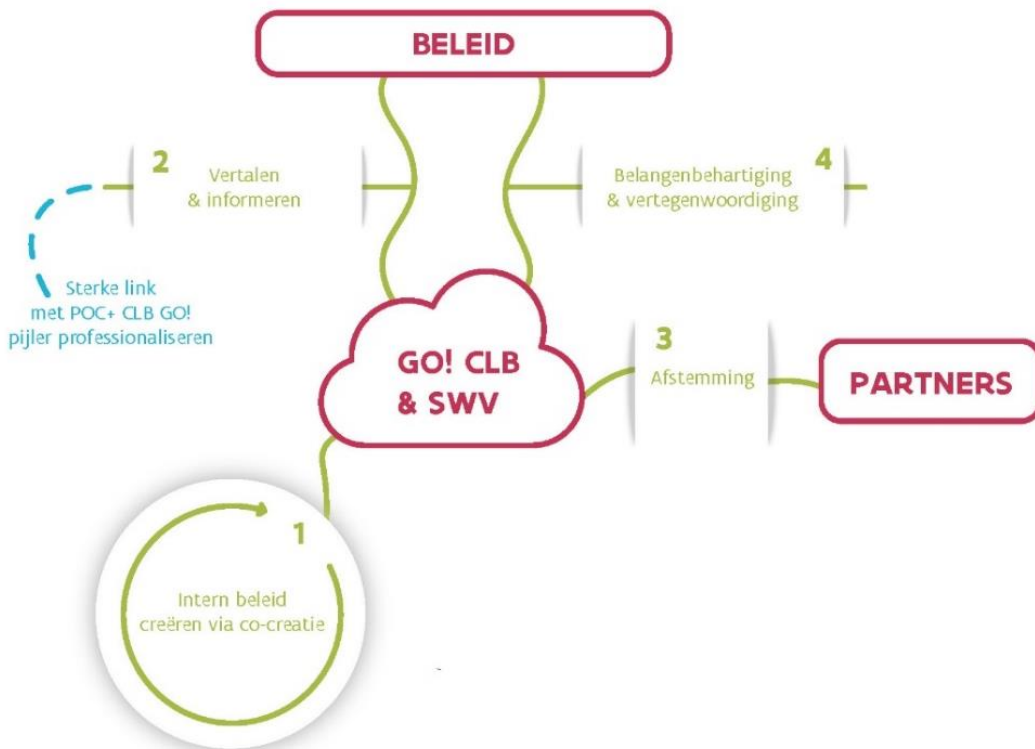


Doorheen de bovenstaande begeleidingsstrategieën kan **de makelaarsrol** van de POC+ ingezet worden. Het aanbod dat de POC+ zelf ontwikkelt, kan niet tegemoet komen aan alle noden van de GO! CLB. Daarom kan de POC+ ook gericht doorverwijzen naar andere organisaties of externen uitnodigingen om opleiding en vorming aan te bieden. Deze organisaties en lesgevers worden zorgvuldig geselecteerd. De inhoud van de aanbieder dient kwaliteitsvol te zijn en conform het PPGO!, de GO! waarden, de GO! CLB identiteit en regelgeving te zijn.

Vanzelfsprekend is er **een wisselwerking en een verregaande integratie** van bovenstaande begeleidingsstrategieën binnen de pijler Professionalisering. Zo is er een belangrijke link tussen de materialenbank en de PLG, tussen de materialenbank en de helpdesk en wordt zo veel mogelijk de koppeling gelegd tussen opleiding en een verandertraject.

## Visie op pijler Beleid en Belangenbehartiging

De pijler Beleid en Belangenbehartiging binnen de werking van de POC+ staat in voor vier activiteiten, met een voortdurende wisselwerking en samenspel.



### Proactief creëren van intern (CLB) GO! beleid via co-creatie (1)

Binnen GO! wordt beleid samen gemaakt: enerzijds tussen de POC+ en de andere afdelingen van het huis van GO! en anderzijds met **de GO! CLB**. Het **actief op zoek gaan naar wat we met zijn allen gemeenschappelijk hebben** (= wat ons drijft, onze visie) neemt daarbij een belangrijke plaats in. Beleid wordt zo steeds opgebouwd vanuit een sterke identiteit van de GO! CLB, uiteraard steeds met het PPGO! als basis. Samen beleid maken creëert bovendien beleidsruimte voor het individuele GO! CLB en de directeur. Door te kunnen terugvallen op gezamenlijke visie, afspraken of standpunten komen tijd en ruimte vrij en voelen de directeurs van de GO! CLB zich geruggesteund om lokaal beleid vorm te geven en hierover in overleg te gaan met partners zoals scholengroepen en andere netten.



Samen beleid maken doen de GO! CLB in het **Samenwerkingsverband (SWV)**. Hierin zijn de directeurs van alle GO! CLB en de POC+ geëngageerd. Intern beleid ontstaat er in co-creatie. Het is niet de POC+ die de richting aangeeft: het gaat om een samenwerking vanuit gelijkwaardigheid met respect voor de respectievelijke bevoegdheden van de GO! CLB-directeurs, de POC+ en andere betrokken actoren. De GO! CLB en de POC+ staan samen aan het stuur. De POC+ neemt daarbij ook een **ondersteunende, verbindende en faciliterende rol** op.

Het SWV GO! CLB werkt doelgericht samen vanuit 'engagement', 'verbinding' en 'positieve energie'. Het SWV GO! CLB wil functioneren als een lerende organisatie, dat wil zeggen dat samen leren en experimenteren centraal staan. De focus wordt bepaald aan de hand van een aantal strategische issues. Strategische issues zijn de uitdagingen die aangepakt moeten worden om de gemeenschappelijke doelstellingen te kunnen realiseren. Deze strategische issues worden op geregelde basis samen herbekeken. De huidige vijf strategische issues zijn:

- vormgeven aan de inhoud van de kernprocessen vanuit een duidelijke identiteit van de GO! CLB;
- professionalisering van de GO! CLB-medewerkers in het kader van de kernprocessen en de publieke waarde;
- werken aan een sterk imago en communicatie van en over de GO! CLB en CLB-sector;
- sterk partnerschap met scholen, welzijn en andere stakeholders;
- welbevinden van GO! CLB-medewerkers en directeurs.

Een belangrijk inzicht van de lerende organisatie en strategische beleidsvoering is dat samen beleid maken in de eerste plaats een sociaal proces is. Het interne beleidsproces wordt hierbij ingevuld als een zoektocht naar de gemene deler(s) van alle leden van het SWV GO! CLB. Dit proces wordt vormgegeven aan de hand van de principes van Deep Democracy en inclusieve besluitvorming. Dit komt niet alleen de kwaliteit van het debat ten goede, maar zorgt eveneens voor breed gedragen standpunten en afspraken. Iedere stem, ook een afwijkende, is daarbij gelijkwaardig en belangrijk. Dit sociale beleidsvoeringproces wordt gefaciliteerd door de *boundary spanner*. De boundary spanner bewaakt de werkingsprincipes van het SWV GO! CLB, faciliteert het proces en de vergadering en heeft oog voor sociale cohesie. De rol van boundary spanner kan worden opgenomen door één persoon of in teamverband en wordt gezamenlijk toegewezen door de leden van het SWV GO! CLB.

## Informereren over en vertalen van beleid naar de GO! CLB, de POC+ en het GO! (2)

De POC+ neemt de taak op zich om de GO! CLB en al hun medewerkers te **informereren over gewijzigde regelgeving**. Communicatie aan GO! CLB-medewerkers gebeurt via de wekelijkse nieuwsbrief en via GO! CLB infosessies. De communicatielijnen rond regelgeving naar directeurs wil de POC+ zeer kort houden. Twee bijeenkomsten per maand met het SWV GO! CLB en een directe hulplijn via mail, telefoon en WhatsApp zorgen voor deze zeer korte lijnen.

De POC+ ondersteunt de GO! CLB bij het **vertalen van nieuw of aangepast overheidsbeleid** naar een concretisering op de werkvloer. Daarbij wordt het principe van subsidiariteit gehanteerd: enkel wanneer het een meerwaarde heeft om de vertaling op niveau van alle GO! CLB samen te maken (al dan niet binnen het Samenwerkingsverband GO! CLB), wordt het op dit niveau opgenomen. Indien niet, is het aan de directeurs van de GO! CLB om de vertaling te maken binnen de eigen context en werking. De meerwaarde van een vertaling op niveau van alle GO! CLB zit onder andere in de **efficiëntie** die daarmee behaald wordt. Het is dan niet nodig dat elk CLB zijn eigen vertaling maakt. Naast efficiëntiewinst is het streven naar **gelijkgerichtheid** tussen de GO! CLB een belangrijke reden om een vertaling te maken op niveau van de POC+. De GO! CLB willen vanuit een gemeenschappelijke visie en gelijkgerichte aanpak handelen waar dat mogelijk is. Aan deze gemeenschappelijke visie en gelijkgerichte aanpak wordt gewerkt in het SWV, samen met de POC+.



Gelijkgerichtheid zorgt voor herkenbaarheid en betrouwbaarheid bij leerlingen, ouders, medewerkers, scholen en partners van de GO! CLB.

Indien het wenselijk is om te streven naar **gelijkgerichtheid over de netten heen**, wordt het maken van beleid opgenomen binnen de internettensamenwerkingscel (ISC). Hier gaat idealiter een discussie binnen het Samenwerkingsverband GO! CLB aan vooraf. Dit zorgt voor gedragen standpunten en een duidelijk mandaat voor de POC+ binnen de ISC. De vooruitgang en de resultaten van de besprekingen worden systematisch teruggekoppeld aan het Samenwerkingsverband GO! CLB. Indien het niet aangewezen is om de vertaling op niveau van alle GO! CLB te maken, wil de POC+ de GO! CLB ondersteunen via uitwisseling van visies en praktijken. Dit gebeurt onder andere in het Samenwerkingsverband GO! CLB (zie eerder) en de PLG voor directeurs en coördinatoren (pijler Professionalisering).

Het ondersteunen van de GO! CLB en hun medewerkers bij het in praktijk brengen van aangepaste regelgeving gebeurt verder via de verschillende begeleidingsstrategieën van de pijler Professionalisering (voorbeeld via het borgen van de wekelijkse nieuwsbrieven als 'materialenbank'). Zo zijn de pijler Beleid en Belangenbehartiging en de pijler Professionalisering sterk verweven.

### Afstemming met partnerorganisaties binnen onderwijs, welzijn, jeugdgezondheidszorg, en belendende sectoren (3)

De POC+ wil in de komende jaren verder bouwen aan een sterke en doelgerichte netoverstijgende samenwerking binnen de **internettensamenwerkingscel (ISC)**, met de POC's van GO! CLB, Vrij CLB Netwerk, OVSG en POV. Op deze manier wordt ook doelgericht verder ingezet op afstemming met belendende sectoren en partnerorganisaties.

Doordat de werking van het CLB zich op het snijvlak van verschillende sectoren bevindt, is afstemming met **partners uit deze verschillende sectoren** een belangrijk onderdeel van de pijler Beleid en Belangenbehartiging. Deze afstemming kan op vraag van de partnerorganisatie(s) of op initiatief van de POC+. Een samenwerking moet steeds doelgericht zijn: er wordt rond een concreet (beleids-)thema afgestemd of er wordt gekeken hoe de organisaties versterkt kunnen samenwerken of hun werking op elkaar kunnen afstemmen. Partnerschap wordt bij voorkeur aangegaan vanuit de netoverstijgende samenwerking in de ISC.

De POC+ is voor vele organisaties een interessante informatiebron als het gaat om de gezondheid of het welzijn van jongeren. De CLB werken leerlingnabij en beschikken over een schat aan data die ze, vanuit een signaalfunctie naar het beleid of de ruimere maatschappij, aanwenden zodat beleid datagebaseerd tot stand kan komen.

In omgekeerde richting kan een partnerorganisatie via de POC+ haar werking bekend maken bij de GO! CLB en beschikken de partnerorganisaties vaak over gespecialiseerde expertise, van waaruit zij vormingen en materialen aanbieden die interessant zijn voor GO! CLB-medewerkers. Door samen te communiceren over gedeelde thema's en te werken aan gedeelde doelstellingen worden initiatieven versterkt.

### Belangenbehartiging en vertegenwoordiging (4)

Voor belangenbehartiging en vertegenwoordiging wordt zeer nauw samengewerkt met de afdeling Netbrede Ondersteuning en Ontwikkeling (NeO) en de afdeling Beleid en Belangenbehartiging (B&B) van de centrale diensten van het GO!. De standpunten van GO! en GO! CLB, naar aanleiding van wijzigingen of vernieuwing, komen gezamenlijk tot stand en worden gecommuniceerd aan de overheid.

Vanuit belangenbehartiging en vertegenwoordiging hecht de POC+ erg veel waarde aan **voeling met de werkvloer**. Het Samenwerkingsverband GO! CLB speelt hierin opnieuw een belangrijke rol. Dit



samenwerkingsverband komt twee keer per maand (via een werksessie en een beleidsvergadering) samen en vormt zo een rijke bron aan informatie voor de POC+. Daarnaast worden via de pijler Professionalisering veel signalen opgepikt uit de GO! CLB: vragen aan de helpdesk, noden aan ondersteuningsmaterialen, vragen en casussen tijdens vormingen, reflecties binnen de PLG... dragen allemaal bij tot een goed beeld van de knelpunten en noden van de GO! CLB. Vanuit deze nauwe opvolging kan de POC+ snel en proactief reageren op beleidsvoorstellen en -vragen en kan de POC+ beleidswijzigingen initiëren. Ook de data uit het digitaal leerlingendossier vormen een belangrijke bron van informatie voor het (proactief) vormgeven van beleid.

Opnieuw is co-creatie een belangrijk principe. Binnen het Samenwerkingsverband GO! CLB wordt zo veel mogelijk gezocht naar **gezamenlijk gedragen standpunten**. In het bepalen van gezamenlijk gedragen standpunten neemt het PPGO! een zeer belangrijke rol in: de GO! CLB willen kansen creëren voor alle leerlingen. De missie van het GO! en de GO! CLB vormen steeds het vertrekpunt bij de totstandkoming van beleid en zijn een belangrijke toetssteen tijdens het beleidsproces in de GO! CLB.

