

DE VIOLEN GELIJKSTEMMEN IN DE KWALITEITSZORG BINNEN HET STEDELIJKE ONDERWIJSLANDSCHAP VAN GENT

**KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR CONSTRUCTIEVE EN
DOELGERICHTE SAMENWERKING TUSSEN SCHOLEN, ICLB
EN PEDAGOGISCHE BEGELEIDING**

Aantal woorden: 18.322

Judith Van Dorpe

Studentennummer: 01204119

Promotor: Dr. Elisabeth De Schauwer

Begeleider: Inge Van de Putte

Masterproef voorgelegd voor het behalen van de graad master in de richting Master of Science in de
Pedagogische Wetenschappen – Pedagogiek en Onderwijskunde

Academiejaar: 2016 – 2017

ABSTRACT

Deze masterproef kwam tot stand na een vraag uit de praktijk van het Stedelijk Onderwijs Gent. Zij zijn twee jaar geleden gestart met afstemmingsgesprekken tussen het interstedelijk Centrum voor Leerlingenbegeleiding, de Pedagogische Begeleiding Stedelijk Onderwijs Gent en de basisscholen. Om deze afstemmingsgesprekken te optimaliseren vroegen zij ondersteuning van de Vakgroep Orthopedagogiek, Universiteit Gent. In deze masterproef wordt gefocust op drie onderzoeksvragen: (a) 'Hoe is de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken? Waardoor wordt deze beïnvloed?' (b) 'Hoe is de wisselwerking tussen de school, het iCLB en de PBSOG in het afstemmingsgesprek?' (c) 'Wat is nodig om de kwaliteit en de wisselwerking te verbeteren?'. De data werd verzameld aan de hand van observaties van afstemmingsgesprekken en focusgroepen met alle partners. De data werd geanalyseerd via *thinking with theory* (Jackson & Mazzei, 2012c), waarbij de concepten assemblage, leiderschap en eigen-leiderschap werden ingeplugd in de data. De analysemethode doet recht aan de complexiteit van de praktijk en biedt nieuwe denksporen voor *reflective practitioners*. Uit de analyse kwamen verschillende inzichten naar boven, o.a. dat elk afstemmingsgesprek een unieke assemblage is met unieke interacties, uitdrukkingen, e.d.. Het werd ook duidelijk dat de visie van de afstemmingsgesprekken vrij vaag is en weinig nadruk legt op gedeelde verantwoordelijkheid. Aan de hand van deze en vele andere inzichten uit de analyses worden in de conclusies handvatten aangereikt voor het versterken van het proces van de afstemmingsgesprekken.

DANKWOORD

Allereerst wil ik alle mensen van het Stedelijk Onderwijs Gent bedanken, alle directies, zorgcoördinatoren, PBSOG-medewerkers en iCLB-medewerkers. Zonder jullie was deze masterproef nooit gelukt! Het was een plezier om met jullie te werken, de contacten waren steeds warm en interessant. Mijn bijzondere dank gaat ook uit naar de scholen waarin wij een afstemmingsgesprek mochten bijwonen. Het is niet simpel om buitenstaanders toe te laten in het gesprek over de ondersteuningsnaden van de school. Maar jullie lieten ons niet enkel toe, we werden werkelijk verwelkomd en dat was heel fijn.

Uiteraard ook mijn dank aan de Cel Zorg, jullie vraag gaf mij de kans om een zeer interessante masterproef te schrijven. Dat we werkelijk iets concreet konden betekenen voor het onderwijs was zeer motiverend. Ook bedankt om ons steeds te ontvangen tijdens jullie samenkomsten, dit gaf ons een zeer interessante blik achter de schermen van zorg en kwaliteit in het onderwijs.

Barbara, het was echt heel fijn samenwerken. Hoewel we begonnen als twee onbekenden, heb ik het gevoel dat we de afgelopen twee jaar een goed team zijn geweest. Het was verrijkend om alles wat we deden met jou te bespreken. Je gaf je masterproef eerder af dan ik en ik heb veel gehad aan uw werk. Het gaf mij ideeën en richting. Maar boven alles heb je de lat hoog gelegd!

Inge, zonder jou had ik nooit de diepgang kunnen bereiken die ik nu vond. Je was er steeds met interessante concepten, jij zag dingen in mijn data die ik er zelf nooit in had gezien en je bracht me in contact met de fantastische ideeën van Deleuze. Je gaf me de ruimte en de tijd die ik nodig had, waardoor ik echt kon genieten van deze ervaring. Dat je er zelfs was tijdens je vakantie apprecieer ik echt enorm en ik wil hiervoor ook uw gezin bedanken.

Mijn partner Thomas wil ik ook heel graag bedanken, je was er altijd voor mij. Met emotionele steun, maar ook met methodologische feedback en stimulerende discussies over postmodernisme. Zonder jou was ik vast verloren gelopen in Deleuze en zijn mede-filosofen. Ook bedankt voor de vele wandelingen die we deden in de laatste weken voor de deadline, zo kon ik er steeds weer tegenaan. Ook de rest van mijn familie hebben ruimschoots hun plaats verdiend in deze bedanking. Oma en Opa, Jacqueline en Boudewijn, jullie geloof in mij, de vele kaarsjes en vele telefoontjes hebben mij door mijn opleiding geholpen. Mama, bedankt voor alle korte gesprekjes 's avonds, voor de goede zorgen en de lekkere maaltijden. Tot slot ook veel dank aan mijn broer Lucas Van Dorpe voor het maken van de schetsen van twee observaties (te vinden onder '5.1.5. De ruimte en positionering').

Tot slot ook dank aan professor Elisabeth De Schauwer en professor Angelo Van Gorp voor het lezen en beoordelen van deze masterproef.

INHOUDSOPGAVE

Abstract	3
Dankwoord	5
inhoudsopgave	7
1 Inleiding	9
2 Context	9
2.1 De afstemmingsgesprekken	10
2.1.1 Duiding	10
2.1.2 De partners	11
2.1.2.1 PBSOG	11
2.1.2.2 iCLB	12
2.1.2.3 De school	12
3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	13
4 Methodologie	14
4.1 Methoden van dataverzameling	14
4.1.1 Algemeen	14
4.1.2 Observaties	14
4.1.2.1 Observatiewijzer	14
4.1.2.2 Verloop van observaties	15
4.1.2.3 Nabespreking	15
4.1.3 Focusgroepen	16
4.1.3.1 Organisatie	16
4.1.3.2 Verloop	17
4.1.3.3 Sfeer in de focusgroepen	18
4.2 Rol als onderzoeker	18
4.3 Methode van data-analyse	19
5 Resultaten en discussie	20
5.1 Assemblage	20
5.1.1 Elk afstemmingsgesprek is een nieuwe assemblage	21
5.1.2 Uitkomsten toeschrijven aan een bepaald element van de afstemmingsgesprekassemblage	24
5.1.3 Relaties en interacties	26
5.1.3.1 Onderlinge relaties en interacties	26
5.1.3.2 Relatie directie-zorgcoördinator	27
5.1.3.3 Relatie school-begeleiders	27
5.1.3.4 Relatie PBSOG-iCLB	27

5.1.4	Assemblagespecifieke relaties en interacties	28
5.1.5	De ruimte en positionering	29
5.2	Leiderschap en eigen-leiderschap	30
5.2.1	Leiderschap en beleidsvoerend vermogen	30
5.2.2	Eigen-leiderschap	31
5.2.3	Leiderschap en de afstemmingsgesprekken	32
5.2.4	Eigen-leiderschap in de afstemmingsgesprekken	34
6	Conclusie	36
6.1	Beperkingen	38
	Referenties	40
	Bijlagen	46

1 INLEIDING

Deze masterproef kwam tot stand in samenwerking met het Stedelijk Onderwijs Gent (SOG), de Pedagogische Begeleiding Stedelijk Onderwijs Gent (PBSOG) en het interstedelijk Centrum voor Leerlingenbegeleiding (iCLB). Zij zijn op weg in een samenwerking om de kwaliteit van onderwijs te verhogen en met deze masterproef proberen wij hen hierin te ondersteunen.

Deze masterproef was voor mij zeer belangrijk omdat het mij de kans gaf om mijn onderwijskundige kennis in de praktijk aan het werk te zetten. Dat ik met deze masterproef werkelijk iets kon betekenen voor de praktijk was een enorme motivator. Verder ligt zorg en kwaliteit in onderwijs mij nauw aan het hart. In het onderwijs leggen we een basis voor de rest van het leven en ik heb zelf ervaren hoe belangrijk deze basis is. Dagelijks zie ik in media, magazines, praktijkvoorbeelden hoe onderwijs anders kan, beter kan. Dat ik hier een steentje aan kan bijdragen was een enorme verrijking. Het was ook heel interessant om te werken in de 'intersecting spaces' tussen de onderwijskunde en de orthopedagogiek/disabiliteits studies (Goodley & Van Hove, 2005). Uit de onderwijskunde nam ik vooral kennis mee, o.a. over schoolleiderschap en de onderwijsstructuren in Vlaanderen, en de orthopedagogiek verrijkte dit met inzichten en vernieuwende denkwijzen.

In deze masterproef wordt de data geanalyseerd aan de hand van de methode '*thinking with theory*'. Dit betekent dat theorie en data met elkaar verweven worden en geen gescheiden delen zijn (Jackson & Mazzei, 2012b). Deze verwevenheid vraagt om een andere structuur in deze masterproef. Hoewel we beginnen met een beschrijving van de context, wordt deze niet gevolgd door een literatuurstudie. De literatuurstudie wordt direct verbonden aan de verschillende concepten die 'ingeplugd' worden in de data. In de conclusie richten we ons op onze partners, namelijk de basisscholen van het SOG, de PBSOG en het iCLB. Wat kunnen zij leren uit dit onderzoek en welke handvatten kunnen we hen aanreiken?

Aangezien deze masterproef niet enkel bedoeld is als verrijking van mijn opleiding en de academische wereld, maar ook voor onze partners, wordt rekening gehouden met de leesbaarheid ervan. Het is mijn doel een wetenschappelijke, doch niet te academische schrijfstijl te gebruiken. Verder vindt u in bijlage een verklarende woordenlijst en lijst van afkortingen. Dit moet het mogelijk maken om naar wens aparte delen van de masterproef te lezen.

Dit is een geassocieerde masterproef met Barbara Sanders, afgestudeerd als Master in de Pedagogische Wetenschappen, afstudeerrichting Orthopedagogiek. Samen hebben we het onderzoeksproces doorlopen en de data verzameld. De contacten en bijeenkomsten met de verschillende partners deden we altijd samen. We hebben elk een andere focus en hebben dus elk een unieke masterproef. We delen onze methodologie, uitgezonderd de positionering van de onderzoeker en de data-analyse. Ook het onderdeel beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek is gemeenschappelijk. Deze gedeelde onderdelen werden door mij geschreven.

De referentielijst is volgens de APA normen weergegeven.

2 CONTEXT

In een veranderend onderwijs komen er steeds meer spelers op het veld. Naast de CLB's en Pedagogische Begeleidingsdiensten (PBD), brengt het M-decreet ook waarborgcoaches op het toneel. Daarnaast worden ook ouders steeds meer betrokken bij het onderwijs (Singh, Mbokodi, & Msila, 2004). In Gent werd recent een onderwijscentrum opgericht dat over de netten heen ondersteuning biedt (Stad Gent, 2017a). Al deze partners dansen op dezelfde tegel en dus is er steeds meer nood aan afstemming, samenwerking en overlegstructuren. Op deze nood proberen de afstemmingsgesprekken een antwoord te bieden.

2.1 De afstemmingsgesprekken

2.1.1 Duiding

Een afstemmingsgesprek is een gesprek dat jaarlijks op elke school van het SOG plaats vindt. De afstemmingsgesprekken zijn opgestart in het schooljaar 2014-2015 en staan dus in hun kinderschoenen. In deze gesprekken zijn de school, de iCLB-contactpersoon en het warm contact van PBSOG aanwezig om zicht te krijgen op de ondersteuningsvragen van de school voor het komende schooljaar. Het doel is het optimaliseren van schoolondersteuning en het verbeteren van de samenwerking tussen school, iCLB en PBSOG. De methodiek van de afstemmingsgesprekken werd ontwikkeld door de Cel Zorg (een samenwerking tussen iCLB en PBSOG) en kwam er door een toenemende vraag van alle partijen naar professionalisering (PBSOG-iCLB, 2016c). Zoals bij alle onderwijsinspanningen is het uiteindelijke doel van de afstemmingsgesprekken sociale rechtvaardigheid in onderwijs. Hoewel sociale rechtvaardigheid geen simpele definitie kent (Atweh, Kemmis, & Weeks, 2002), ben ik het met Walker (2003) eens dat sociaal rechtvaardig onderwijs elke persoon laat floreren, maar ook aandacht heeft voor collectieve solidariteit.

De afstemmingsgesprekken kaderen binnen een aantal tendensen in het onderwijs. Er is toegenomen aandacht voor het recht op onderwijs voor alle leerlingen (GRIP vzw, 2017), waarvan het M-decreet (Vlaams Parlement, 2014) en de conceptnota over de hervorming van de leerlingenbegeleiding (Crevits, 2015) de duidelijkste uitwerkingen zijn. De conceptnota ziet leerlingenbegeleiding en onderwijs als een gedeelde verantwoordelijkheid van de leerling, ouders, school, CLB, Pedagogische Begeleidingsdiensten (PBD) en andere welzijnsactoren. De onderwijsspiegel stelt ook dat er in het kader van het M-decreet nood is aan samenwerking tussen scholen, CLB's en PBD's (Vlaamse Overheid, 2017). De afstemmingsgesprekken kunnen bijdragen tot een effectieve inbreng van alle participanten, wat bepalend is voor de kwaliteit ervan (Coopman et al., 2016; Lawson, 2004).

We zien een toenemende nadruk op 'kwaliteit' in onderwijs, waarin het Decreet Betreffende de Kwaliteit van Onderwijs (Vlaams Parlement, 2009) een belangrijke rol speelt. Dit stipuleert dat onderwijsinstellingen de kwaliteit van het geboden onderwijs moeten ondersteunen. CLB's moeten dit ook doen voor hun leerlingenbegeleiding en moeten bovendien de schoolinterne leerlingenbegeleiding ondersteunen en mee optimaliseren. De PBD's dienen zowel scholen als CLB's hierin te ondersteunen. Naast de ondersteuning van kwaliteitszorg, bestaat hun opdracht o.a. uit het bevorderen en ondersteunen van netwerkvorming en het overleggen met verscheidene onderwijsactoren over de kwaliteit van onderwijs en leerlingenbegeleiding. De afstemmingsgesprekken kunnen dus bijdragen aan de decretale opdrachten die de drie partners hebben (Vlaams Parlement, 2009). De toenemende nadruk op 'kwaliteit' zien we ook in het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit (ROK), dat de verwachtingen voor kwaliteitsvol onderwijs uitzet. Een van de functies van het ROK is de dialoog tussen de verschillende onderwijspartners, zoals in de afstemmingsgesprekken, ondersteunen. Het valt ook op dat het volledige schoolteam de leerling dient te ondersteunen, begeleiden, e.d., niet de individuele leerkracht. Toch is er geen expliciete aandacht voor multidisciplinaire samenwerking en worden de ondersteunende diensten niet opgenomen in de kwaliteitsverwachtingen (Vlaamse Overheid, 2016). Het belang van dialoog en van samenwerking tussen onderwijspartners zien we ook duidelijk terug in het recente ondersteuningsmodel van minister Crevits (2017): *"Indien scholen botsen op moeilijkheden zijn de pedagogische begeleidingsdiensten en het CLB aan zet om hen te ondersteunen."* (p. 4). Ook wordt verbindende samenwerking met de partners belangrijk voor de ondersteuning tot op de klasvloer.

Wanneer we zien dat deze nadruk op kwaliteit samen gaat met een neoliberale kijk op onderwijs, zien we hoe kwaliteit vooral vanuit verantwoording wordt ingevuld. Hierdoor worden interacties gericht op vragen over kwaliteit en niet over onderwijsbelang (Biesta, 2012). 'Meten is weten' is een populair liberaal motto (Vyverman, 2013) en ook scholen moeten aan zelfcontrole doen en verantwoordelijkheid opnemen voor hun eigen kwaliteit (Davies & Bansel, 2007, 2010). De

afstemmingsgesprekken ontsnappen niet aan de neoliberale invloed. Er wordt van de scholen verwacht dat zij tot ondersteuningsbehoeften komen op basis van analyses en er wordt benadrukt dat de school steeds eigenaar en verantwoordelijke blijft van hun traject (PBSOG-iCLB, 2016c). Op zich is dit positief, maar het kan snel overgaan in een vraag naar verantwoording die een gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit ondermijnt. Dat PBSOG en iCLB onze hulp vroegen bij de optimalisatie van de afstemmingsgesprekken doet vermoeden dat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor de onderwijskwaliteit, of minstens voor de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken. Bovendien toont dit dat ook zij de verantwoordingsdruk om de afstemmingsgesprekken aantoonbaar kwalitatief te maken voelen. Biesta (2012) geeft aan dat we moeten opletten dat de wederzijdse en democratische relaties waarbij gedeelde zorg centraal staan niet te veel naar de achtergrond worden gedrukt door de neoliberale logica in onderwijs. Mijn medeonderzoeker Barbara Sanders (2017) gaat hier dieper op in.

2.1.2 De partners

In de meeste afstemmingsgesprekken zijn het warm-contact van PBSOG, de iCLB-contactpersoon, de zorgcoördinator en de directie van de school aanwezig. Maar de school beslist zelf wie belangrijk is voor het voeren van een afstemmingsgesprek. Het kan dus dat de zorgcoördinator of directie niet aanwezig zijn, of dat andere leden van het kernteam, zoals de brugfiguur, beleidsondersteuner of zorgjuf bijkomend aanwezig zijn. Hier worden de vier partners die het vaakst aanwezig zijn besproken.

2.1.2.1 PBSOG

Een PBD is een externe, net-gebonden ondersteuning van een school (Vlaams Parlement, 2009). De PBSOG behoort tot het Intern Verzelfstandigd Agentschap (IVA) van het SOG (PBSOG, 2017b). Hun pedagogisch project wil optimale leer- en ontwikkelingskansen creëren door te focussen op diversiteit, participatie, zorg, creativiteit, innovatie en duurzaamheid (IVASOG, 2014). Hun kernopdracht is het vraag gestuurd professionaliseren van leerkrachten en directies, met inzet op het versterken van hun autonoom en kwalitatief handelen. PBSOG werkt op drie niveaus: scholengroep, school/team en klas- of leerkracht (PBSOG, 2017b). Elke school heeft een 'warm contact', dit is hun vaste PBSOG-contactpersoon (PBSOG, 2017a). Er komen echter ook andere PBSOG-medewerkers langs op de school voor vormingen of trajecten.

De afstemmingsgesprekken zijn voornamelijk ontstaan en vernieuwd (zo werd de 'Google Docs' vervangen door 'visuals' om ondersteuningsnoden te noteren (Sanders, 2017)) vanuit de PBSOG. Met de informatie die de PBSOG uit de afstemmingsgesprekken halen ontwikkelen zij hun vormings- en begeleidingsaanbod voor scholen (PBSOG-iCLB, 2016c).

De Commissie Monard (2014) deed een evaluatie van de PBD's en vond o.a. dat de begeleiding meer gericht mag worden op schoolontwikkeling en de klaspraktijk. Aan dit eerste komen de afstemmingsgesprekken tegemoet. Bovendien benadrukt de Commissie Monard (2014) dat schoolbegeleiding meer moet zijn dan werken met directies, middenkader of leerkrachten met een bijzondere opdracht (zorgleerkrachten, ...). Er is een tekort aan interne kwaliteitszorg bij de PBD's en *"de ontwikkeling van een permanente kritische reflectie op de eigen praktijk (mede door de sterkere inbreng van een externe blik) en de creatie van een kwaliteitscultuur [za] hierbij minstens zo belangrijk zijn als de keuze van instrumenten en systemen."* (p. vi). We kunnen ons onderzoek beschouwen als een 'sterke inbreng van een externe blik' die aanzet tot zelfreflectie. Verder merken scholen en CLB's op dat er ongelijke competenties zijn tussen de pedagogisch begeleiders (Commissie Monard, 2014). Zelf vonden we een ander tekort in de werking van de PBSOG. Hoewel de ondersteuning van CLB's tot hun decretaale opdracht behoort (Vlaams Parlement, 2009), worden er geen vormingen voor iCLB-medewerkers vermeld op de website (PBSOG, 2017c). Al kan de groeiende samenwerking in de afstemmingsgesprekken er wel voor zorgen dat iCLB en PBSOG meer van elkaar leren op een informele en direct bruikbare manier.

2.1.2.2 iCLB

De kerntaak van het iCLB omvat het ondersteunen van leerlingen, hun ouders, leerkrachten en schooldirecties (iCLB, 2014). Samen met de school draagt het CLB de verantwoordelijkheid voor de leerlingenzorg (Struyf, Adriaensens, & Verschueren, 2013). In haar beleidsnota stelt Decruynaere (2014) bovendien dat het iCLB aan schoolondersteuning en netwerking moet doen om het beleidsvoerend vermogen van scholen te versterken. Met het M-decreet verschuift de medische rol van het CLB naar een meer onderwijskundige rol (Departement Onderwijs en Vorming, 2017a). Veel CLB's worstelen met schoolondersteuning, het ontbreekt vaak nog aan interne kwaliteitszorg (Ministerie van Onderwijs en Vorming, 2017b). Coopman et al. (2016) geven aan dat een samenwerking met de PBD's hierin van betekenis kan zijn.

Hoewel de methodiek van de afstemmingsgesprekken niet door het iCLB werd ontwikkeld, hechten zij veel belang aan samenwerking met netwerkpartners zoals PBSOG (iCLB, 2014). Dat het iCLB de methodiek niet mee ontwikkelde heeft waarschijnlijk te maken met hun decretales opdracht, die veel uitgebreider is dan die van de PBSOG. Op leerlingniveau werken zij op vier domeinen: leren en studeren; onderwijsloopbaan; preventieve gezondheidszorg; en psychisch en sociaal functioneren. Daarnaast zijn zij o.a. bezig met het informeren van ouders en leerlingen over hun werking, het vormen van een netwerk met andere diensten en het ondersteunen van scholen in (de ontwikkeling van) hun zorgbeleid (Vlaams Parlement, 2015). Het afstemmingsgesprek valt onder dit laatste en de informatie die er verzameld wordt, wordt gebruikt voor het invullen van het luik 'schoolondersteuning' in hun afsprakennota met de school (PBSOG-iCLB, 2016c).

Uit de Audit naar de Werking van CLB's (PwC, 2015) bleek o.a. dat welzijnsorganisaties (waar we PBSOG bij kunnen rekenen) weinig bekend zijn met het CLB aanbod. Verder blijkt de kwaliteit van het CLB afhankelijk van individuele medewerkers. Net als bij de PBD's is er dus nood aan professionalisering. Over deze diversiteit tussen medewerkers later meer.

2.1.2.3 De school

Het SOG heeft 36 basisscholen met 51 vestigingsplaatsen verspreid over Groot Gent. Er is een grote diversiteit in de scholen, in onderwijsmethode, publiek, grootte, e.d. (Gent, 2017b). Hier worden de directeur en de zorgcoördinator besproken omdat deze twee personen bijna altijd aanwezig waren in een afstemmingsgesprek.

– De directie

De directie is de drijvende kracht in een school, ze kan de schoolorganisatie zodanig beïnvloeden dat de hele school kan veranderen en de kwaliteit van onderwijs kan stijgen of dalen (Devos, 2004). Directies in het basisonderwijs hebben een steeds diverser en omvangrijker takenpakket dat gaat van verantwoordelijkheid voor het pedagogisch beleid en coachen van personeel tot administratieve taken (Beerens, 2016; Stoel, 1995). Hun invloed is te voelen tot op de klasvloer doordat ze de motivatie, betrokkenheid en de werkcondities van hun leerkrachten beïnvloeden (Devos, Hulpia, Tuytens, & Sinnaeve, 2013). Bovendien zijn ze sleutelfiguren in de vorming van een positieve en leerlinggerichte schoolcultuur (Struyf et al., 2012).

Aangezien de directie zoveel verantwoordelijkheid draagt voor hun school, zouden de afstemmingsgesprekken belangrijk moeten zijn in hun werking. Deze helpen het schoolmanagement te verbeteren door te vragen naar duidelijke doelstellingen die systematisch worden geïmplementeerd, opgevolgd en bijgestuurd (Devos & Tuytens, 2009). Bovendien kan de directie dankzij de gevraagde analyses, om te komen tot ondersteuningsnoden, een grondig inzicht krijgen in de situatie van de school, wat hen helpt bij onderwijskundig leidinggeven (Gelderblom, 2016).

- De zorgcoördinator

De functie van zorgcoördinator ontstond uit de tendens om meer leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften op te nemen in het reguliere onderwijs (Geeroms & Meesens, 2014). De zorgcoördinator is medeverantwoordelijk voor de zorg op een school (Ministerie van Onderwijs en Vorming, 2005). Hij/zij staat in voor een goede zorgcultuur die de basis legt voor goede zorg voor elke leerling. Een zorgcoördinator werkt zowel op school-, leerkracht- als leerlingniveau. Op schoolniveau coördineert hij/zij de zorginitiatieven en samen met de directie denkt hij/zij na over de werking van de school. Op leerkrachtniveau coacht en ondersteunt de zorgcoördinator de leerkrachten en gaat in overleg over de klaswerking of over leerlingen. Hij/zij volgt ook bepaalde leerlingen gedurende hun schoolloopbaan op en begeleidt hen. Wanneer er ook een zorgleerkracht is, werkt de zorgcoördinator minder op leerlingniveau (Onderwijskiezer, 2017). De zorgcoördinator heeft een breed takenpakket waarbij hij/zij de directie en leerkracht werk uit handen neemt (Meijer, 2004). De functie van zorgcoördinator vindt zijn oorsprong in de taakleerkracht in het project Zorgverbreding. De taakleerkracht werd ingezet om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften op te volgen (Lefevre, 2016). Tegenwoordig kunnen scholen de precieze taken van de zorgcoördinator zelf bepalen, waardoor er geen eenduidige taakomschrijving is (Hertogs, 2014). In de praktijk zien we dat zorgcoördinatoren zeer vaak op leerlingniveau werken, bijvoorbeeld door te werken aan remediëring (Hertogs, 2014; Lefevre, 2016). Hierdoor blijft soms weinig ruimte over om op school- en leerkrachtniveau te werken (Van de Putte, 2008).

Volgens Geeroms en Meesens (2014) is de zorgcoördinator dé geschikte persoon voor de coördinatie van zorginitiatieven. Dit betekent ook dat hij/zij de leiding neemt in overlegmomenten waarin interne zorginitiatieven en externe hulpverleners op elkaar afstemmen en doelgericht samenwerken. We kunnen dus stellen dat de zorgcoördinator de meest geschikte persoon is om een afstemmingsgesprek te leiden vanuit de school. Zoals later besproken zal worden is dit echter nauwelijks het geval.

3 PROBLEEMSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

Deze masterproef werkt uitgewerkt in samenwerking met het SOG en kwam er naar aanleiding van een vraag vanuit de Cel Zorg. Bij de start van het onderzoek werd het proces van de afstemmingsgesprekken in het basisonderwijs voor de tweede keer doorlopen en zij wouden graag een externe, meer neutrale en wetenschappelijke inbreng om dit proces te helpen optimaliseren. We kunnen dus spreken van een actieonderzoek (Mortelmans, 2007a), wat betekent dat het onderzoek niet louter beschrijvend is, maar er ook handvatten worden aangereikt om de afstemmingsgesprekken te optimaliseren. Zoals hierboven beschreven passen de afstemmingsgesprekken binnen een trend naar meer samenwerking, die we terug zien in het ROK (Vlaamse Overheid, 2016) en in het ondersteuningsmodel van minister Crevits (2017). We weten ook dat deze samenwerking tussen scholen, CLB's en PBD's bevorderend kan zijn voor de ondersteuning van scholen, zeker in het kader van het M-decreet (Coopman et al., 2016). Aangezien de afstemmingsgesprekken o.a. gericht zijn op deze samenwerking, is de optimalisatie ervan van maatschappelijk belang.

De afstemmingsgesprekken zijn uniek voor het SOG. Deze masterproef tracht dan ook geen veralgemeenbare conclusies te trekken over de samenwerking tussen CLB's, PBD's en scholen in Vlaanderen. Uiteraard hopen wij wel een inspiratie te zijn bij het oprichten van andere samenwerkingsprocessen tussen onderwijsondersteuners.

Vanuit deze probleemstelling kwamen volgende onderzoeksvragen:

- Hoe is de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken? Waardoor wordt deze beïnvloed?
- Hoe is de wisselwerking tussen de school, het iCLB en de PBSOG in het afstemmingsgesprek?
- Wat is nodig om de kwaliteit en de wisselwerking te verbeteren?

4 METHODOLOGIE

4.1 Methoden van dataverzameling

4.1.1 Algemeen

Voor dit onderzoek werden twee methodologieën gebruikt, elk met een ander doel. De afstemmingsgesprekken werden geobserveerd om zicht te krijgen op het verloop en de kwaliteit ervan, de relaties binnen een afstemmingsgesprek, e.d. De focusgroepen werden gehouden om een beter zicht te krijgen op de ervaringen en meningen van de partners.

Doorheen het onderzoek waren er verschillende aandachtspunten. We onderhielden een nauwe samenwerking met onze partners, die tegelijk onze participanten waren. Dit betekent dat er veel aandacht ging naar onze relatie met hen. We hechtten veel belang aan transparantie. De observatiewijzers werden bijvoorbeeld op voorhand doorgestuurd zodat het doel van onze aanwezigheid duidelijk was en minder bedreigend ervaren zou worden. Hoewel sommige methodologische literatuur dit absoluut niet adviseert (Howitt, 2010b), opende dit een deur voor ons. Verder werd er na de dataverzameling steeds teruggekoppeld naar zowel de Cel Zorg als de scholen, iCLB en PBSOG. Op deze manier bleven zij op de hoogte, was het duidelijk dat we echt met hun inbreng aan de slag gingen en bouwden we een duurzame relatie op (Mortelmans, 2007c)

Onze partners van de Cel Zorg zorgden voor onze ingang tot de onderzoeksterreinen: de afstemmingsgesprekken en de vaste bijeenkomsten waarin onze focusgroepen werden ingepast. Hoewel Glesne (2010) aangeeft dat ingang vinden via leidinggevenden niet altijd ideaal is, hebben wij hier weinig problemen ondervonden. Mogelijks doordat de leden van de Cel Zorg dicht bij hun werkveld en medewerkers staan.

4.1.2 Observaties

Om een duidelijk zicht te krijgen op de inhoud en het verloop van een afstemmingsgesprek, zijn de afstemmingsgesprekken van april en mei 2016 geobserveerd. Observeren is het systematisch en doelgericht waarnemen en registreren van gedragingen, gebeurtenissen en interacties (Boeve, Verdyck, Delbaere, Wevn, & Grielens, 2015). Wij hadden op voorhand al enigszins zicht op het doel en het ideale verloop van een afstemmingsgesprek. Daarom kozen wij voor gestructureerde observatie. Door op voorhand vast te leggen hoe informatie verzameld wordt, konden wij meer systematisch, gericht en doelmatig observeren (Boeve et al., 2015).

4.1.2.1 Observatiewijzer

De observaties gebeurden aan de hand van een observatiewijzer (zie bijlage), in dit instrument wordt bepaald welke gedragingen geobserveerd worden. Het biedt ons handvatten om meer gericht te observeren (Howitt, 2010a). Door de observatiewijzer zelf te ontwerpen, sloot deze perfect aan bij de onderzoeksvragen (Phellas, Bloch, & Seale, 2012), die dan ook onze leidraad waren bij het opstellen van de categorieën en deelvragen (Mortelmans, 2007c). De categorieën waren duidelijk en zo omschreven dat een bepaalde gedraging slechts in één categorie paste, het aantal categorieën werd beperkt (Phellas et al., 2012).

Schema opbouw observatiewijzer

Observatiewijzer	Hoofdcategorie	Vragen over:
	Vorbereidingsdocumenten	Algemene vragen, analyse instrumenten
	Handelingsgericht werken	Zorgcontinuüm, positieve aspecten, onderwijsbehoeften, doelen, hulpzinnen, context specifiek kijken
	Kwaliteit van gesprekken	Motivatle, communicatie, samenwerking

De observatiewijzer had een opbouw met drie hoofdcategorieën (zie bovenstaand schema). De hoofdcategorie 'vorbereidingsdocumenten' is gebaseerd op interne documenten van de PBSOG en het iCLB in verband met de afstemmingsgesprekken (PBSOG-iCLB, 2016a, b, c). De observatievragen in de hoofdcategorie 'Handelingsgericht werken' werden uiteraard gebaseerd op het werk van Noëlle Pameijer (Pameijer, 2010; Pameijer & Draaisma, 2011; Pameijer & Van Beukering, 2015; Pameijer, van Beukering, & de Lange, 2010a; Pameijer, van Beukering, & De Lange, 2010b; van Dijk & Pameijer, 2014a, b). De hoofdcategorie 'kwaliteit van gesprekken' tot slot, werd gebaseerd op zowel het werk van Pameijer (Pameijer & Draaisma, 2011; Pameijer, van Beukering, Schulpen, & Van de Veure, 2010c) als op literatuur rond kwaliteit van relaties en samenwerking (Bosma et al., 2010; Meier, Spada, & Rummel, 2007; Naudé & Buttle, 2000). Na zowel de eerste als de derde observatie werd de observatiewijzer licht gewijzigd, om naar een meer gefocuste observatie te gaan (Mortelmans, 2007c). We merkten o.a. dat de afstemmingsgesprekken minder formeel verliepen dan verwacht, dus werden observatievragen over het formele verloop ingekort. Aangezien we na de derde observatie niet meer samen observeerden, werd hierna niets meer gewijzigd.

4.1.2.2 Verloop van observaties

De 12 afstemmingsgesprekken die geobserveerd werden, zijn gekozen om pragmatische redenen. Ze vielen namelijk niet samen met een activiteit van de onderzoekers. De geobserveerde scholen waren divers, zowel in onderwijsmethode, ligging als in grootte. De observaties kenden een redelijk vast verloop. De cruciale intrede in een setting was voor ons makkelijker omdat de setting zelf vragende partij was (Mortelmans, 2007c). We hebben steeds gelet op transparantie in onze observaties, dit om vertrouwen te krijgen van alle participanten (Howitt, 2010a). De directeurs van alle scholen van het SOG werden op de Algemene Directievergadering (ADV) ingelicht over onze mogelijke aanwezigheid tijdens de afstemmingsgesprekken. De contactpersonen van PBSOG en iCLB werden door ons persoonlijk op de hoogte gebracht van onze aanwezigheid. Iedereen kreeg op voorhand inzage in onze observatiewijzer. Op deze manier was het doel van onze aanwezigheid duidelijk en vonden we makkelijker ingang (Boeve et al., 2015; Mortelmans, 2007c). Een observatie startte steeds met een verduidelijking van ons onderzoek en het geven van een mondelinge informed consent. Zo kregen we vertrouwen en het stelde iedereen op zijn gemak (Howitt, 2010a). In de informed consent gaven wij mee dat alle data anoniem verzameld werd en wij op geen enkel moment de bedoeling hadden om te beoordelen. We beloofden dat alle verzamelde info tussen ons en onze begeleidster van de masterproef bleef en dat wij nooit over specifieke observaties zouden communiceren met PBSOG of iCLB. Tot slot maakten wij ook duidelijk dat wij als onderzoekers niet zouden deelnemen aan het afstemmingsgesprek, dit om de het onderzoek zo weinig mogelijk te beïnvloeden (Phellas et al., 2012).

4.1.2.3 Nabespreking

Na elk afstemmingsgesprek ontvingen alle participanten een nabespreking (zie bijlagen). Dit omdat we beseffen dat gedachten en gevoelens moeilijk observeerbaar zijn. In deze nabespreking bevroegen we hoe de participant het afstemmingsgesprek had ervaren; wat volgens hem/haar het doel ervan was, en hoe tevreden hij/zij was. Verder bevroegen we ook het verloop van de contacten tussen de partners

buiten de afstemmingsgesprekken en hoe men het gebruik van 'de Google Docs' had ervaren. Bij de scholen bevroegen we het gebruik van analyse-instrumenten en hoe zij tot ondersteuningsbehoeften kwamen. Elke participant kreeg ook een individueel aangepaste vraag. De rhizoom van Guattari en Deleuze (Allan, 2008; Deleuze & Guattari, 2000) liet ons beseffen dat we onmogelijk kunnen voorspellen waarom mensen handelingen stellen. Daarom kozen we ervoor om voor elke participant een bepaalde handeling of gedraging (bv. stil zijn) uit te lichten en te vragen deze te verklaren. Hoewel de respons op de nabesprekingen gering bleef, gaven deze zeer waardevolle inzichten.

4.1.3 Focusgroepen

De aanzet om focusgroepen te houden kwam van de Cel Zorg. Zij vroegen ons om een terugkoppeling van onze bevindingen uit de observaties te doen aan alle partners in het afstemmingsgesprek. Het doel was om hen hierover te informeren en hun reactie erop te krijgen. We hebben dit gedaan aan de hand van een focusgroep, aangezien deze techniek focust op de interacties tussen de participanten (Barbour, 2007). Deze interacties zijn voor ons interessant aangezien verschillende onderzoeksvragen peilen naar de relaties binnen de afstemmingsgesprekken. Een focusgroep brengt mensen met een gemeenschappelijk kenmerk samen om, onder leiding van een moderator, te praten over bepaalde thema's (Mortelmans, 2007b). De focusgroepen werden gehouden tijdens bestaande samenkomsten van iCLB-medewerkers, PBSOG-medewerkers, directies en zorgcoördinatoren.

Werken met focusgroepen heeft verschillende voordelen. Ze geven enorm rijke data (Williams & Katz, 2001) en de onderzoeker krijgt inzicht in hoe alles in de context in elkaar past (Grudens-Schuck, Allen, & Larson, 2004). Een focusgroep genereert data die met geen enkele andere methode vast te nemen is (Williams & Katz, 2001), omdat het groepsproces mensen aanzet om te reageren op de meningen, ervaringen en gevoelens van anderen, eigen standpunten te herdenken en hun denkkader bloot te leggen (Howitt, 2010b). Bovendien krijgt de onderzoeker zicht op de diversiteit aan meningen, ervaringen en gevoelens. De kans dat er nieuwe, interessante onderwerpen rijzen is veel groter dan bij andere onderzoeksmethoden (Finch & Lewis, 2003). Een ander groot voordeel is dat de participanten door actieve deelname zelf hun prioriteiten vastleggen (Finch & Lewis, 2003; Howitt, 2010b). Voor de participanten kan een focusgroep ook empowerend werken. In ons onderzoek kregen de participanten bijvoorbeeld de mogelijkheid om hun standpunten te geven over een proces (de afstemmingsgesprekken) waarin zij meestal weinig inspraak hebben (Howitt, 2010b).

4.1.3.1 Organisatie

De groepen in de focusgroepen waren vooraf vastgelegd. Bij het iCLB hadden de drie vaste teams elk een focusgroepgesprek. De PBSOG-medewerkers zaten samen in één focusgroep. De zorgcoördinatoren en directies werden telkens gesplitst en de participanten kozen zelf waar zij aansloten. Er wordt aangeraden om per 'soort' participanten zeker twee focusgroepen te houden (Grudens-Schuck et al., 2004), enkel bij de PBSOG lukte dit niet. In de focusgroep van het iCLB hadden we te weinig participanten (gemiddeld vier) (Barbour, 2007), wat ze wel diepgaander en meer geschikt maakte voor het soms sensitieve en complexe onderwerp, maar het was moeilijker om de focusgroepen levendig te houden (Finch & Lewis, 2003). In andere focusgroepen hadden we dan weer teveel participanten (elk minstens 15) (Barbour, 2007), wat zorgde voor minder diepgang. Mensen leken soms meer moeite te hebben om hun mening te delen en in sommige focusgroepen ontstonden subgroepen die de open discussie tegenwerkte (Howitt, 2010b).

Dat we focusgroepen hielden met reeds bestaande groepen, is zeker geen zwakte in ons onderzoek. Zoals Barbour (2007) aangeeft, gaf het ons de mogelijkheid om groepsprocessen te observeren en de invloed ervan te zien op de meningen van participanten. Bovendien voelen participanten zich veiliger wanneer ze andere participanten kennen (Williams & Katz, 2001). Participanten praten ook minder openlijk in het bijzijn van mensen die sterk van hen verschillen (Grudens-Schuck et al., 2004), wat minder het geval is bij bestaande groepen. Maar bestaande groepen vormen ook nadelen, er is bijvoorbeeld geen controle op de selectie van participanten. Dit kan er toe leiden dat enkele dominante

participanten het groepsproces overschaduwden (Howitt, 2010b). Verder zullen gedeelde assumpties in bestaande groepen vaak niet expliciet gemaakt worden (Finch & Lewis, 2003). De momenten voor de focusgroepen waren op voorhand vastgelegd. Hierdoor moesten we werken binnen een zeer beperkte tijdsspanne, meestal slechts één uur, waarvan een klein kwartier besteed werd aan de terugkoppeling. Hierdoor hebben we mogelijks minder diepgang bereikt dan wanneer we bijvoorbeeld twee uur hadden gekregen (Barbour, 2007).

Tijdens onze focusgroepen was er steeds iemand van de Cel Zorg aanwezig, deze had voor onze participanten een leidinggevend karakter. Zij waren aanwezig omdat onze partners graag direct aan de slag wouden met de grote thema's die uit de focusgroepen kwamen. Hoewel Finch en Lewis (2003) en Howitt (2010b) aangeven dat dit een ingebouwde ongelijkheid zou geven en leidinggevendenden het gesprek kunnen domineren, hebben wij dit niet gemerkt; waarschijnlijk doordat wij de leidinggevende verzochten niet deel te nemen. Het gaf ons juist inzicht in de dagelijkse groepsprocessen van de bestaande groep (Barbour, 2007).

4.1.3.2 Verloop

Elke focusgroep verliep op dezelfde manier, al waren er verschillen in de besproken thema's. Aangezien 'focusgroep' een typisch academisch woord is, kozen we voor 'groepsgesprekken'. Deze term vat goed samen wat een focusgroep inhoudt en klinkt meer vertrouwd voor participanten. Vooraf aan de focusgroep kreeg iedere (mogelijke) participant een e-mail die hen voorbereidde op onze komst. Aangezien we voor elke groep een strakke tijdslimiet hadden, en omdat we transparantie over het onderzoek erg belangrijk vinden, kregen alle participanten op voorhand de thema's. De focusgroepen startte met uitleg over ons onderzoek en het verloop van het gesprek (Mortelmans, 2007b). Aangezien niet alle participanten ons kenden, stelden we onszelf en onze masterproeven voor. Verder werd een schriftelijke informed consent (zie bijlage) uitgedeeld. Hierin bespraken wij het verloop van de focusgroep, de anonimiteit van de participanten, dat er opnames (audio en video) werden gemaakt en waarom, dat deelname niet verplicht was en steeds stopgezet kon worden en wat hun deelname inhield. Wij treden Williams en Katz (2001) volledig bij dat respect voor de participanten te allen tijde van cruciaal belang is in focusgroepen. Daarom hebben wij sterk gefocust op het creëren van een veilige omgeving, o.a. door de informed consent mondeling te herhalen en te vragen om wat gezegd wordt in de focusgroep niet te delen met anderen. Het is voor ons heel belangrijk om aandacht te hebben voor het relationele aspect van onderzoek voeren, hoewel methodologische literatuur een goede leidraad geeft, is onderzoek voeren een sterk relationeel proces. Op aanraden van de Cel Zorg werd de informed consent niet op voorhand doorgegeven aan de participanten. Onze partners hadden ingeschat dat dit voor verwarring zou kunnen zorgen. Achteraf gezien was dit niet de beste keuze, aangezien het lezen van de informed consent veel tijd in beslag nam en sommige participanten wat overviel. Hoewel wij herhaaldelijk duidelijk hebben gemaakt dat deelname niet verplicht was en dat niet deelnemen geen gevolgen zou hebben, is het mogelijk dat niet iedereen deelname durfde weigeren omdat de focusgroep op de werkplaats in aanwezigheid van een leidinggevende plaatsvond. Naast het creëren van een veilige omgeving was onze inleiding ook bedoeld om te motiveren. We benadrukten steeds dat hun input van cruciaal belang is voor het optimaliseren van de afstemmingsgesprekken (Finch & Lewis, 2003).

De vragen die we in de focusgroepen voorlegden waren steeds open, simpel en kort (Mortelmans, 2007b). We hebben er sterk op gelet dat de vraagstelling de meningen van participanten niet zou sturen (Grudens-Schuck et al., 2004). Elke focusgroep startte met dezelfde openingsvraag: 'Hoe was uw gevoel bij uw afstemmingsgesprek?'. Met deze vraag peilden wij naar de tevredenheid van de partners over hun afstemmingsgesprek. We kozen ervoor om te vragen naar hun 'gevoel', omdat dit bredere antwoorden mogelijk maakt dan te vragen naar 'tevredenheid'. Hierna deden wij een terugkoppeling van onze bevindingen uit de observaties. We kozen ervoor om hier niet mee te beginnen, omdat dit de gevoelens en meningen kon kleuren. Na deze terugkoppeling kregen alle groepen de vraag: 'Hoe heeft u het gebruik van de Google Docs en de Richtvragen ervaren?'. Deze vraag kadert binnen de

onderzoeksvraag rond datageletterdheid. De PBSOG-medewerkers kregen vervolgens een vraag specifiek op hen gericht: 'Hoe zouden jullie het beperkte gebruik van de analyse-instrumenten verklaren?'. Deze vraag kadert in dezelfde onderzoeksvraag. Vanwege tijdsgebrek kon deze vraag niet aan het iCLB voorgelegd worden. Alle groepen kregen de vraag welke ondersteuning zij nodig hadden om een afstemmingsgesprek te voeren. Deze vraag gaat in op de relaties tussen de partners, aangezien ondersteuning vaak van partners komt/kan komen. Zich ondersteund en dus zelfzekerder voelen draagt bovendien bij tot de kwaliteit van een afstemmingsgesprek. In de focusgroepen van de zorgcoördinatoren, PBSOG en iCLB werd gevraagd naar de doelgerichtheid van de afstemmingsgesprekken. Deze vraag werd geïnspireerd door het belang van doelgerichtheid in HGW (Pameijer et al., 2010b). Aan de directies en zorgcoördinatoren werd tot slot gevraagd hoe zij tot de ondersteuningsnoden van hun school kwamen. Deze vraag kadert opnieuw binnen de onderzoeksvraag rond datageletterdheid.

Wij beseffen dat het niet altijd even makkelijk is voor onze participanten om alles te zeggen, dit o.a. door de tijdslimiet en de aanwezigheid van collega's, daarom gaf een online-bevraging (zie bijlagen) hen de mogelijkheid om nog bedenkingen, meningen of ervaringen met ons te delen. De mogelijkheid hiertoe werd vermeld bij het einde van de focusgroep en iedereen kreeg achteraf een mail met de link naar de online-bevraging. Hier kwam echter nauwelijks reactie op. De focusgroepen werden steeds afgesloten met de vermelding dat men ons steeds via mail kan bereiken en uiteraard met een welgemeende dankbetuiging en een benadrukking van het belang van de inbreng van alle participanten voor het verdere proces van de afstemmingsgesprekken.

4.1.3.3 Sfeer in de focusgroepen

We hebben ervaren dat de sfeer sterk verschilde tussen focusgroepen. In sommige groepen hing er een meer positieve, constructieve sfeer dan in andere. Hoewel dit niet simpel te verklaren is en de verklaring ligt in een rhizomatisch samenspel van factoren, vonden we in de methodologische literatuur enkele factoren die aan de sfeer in een focusgroep kunnen bijdragen. De sfeer in een ruimte kan sterk bepalend zijn voor de manier waarop mensen met elkaar omgaan, wij ervoeren dat focusgroepen met een meer negatieve sfeer, doorgingen in ongezellige ruimtes. Verder kunnen participanten zich bedreigd voelen in hun persoonlijke ruimte wanneer zij dicht op elkaar zitten. Een tafel in het midden zorgt dan weer voor meer veiligheid (Mortelmans, 2007b). Uiteraard hebben wij als moderatoren een invloed op de sfeer, participanten delen meer informatie als ze zich op hun gemak voelen bij de moderator (Williams & Katz, 2001). De moderator heeft de verantwoordelijkheid om alle participanten aan bod te laten komen en waar nodig participanten (subtiel en vriendelijk) in te tomen. Tot slot hebben ook de participanten een grote invloed op de sfeer in een focusgroep. Meestal speelt er sociale wenselijkheid. Wanneer een participant echter een eerder ongewone of non-conformistische mening geeft, krijgen de anderen het gevoel dat zij dit ook kunnen (Finch & Lewis, 2003). Tot slot zijn groepsdynamieken erg belangrijk voor meningen en attitudes van groepsleden (Forsyth, 2014), een negatieve of positieve sfeer kan dus snel overslaan op alle participanten.

4.2 Rol als onderzoeker

Onderzoekers worstelen al jaren met hun vooroordelen en attitudes (bias) die data(verzameling) kunnen beïnvloeden. Hoewel rigoureuze methoden van dataverzameling de invloed van een bias kunnen verminderen, heeft elke onderzoeker hier mee te maken. We moeten dus reflectief en bewust zijn dan hoe wie we zijn een verrijkende en vormende invloed heeft op wat we doen (Bogdan & Biklen, 2007). Mijn medeonderzoeker studeert Orthopedagogiek en kon mij vanuit die blik aanvullen. Als onderwijskundige ben ik goed bekend met de structuur van het Vlaamse onderwijs en ik kon makkelijk meepraten tijdens meetings met onze partners van de Cel Zorg. Op deze manier kon ik een goede relatie met hen uitbouwen. Medeonderzoeker Barbara Sanders liep stage bij de PBSOG, dankzij haar interne kennis en mijn externe blik maakte onze samenwerking inspirerend en vruchtbaar. Als onderwijskundige ben ik beter bekend met wat St. Pierre (2015) 'conventioneel humanistisch kwalitatief

onderzoek'. Werken met *thinking with theory*, waarin we niet op zoek gaan naar een waarheid, was dus een hele uitdaging voor mij.

De relatie die medeonderzoeker Barbara Sanders dankzij haar stage met hen had was uiteraard sterker, maar doordat ik er geen stage had gelopen was het makkelijker voor mij om een kritische blik te hebben op alle partners.

Als onderwijskundige ben ik ook niet opgeleid binnen het disability kader. Verder ben ik het meer gewend om te werken met 'traditioneel' onderzoek, waarin gezocht wordt naar 'harde cijfers' en oorzaak en gevolg, bv in de PISA-onderzoeken. Toch heb ik mij altijd meer aangetrokken gevoeld tot een meer menselijke manier van onderzoek voeren, waarin je een relatie kan opbouwen met de participanten en meer ziet dan antwoorden op vragenlijsten of scores op testen. De invloed van mijn relatie mag niet onderschat worden, mijn partner is socioloog en ik word op methodologisch vlak sterk door hem beïnvloed. Dit zorgde er voor dat ik veel aandacht had voor de methodologische onderbouwing van onze dataverzameling.

De meer uitdagende momenten in dit onderzoek hadden vaak te maken met ethiek. Hoewel de ethische aangelegenheden en moeilijkheden goed overdacht werden in dit onderzoek (Neuman, 2011), bleef het soms moeilijk. We moesten soms het evenwicht zoeken tussen het respecteren van de anonimiteit van de participanten en onze relatie met de Cel Zorg en de nood aan informatie die zij hebben. Hierbij hielp mijn samenwerking met medeonderzoeker Barbara Sanders veel. Onderling was er geen nood aan het anoniem bespreken van gebeurtenissen en reflecties op gebeurtenissen konden vrij en diepgaand besproken worden.

4.3 Methode van data-analyse

De verzamelde data (observaties, nabesprekingen en focusgroepen) werden voornamelijk geanalyseerd aan de hand van 'thinking with theory' (denken met theorie) zoals beschreven in Jackson en Mazzei (2012b). Dit betekent dat bepaalde concepten worden ingeplugd in (delen van) de data om nieuwe kennis en inzichten te produceren. Data en theorie communiceren met elkaar en de strikte scheiding tussen beide vervalst. In klassieke analysemethoden wordt er in data gezocht naar een onderliggend verhaal, een waarheid. In *thinking with theory* accepteer je de complexiteit van de sociale wereld en de limitaties van uw data en onderzoek (Jackson & Mazzei, 2012a). In deze manier van onderzoek voeren wordt de rol van de onderzoeker niet genegeerd. De onderzoeker is niet neutraal en het benoemen van de positie van de onderzoeker maakt hem/haar niet minder subjectief. Zoals de participanten worden ingebracht in het onderzoek, zo brengt ook de onderzoeker zichzelf in (Jackson & Mazzei, 2012b). Onderzoek voeren is een persoonlijk proces, waarin niet alleen de theorie en de data transformeren, ook de onderzoeker transformeert (St. Pierre, 2015). *Thinking with theory* is vluchtig en steeds evoluerend. Dit werk is dus geen eindpunt, de gegeven betekenissen kunnen steeds weer transformeren (Jackson & Mazzei, 2012b). Dit is een uitnodiging aan de lezer om mijn *thinking with theory* verder te zetten, zelf verder te denken met de theorie rond assemblage, leiderschap, eigen-leiderschap of met andere theorie.

Aangezien er met focusgroepen gewerkt wordt, hou ik rekening met hoe participanten elkaar beïnvloeden en dat door interactie meningen en houdingen kunnen evolueren (Mortelmans, 2011). Door naast de individuele bijdragen van participanten ook de interacties te bekijken, worden patronen zichtbaar (Duggleby, 2005). Om aandacht te hebben voor deze interacties houden we de vragen van Stevens (1996) in het achterhoofd, o.a.: Hoe dicht bleven de participanten bij de thema's? Was een bepaalde visie dominant? Hoe werden onenigheden opgelost?

Om de data overzichtelijk te houden en citaten makkelijk terug te vinden werd Nvivo (QSR International, 2017) gebruikt. Er werd echter geen gebruik van de klassieke boomstructuren die typisch zijn in het gebruik van Nvivo.

5 RESULTATEN EN DISCUSSIE

Ik koos er voor om drie concepten die uit de data naar boven kwamen als 'bril' te gebruiken en deze in verbinding te brengen met mijn data. Assemblage werd gekozen om de complexiteit van de afstemmingsgesprekken zichtbaar te maken. Deze complexiteit werd reeds na de eerste observaties zichtbaar. Elk afstemmingsgesprek is anders, moet ook anders zijn aangezien elke school anders is. Wanneer we naar de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken kijken, is het belangrijk om recht te doen aan deze complexiteit en geen simplistische uitspraken te doen. Elk afstemmingsgesprek is uniek, het is geen 'one-size-fits-all' methodiek die je simpelweg 'uitvoert', het gaat om een relationeel gegeven. Het zijn de relaties en interacties tussen de verschillende elementen in een afstemmingsgesprek die de kwaliteit ervan gaat bepalen. Door de afstemmingsgesprekken te benaderen als assemblages krijgen we ook zicht op de interacties en dus de wisselwerking tussen de partners.

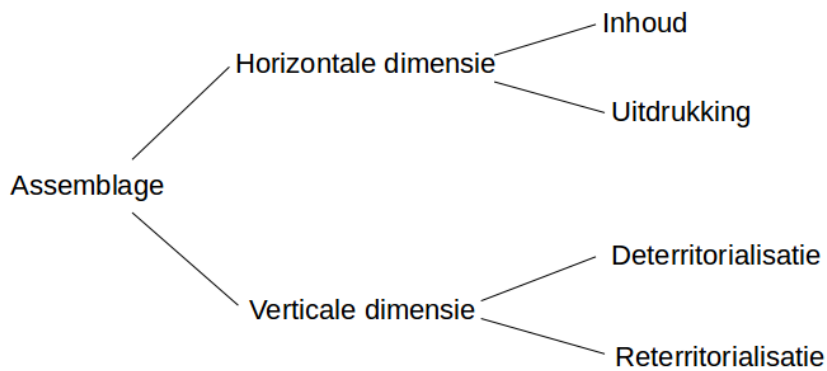
Door mijn data te verbinden met het concept leiderschap breng ik mijn onderwijskundige achtergrond in deze thesis. Leiderschap is zeer belangrijk in onderwijsinnovaties, zoals de afstemmingsgesprekken. Hoewel een leider een belangrijke sturende en activerende kracht is, is hij/zij steeds lid van de assemblage. In de verbinding van mijn data met het concept leiderschap wil ik dit genuanceerde beeld van leiderschap naar voor brengen.

Eigen-leiderschap is belangrijk in de afstemmingsgesprekken omdat het elke partner ondersteunt in hun reflectieve praktijk. Het maakt hen onafhankelijker, maar tegelijk ook sterker in hun interafhankelijkheid. Het eigen handelen kunnen leiden en zichzelf kunnen motiveren zijn belangrijk in samenwerking en afstemming.

5.1 Assemblage

De traditionele studie van sociale realiteiten gaat uit van het bestaan van een sociale realiteit los van de menselijke geest. Dit idee staat echter op losse schroeven omdat het zou betekenen dat de sociale realiteit blijft bestaan wanneer de menselijke geest verdwijnt (DeLanda, 2006). Met het idee van een assemblage keert Deleuze zich tegen de essentialistische opvatting van de (sociale) realiteit (Schuilenburg, 2009) en geeft hij erkenning en ruimte aan complexiteit. Een assemblage is een geheel van heterogene elementen. Deze heterogene elementen zijn zowel mensen, dingen, hun kenmerken, relaties, aantrekkingen, afstotingen, samensmeltingen, (taal)uitingen, e.d. (DeLanda, 2006; Schuilenburg, 2009; Wise, 2005). We kunnen elk afstemmingsgesprek zien als een assemblage, deze bestaat dan onder andere uit de aanwezige personen, hun professionele rol, lichamelijke, (talige) uitingen, onderlinge relaties, maar ook de ruimte, positionering van personen, eventuele aanwezigheid van documenten, de Google Docs, e.d. behoren tot de assemblage. De relaties in een assemblage zijn niet ondergeschikt of herleidbaar tot haar elementen die ze verbinden (Schuilenburg, 2009). Dit is het principe van verbinding en heterogeniteit, elk element kan, en moet, op elk moment verbonden zijn met een ander element (Deleuze & Guattari, 2000). In een assemblage kan een element zich relatief los maken en in een andere assemblage functioneren (Schuilenburg, 2009). Zoals een contactpersoon zich relatief kan losmaken van het ene afstemmingsgesprek om in het andere te functioneren, met andere interacties, met andere personen, e.d. Een assemblage kan ook deel zijn van een andere assemblage (Wise, 2005), zo zijn scholen een assemblage, maar ze zijn ook deel van de assemblage SOG.

Een assemblage is geen willekeurige verzameling, het is een geheel dat identiteit uitdrukt en territorium opeist (Wise, 2005). Er zijn twee dimensies die een assemblage een zekere orde en samenhang geven, namelijk de horizontale en de verticale dimensie.



De horizontale dimensie wordt gevormd door de verhoudingen tussen de inhoud en de uitdrukking. De inhoud zijn de interacties van lichamen in een concrete praktijk. Deze praktijken kunnen instituten (school, CLB, PBD) als politieke gebeurtenissen (neoliberale beweging, M-decreet), economische praktijken (crisis, financiële middelen voor scholen), sociale processen (inclusie, medicalisering), e.d. zijn. De uitdrukking is het geheel van tekens of semiotische systemen dat de formatie bindt, zowel talige als niet-talige expressies zoals lichaamshouding of kleding. Inhoud en uitdrukking functioneren relatief onafhankelijk van elkaar, relatief omdat ze enkel bestaan door hun onderlinge relaties (Schuilenburg, 2009). Zo zie je een typische (talige) uitdrukking van een afstemmingsgesprek, de term 'Google Docs' relatief onafhankelijk functioneert van de inhoud van de assemblage van een afstemmingsgesprek (interacties tussen de personen en voorwerpen). Een Google Docs betekent buiten een afstemmingsgesprek namelijk ook iets.

De verticale dimensie van een assemblage, betreft het territoriale karakter ervan. Een assemblage heeft een afgesloten plek waar iets ervaren wordt of plaats vindt. Het lijkt alsof territorialisering de bewegelijkheid van een assemblage beperkt, maar een territorium kan niet altijd zijn vorm vasthouden en gaat mee in de oneindige bewegelijkheid van de sociale realiteit. Die bewegelijkheid in territorialisatie ontstaat door deterritorialisering en reterritorialisering. Deterritorialisering doorbreekt de assemblage, het doorbreekt de inhoud en uitdrukkingen ervan. Reterritorialisering is het tegendeel, het bindt de inhoud, uitdrukkingen en relaties opnieuw samen in een (eventueel) nieuwe assemblage (Schuilenburg, 2009). Een goed voorbeeld van de- en reterritorialisatie is hoe methodeonderwijs het traditionele onderwijs deterritorialiseert. Burke en Könings (2016) zien echter dat methodescholen doorheen de jaren toch weer dichterbij het traditionele onderwijs komen, ze worden dus gereterritorialiseerd door het traditionele onderwijs, zoals ook zichtbaar was in de grote vraag naar een heropfrissing van Freinetmethodes die de Freinetscholen in de afstemmingsgesprekken vroegen. Deze bewegingen van deterritorialisering en reterritorialisering worden door Deleuze vluchtlijnen genoemd, ze zijn abstract en maken altijd deel uit van de assemblage (Schuilenburg, 2009). Assemblages blijven in beweging, er ontstaan steeds assemblages in en naast elkaar (Deleuze & Guattari, 1986).

5.1.1 Elk afstemmingsgesprek is een nieuwe assemblage

Elke afstemmingsgesprek kan gezien worden als een nieuwe assemblage. Ook al hebben de afstemmingsgesprekken een gemeenschappelijk opzet, namelijk het optimaliseren van schoolondersteuning en verbeteren van samenwerking. Sommige begeleiders houden expliciet rekening met het unieke karakter van een afstemmingsgesprek, door bijvoorbeeld te werken met een mindmap voor een 'visueel ingestelde' directie. Dit is een duidelijk voorbeeld van een reflectieve houding die nodig is om zich bewust te worden van de assemblage en wat deze doet.

Dat elk afstemmingsgesprek een nieuwe assemblage is, wordt heel duidelijk wanneer twee afstemmingsgesprekken bijna dezelfde elementen bevatten en enkel de iCLB-begeleider veranderde. Dit was het geval bij twee scholen die dezelfde directie, zorgcoördinator en PBSOG-medewerker hadden. De afstemmingsgesprekken van beide scholen gingen op dezelfde dag en op dezelfde locatie

door, maar werden duidelijk van elkaar gescheiden door een pauze. Elk afstemmingsgesprek ging over een andere school, de partners waren in het ene gesprek opgewekt en in het andere plots gefrustreerd. Vooral bij de zorgcoördinator was dat zichtbaar, haar lichaamshouding was in het eerste afstemmingsgesprek open en ontspannen en in het tweede was deze zeer gesloten met haar armen gekruist en teruggetrokken in haar zetel. De schoolassemblage had een duidelijke invloed. Zo waren er in de tweede school problemen met het lerarenteam, enkele kleuterleerkrachten verzetten zich tegen de nieuwe visie van de school. De zorgcoördinator trok zich dit duidelijk persoonlijk aan en ook bij PBSOG-medewerker lag het probleem nauw aan het hart aangezien haar expertise licht bij het kleuteronderwijs. Hoewel beide iCLB-medewerkers in beide gesprekken eerder stil waren, hebben zij ook een invloed. Het is onmogelijk om aanwezig te zijn en geen invloed te hebben. Want ook elke niet-talige uitdrukking in de assemblage heeft invloed, dan hebben we het niet enkel over non-verbale communicatie, maar ook over je kleding, haarstijl, lichaam, e.d. De ene iCLB-medewerker gaf aan dat ze moeilijk kon deelnemen omdat zij notulist was en niet kan spreken en schrijven tegelijk. Door dit aan te geven, gaf ze ook aan dat ze wel degelijk wou deelnemen aan het gesprek en wanneer zij iets inbracht werd er naar haar geluisterd. De andere CLB-medewerker was ook notulist en nam eveneens niet deel aan het gesprek, maar zei niets over eventuele moeilijkheden om te noteren en deel te nemen aan het gesprek tegelijk. Ze gaf dus niet aan dat ze wel wou deelnemen aan het gesprek, maar zich belemmerd voelde doordat ze notulist was. De combinatie met haar timide lichaamshouding zorgde er voor dat de andere partners sneller onderbraken wanneer zij iets inbracht.

De sturende kracht van een assemblage bevindt zich nooit buiten een assemblage, zij is gelegen in de relaties tussen de elementen van de assemblage (Schuilenburg, 2009). Wat er gebeurt in en met de afstemmingsgesprekassemblage wordt dus bepaald door de partners in het gesprek. Zo zagen we een gesprek waarin een coördinerend directeur (codi) aanwezig was. Vragen als *“aan wat ligt dat dan?”* kwamen vanwege zijn positie en intonatie als evaluerend over en werd de afstemming eerder een evaluatie: *“de afstemmingsgesprekken waar dat ik aanwezig was, was vaak de coördinerend directeur van de school ook aanwezig en dat was zo mij het gevoel zo van kan er hier wel open gesproken worden?” Wordt dat hier niet teveel een evaluatiegesprek waarin dat alle partijen zo iets hadden van ‘we moeten elkaars goede punten in de verf zetten’”* (iCLB). We observeerden ook in scholen die problemen hadden in hun team. In zo’n school waarin directie en zorgcoördinator duidelijk een goede band hadden en ook de PBSOG erg betrokken was, werd er ruimte gemaakt voor de emoties die door die problemen veroorzaakt werden. In een school waarin veel mensen aanwezig waren in het afstemmingsgesprek en zij een minder sterke band leken te hebben, bleven de emotionele gevolgen van de problemen voor het kernteam onderbelicht. Hoe een voorval de sfeer en richting van de afstemmingsgesprekassemblage beïnvloed is dus afhankelijk van de relaties tussen de elementen.

De professionele rol bepaalt of iemand lid is van de afstemmingsgesprekassemblage. We zagen dat wie aanwezig was, misschien niet altijd actief deelnam, maar meestal wel aandachtig bleef. We kunnen stellen dat er over het algemeen een redelijke **betrokkenheid** was in de geobserveerde afstemmingsgesprekken. **Motivatie** of een gevoel van **verantwoordelijkheid** voor het gesprek kan verschillen. Bijvoorbeeld: we zagen iemand die midden in een afstemmingsgesprek plots opstond om een tussendoortje te halen. Zij moest komend jaar haar positie als zorgleerkracht opgeven en door op te staan uit het afstemmingsgesprek, maakte zij zich reeds los uit deze assemblage, maar ook uit de zorg- of kernteamassemblage van de school. Over het algemeen was het heel duidelijk dat iedereen zich verantwoordelijk voelde voor ‘zijn winkel’, de assemblage waar ze toe behoren buiten het afstemmingsgesprek. Ze voelen zich minder verantwoordelijk voor het proces van de afstemmingsgesprekassemblage. Soms zagen we kleine gebaren van zorg voor het proces, zo werd er in sommige afstemmingsgesprekken een versnapering voorzien, zoals cake. Maar verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het proces van een afstemmingsgesprek is meer dan dat. Het is belangrijk dat er ruimte is voor stiltes om na te denken en dient er regelmatig samengevat te worden om elaboratie, correctie en reflectie uit te lokken (Pameijer & Draaisma, 2011). De Google Docs was het enige element in de afstemmingsgesprekassemblage dat dit uitlokte. Door moeilijkheden

met het correct invullen ervan moest de notulist soms om een moment van stilte vragen, en samenvatten was nodig om te beslissen wat er precies ingevuld moest worden. Verder was het ook meestal de leider van het gesprek die samenvatte, deze zorg voor het proces werd dus door slechts enkele elementen van de assemblage op een zeer beperkte manier uitgelokt. De partners vertoonden voor en na het afstemmingsgesprek vaak procesgericht gedrag, zoals informeren naar de gezondheid van een partner of trakteren voor een verjaardag. Wanneer het afstemmingsgesprek 'officieel' van start ging, was er echter geen procesgericht gedrag meer. De overheersing van taakgericht gedrag zorgde voor soms heel droge gesprekken of gesprekken waarin de spanning opliep. Het is belangrijk om zowel taak- als procesgericht te zijn, zo kan een grapje tussendoor de sfeer wat verlichten (Meier et al., 2007; Naudé & Buttle, 2000). De eerder formele methodiek van de afstemmingsgesprekken deterritorialiseert dus feitelijk de natuurlijke interacties tussen de partners en maakt deze taakgericht en weinig relationeel. Naudé en Buttle (2000) stelt dat een hoge taakgerichtheid indicatief is voor asymmetrische relaties. We kunnen dus vermoeden dat de afstemmingsgesprekken de van nature eerder symmetrische relaties tussen de partners wat asymmetrischer trekt. Bijvoorbeeld doordat de iCLB-medewerker vaak notulist is en daardoor moeilijker kan deelnemen, of dat de PBSOG-medewerker vaker de leiding neemt waardoor onderwerpen die de PBSOG aanbelangen meer aandacht krijgen. Dat wordt vooral zichtbaar wanneer een partner niet het onuitgesproken stramien volgt. Bijvoorbeeld wanneer een iCLB-medewerker de leiding neemt, dan komen er wel thema's aan bod die het iCLB aanbelangen.

Alle partners in het afstemmingsgesprek maken deel uit van de **onderwijsassemblage**. Deze assemblage heeft duidelijke uitdrukkingen, vooral de **talige uitdrukkingen** zijn heel duidelijk. Denk maar aan afkortingen als OLB (Onderwijsloopbaan) of SEL (Sociaal-Emotioneel Leren). Sommige participanten aan de afstemmingsgesprekken waren zich heel bewust van deze typische uitdrukkingen en legden deze spontaan uit aan de observator. In andere afstemmingsgesprekken zorgde de aanwezige observator voor een bewustwording van deze uitdrukkingen *"Wij hebben eigenlijk wel een eigen onderwijsstaaltje!"*. Wanneer iemand nieuw is in de onderwijsassemblage, of een bepaalde uitdrukking niet kent, kan dit effectieve communicatie en wederzijds begrip in de weg staan (Meier et al., 2007). Zo zagen we iemand die nieuw was in haar functie en pas op het einde van het afstemmingsgesprek durfde vragen wat een, voor de andere partners courante, term betekende. Om toe te kunnen geven dat je een term niet begrijpt, maar ook om te kunnen zeggen dat je geen oplossing weet voor een probleem, moet er ruimte zijn voor kwetsbaarheid. Twijfels en vragen moeten ruimte krijgen, aangezien de illusie van zekerheid elke discussie uitsluit en mogelijke creatieve en diverse denkpijsten afremt (De Schauwer, Vandekinderen, & Van de Putte, 2011). Een andere typische uitdrukking van de afstemmingsgesprekenassemblage is de respectvolle toon. Zo sterk zelfs dat er nooit kritiek werd geuit op een aanwezige partner. Een respectvolle toon is uiteraard belangrijk en zorgt er voor dat niemand negatieve emoties ervaart die afleiden van het doel van de afstemmingsgesprekken (Meier et al., 2007). Maar voor een goede samenwerking is eerlijkheid en openheid nodig. Zo liet een directrice bij wie wij een aangenaam en schijnbaar constructief afstemmingsgesprek observeerden, zich in de focusgroepen erg negatief uit over de afstemmingsgesprekken: *"ik heb het ook telkens moeilijk om het [afstemmingsgesprek] te doen en ik voel dat het weinig zinvol is"*. Hoewel deze gevoelens niet uitgesproken zijn tijdens het afstemmingsgesprek, behoren ze wel tot de assemblage en hebben ze een invloed op de interacties. Het is dus ook belangrijk dat er ruimte is voor constructieve interacties over het proces van het afstemmingsgesprek en de elementen in de assemblage.

Elk afstemmingsgesprekassemblage heeft ook zijn **unieke uitdrukkingen**, toch zijn er lijnen te trekken in de uitspraken over de afstemmingsgesprekken heen. Het valt op dat ondersteuningsnoden in bijna alle gesprekken negatief en soms erg vaag geformuleerd worden. Bijvoorbeeld 'de kleuterleerkrachten werken te weinig met ontluikende gecijferdheid' of 'het vak muzische vorming moet beter'. Ondersteuningsnoden worden niet altijd gezien als kansen om ambitieuze doelen te formuleren en na te streven. Scholen die aangeven geen grote moeilijkheden te hebben, hebben het makkelijker om een

afstemmingsgesprek als een kans te zien om bijvoorbeeld de kennisbasis van de leerkrachten uit te diepen met vormingen. Scholen die wel moeilijkheden hebben, bijvoorbeeld een slechte doorlichting, willen die moeilijkheden vooral oplossen. Ze zien een probleem niet als een mogelijkheid om ambitieuzer te zijn dan 'een oplossing vinden'. De weinig ambitieuze doelen kunnen gedeterritorialiseerd worden waardoor de afstemmingsgesprekassenblage zorgt voor opening zorgen naar het gebruiken van de zaken die wel goed lopen en het stellen van ambitieuze doelen.

Hoewel streven naar consensus een belangrijke motivator is en helpt om vraaggericht te werken (Pameijer & Draaisma, 2011), mag dit streven niet **in de weg staan van een diepgaand gesprek**. De huidige afstemmingsgesprekassenblages werken hier eerder verlamdend, de ondersteuningsnoden worden genoteerd, er worden soms wat frustraties geventileerd, maar daar blijft het bij. Er wordt geen opening gemaakt naar meer ambitieuze doelen. Er is nood aan meer 'emergent' luisteren, luisteren naar wat je nog niet weet, waarbij je uw oordeel op basis van voorkennis uitstelt (Davies, 2011). We zagen dat de begeleiders de scholen vaak goed kennen, zo kennen ze vaak namen van leerkrachten, het is dus begrijpelijk dat zij hun voorkennis inbrengen in het gesprek. Emergent luisteren is echter nodig om goed te kunnen doorvragen, wat nodig is om samen vragen te beantwoorden die anders nooit gesteld worden. Zo kunnen gepercipieerde problemen weggewerkt worden en kan men zich richten op ambitieuze doelen (Pameijer & Draaisma, 2011).

5.1.2 Uitkomsten toeschrijven aan een bepaald element van de afstemmingsgesprekassenblage

Waarom partners een afstemmingsgesprek al dan niet geslaagd vinden, schrijven zij toe aan één van de verschillende elementen in de afstemmingsassenblage, bijvoorbeeld een nieuwe partner, de Google Docs of de motivatie van een partner. Iedereen heeft ook andere manieren om hier mee om te gaan.

In veel focusgroepen komt naar voor dat het moeilijker is om een afstemmingsgesprek te doen wanneer **een partner nieuw of vervangend is**. Weten dat je volgend jaar bv een nieuw iCLB-contactpersoon krijgt zorgt er voor *“dat we niet heel concreet konden doelen bepalen.”* (zorgcoördinator). De personen in de afstemmingsgesprekassenblage behoren dus sterk tot het territorium ervan. De uitkomst van de afstemmingsgesprekken valt voor veel partners samen met de aanwezige personen. Op deze manier wordt het afstemmingsgesprek gereterritorialiseerd door een personificatie. Het wordt onmogelijk om ondersteuningsnoden te detecteren, er doelen aan te koppelen en hier dan schoolondersteuning op af te stemmen wanneer we niet weten wie de functie zal opnemen. De meest gehoorde opmerking in elke focusgroep was 'dat hangt af van de persoon', het gaat dan zowel over hun gevoel bij de afstemmingsgesprekken, of er iets gebeurde met de ondersteuningsnoden, of je een goede relatie hebt, e.d. Op die manier gaat men voorbij aan de opzet van de afstemmingsgesprekken, namelijk het onderbouwd verbeteren van de onderwijskwaliteit. Toch zien we in de focusgroepen ook vluchtlijnen die dit deterritorialiseren: *“Als het [de ondersteuningsnoden] door het team gedragen wordt en als er dan mensen veranderen dan kun je toch wel voor hetzelfde doel gaan.”* (een zorgcoördinator). Enkele directeurs stellen zelfs dat de afstemmingsgesprekken zorgen voor continuïteit in hun schoolwerking: *“door het afstemmingsgesprek eigenlijk de continuïteit een stuk gewaarborgd is geweest. Want had dat er niet geweest, dan kan ik mij voorstellen dat er in september met drie nieuwe mensen aan tafel, misschien wel weer een andere duw zou gegeven zijn aan bepaalde zaken”*. Misschien is af en toe een nieuwe partner aan tafel juist een verrijking, emergent luisteren wordt wat makkelijker als je minder voorkennis hebt over de school (Davies, 2011).

De **Google Docs** territorialiseerde sommige afstemmingsgesprekassenblages sterk, vooral dan als er problemen zijn of men moeite heeft om het in te vullen. Dan worden de vlote interacties onderbroken om te kijken waar een onderwerp moet staan, welk thema ze moeten aanduiden, enz. Maar we zagen ook een gesprek waarin de Google Docs getoond werd op een grote tv en toch het gesprek niet sterk territorialiseerde. In dit gesprek was het niet de bedoeling dat de notulist actief deelnam aan het

gesprek, zij was namelijk aanwezig om haar collega te vervangen, maar die collega was via skype aanwezig. Er werd nauwelijks naar de tv gekeken. De Google Docs kan een afstemmingsgesprek op verschillende manieren deterritorialiseren, het kan een ongestructureerd en niet doelgericht gesprek een structuur aanrijken. Zo wordt een afstemmingsgesprek versterkt, komen we tot duidelijk geformuleerde ondersteuningsnoden en doelen, zien we waar die vandaan komen en rijzen er mogelijkheden tot samenwerking. Maar een Google Docs kan een afstemmingsgesprek ook zo sterk reterritorialiseren dat het een keurslijf wordt. Dan wordt het afstemmingsgesprek geformaliseerd en rijst de vraag waarom je dan nog in gesprek moet gaan. Wat is de meerwaarde van samenzitten wanneer we niet verder gaan dan mondeling een document invullen? De samenkomsten worden pas echt waardevol als de partners *reflective practitioners* worden. Op die manier worden de afstemmingsgesprekken geen technisch gegeven en glijden we niet af naar een evaluerend en verantwoordingsgegeven. De verschillen in mensen die als *reflective practitioner* omgaan met de Google Docs zien we sterk in hoe zij deze gebruikten in de voorbereiding. Zowel de zorgcoördinatoren als de directies gaven aan dat het geen makkelijk document was om in te vullen. Maar de ene beslist dat het uiteindelijk gaat om de ondersteuningsnoden: *“Ik weet nog dat ik dacht ‘ik trek mij dat niet aan, ik zet het [mijn ondersteuningsnoden] er op, het staat er dan toch wel ergens in”*. Anderen raken gefrustreerd en schuiven dit dan door naar hun team: *“De Google Docs is naar heel mijn team gegaan, met veel vreugde [schamper bedoelt]”*. Een algemeen document kan nooit helemaal schooleigen zijn, maar door hier als *reflective practitioner* mee om te gaan, kan je er voor zorgen dat het doel van het document, namelijk ondersteuningsnoden en doelen noteren, wel behaald wordt.

Ook **de professionele rol van een partner** lijkt te bepalen of hij/zij het afstemmingsgesprek als **waardevol** ziet. iCLB-medewerkers merken dat er weinig vragen voor hen uit de afstemmingsgesprekken komen en vragen zich af of hun deelname wel zinvol is. Sommige directies hebben het gevoel dat hun ondersteuningsnoden niet voldoende beantwoord worden: *“Ik bedoel als je honderd procent zeker zou weten dat daar iets serieus mee gebeurt, dan is de betrokkenheid en de bereidheid veel groter”* (directie). De motivatie van partners in een gesprek is niet alleen belangrijk voor de kwaliteit van het proces, het beïnvloedt ook het effect van de geboden ondersteuning. De houding van de partners is een indicator van diens motivatie en heeft tegelijk een invloed op de motivatie van anderen (Pameijer & Draaisma, 2011). De houding van partners behoort tot de uitdrukkingen van de afstemmingsgesprekassenblage. Hoewel de houding van een persoon individueel verschilt, zijn er sterke overeenkomsten in de houdingen van elke partnergroep. Het verbaast niet dat de directies sterke leiderstypes waren, ook al hadden ze vaak niet de leiding over het gesprek, het was heel duidelijk dat zij de leiding hadden over hun school. Ze waren ook erg begaan met hun school, zo lagen een aantal directies duidelijk wakker van problemen in hun leraren- of kernteam. Om een gesprek waardevol te vinden, willen zij er dus ook de resultaten van zien in het komende schooljaar. In de meeste gesprekken had de PBSOG-medewerker de leiding, hun houding sloot hier dan ook bij aan. Ze waren over het algemeen structurerend en diepgravend, bijvoorbeeld door te vragen om de ondersteuningsnood te verduidelijken of door de leerkracht centraal te stellen. Zij vinden een afstemmingsgesprek dan ook pas waardevol als de school dit heeft voorbereid en met onderbouwde ondersteuningsnoden en doelen aan tafel komt, anders is het moeilijk om diepgaand te werk te gaan.

De professionele rollen in de afstemmingsgesprekken zijn sterk gesegmenteerd. **Elke rol heeft zijn eigen territorium**, en heeft hierover bepaalde (bewuste of onbewuste) percepties, gevoelens, affecten, e.d. (Pisters, 2009). Hoewel dit zichtbaar is bij elke partner, illustreren we het hier aan de hand van het iCLB. De professionele rol van een iCLB-medewerker wordt bepaald door decreten, maar ook door een organisatiecultuur, de verwachtingen van anderen, e.d. Zo heeft een CLB-medewerker het druk, ze zijn geneigd bijna elke zorgvraag aan te nemen en de vraag gestuurde werking slorpt veel tijd op. Hierdoor hebben ze ook weinig tijd om schoolondersteunend te werken, wat ook bevestigd wordt door de Audit naar de werking van de CLB's (PwC, 2015). Hoewel schoolondersteuning, onder de vorm van zorgverbreding, al van bij de oprichting van het CLB tot hun opdracht behoorde (Pattyn & Buyck, 1998), heeft dit voor iCLB-medewerkers minder prioriteit. iCLB-medewerkers leggen vooral veel nadruk op de

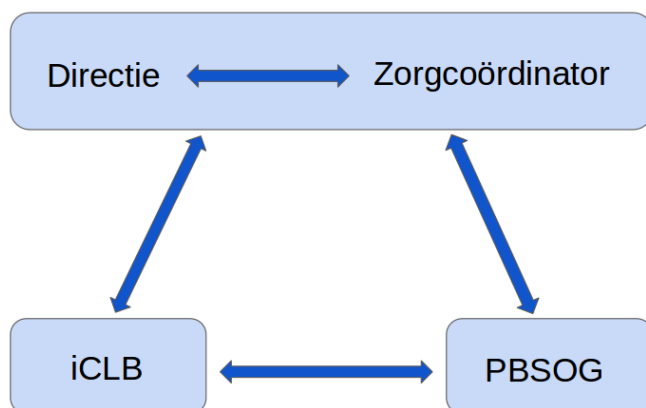
casuïstiek, ze voelen zich eerder leerlingbegeleider dan leerkracht- of schoolondersteuner: *“in casussen hebben wij dat toch soms dat wij zeggen ‘die leerkracht moet ondersteund worden, wie kan dat doen? Dat wij dat niet als CLB altijd opnemen, misschien kunnen zij [PBSOG] dat wel’*. Het is duidelijk dat een iCLB-medewerker nooit een beetje PBSOG-medewerker kan zijn, en omgekeerd.

Bijna alle basisscholen van het SOG werden recent doorgelicht. De **doorlichtingsverslagen** hebben duidelijk een impact gehad op de afstemmingsgesprekken. In scholen met een minder positieve doorlichting, werd er enkel gepraat over het verbeterplan. Er was nauwelijks ruimte voor ondersteuningsnoden die de school zelf ervoer: *“doorlichting krijgt een focus bij een kernteam maar leerkrachten zitten met nog zoveel andere zaken en die komen dan niet aan bod en zij moeten maar verder”* (zorgcoördinator). De doorlichting brengt heel wat stress met zich mee (De Wilde, 2017) en hoewel het de scholen kan helpen in het formuleren van ondersteuningsnoden en doelen, kan het dit ook belemmeren. Zo vertelt een iCLB-medewerker: *“Er zijn een paar scholen die daarin [gebruiken van het analyse-instrument ‘de schoolfoto’] gestapt zijn en dan hebben ze dat losgelaten omdat de inspectie voorrang had, ze moesten dan allemaal investeren op inspectie en dan was er geen tijd meer en dat is blijkbaar toch altijd een enorme slepen en trekken om die scholen zo ver te krijgen voor die schoolfoto in te vullen.”* De doorlichting deterritorialiseert dus niet enkel het afstemmingsgesprek zelf, maar ook de voorbereiding ervan. Via de doorlichting reterritorialiseert de neoliberale onderwijslogica van verantwoording de afstemmingsgesprekassenblage. Toch zien sommigen ook positieve invloeden van de doorlichting op de afstemmingsgesprekken, zo dwingt het scholen om ondersteuningsnoden te formuleren: *“Maar daarvan was dat wel nuttig van de doorlichting omdat dat echt een noodzaak was voor hen, dat er aan gewerkt werd”* (iCLB). Wanneer een school een negatief doorlichtingsverslag krijgt wordt er ook *“een intensiever traject”* (PBSOG) gelopen met de begeleiders, wat positief kan zijn voor de relaties tussen school en begeleiders. Het belangrijkste is dat alle partners reflectief omgaan met de doorlichting. Men kan een verbeteringsplan na een negatieve doorlichting niet negeren, maar misschien kunnen we toch dieper graven, kijken wat de school en de leerkrachten echt nodig hebben om te verbeteren.

5.1.3 Relaties en interacties

5.1.3.1 Onderlinge relaties en interacties

In de afstemmingsgesprekken zien we momenteel drie grote partijen aan tafel, namelijk de school, met de directie en de zorgcoördinator, de iCLB-contactpersoon en de PBSOG-contactpersoon. Hierin zien we verschillende relaties, namelijk die tussen de directie en de zorgcoördinator, de relatie tussen de school en de begeleiders, de relatie tussen de school en elk van de begeleiders en de relatie tussen iCLB en PBSOG.



5.1.3.2 Relatie directie-zorgcoördinator

Aangezien de zorgcoördinator en de directie samen in staan voor de (kwaliteits)zorg op de school, hadden wij verwacht dat zij een hechte relatie zouden hebben. Toch bleek in onze observaties dat een sterke tandem van directie en zorgcoördinator eerder een uitzondering was. Veel scholen hadden een nieuwe zorgcoördinator en misschien moest de relatie in sommige scholen nog groeien. Al zagen we wel een sterk zorgcoördinator-directie team waarin de zorgcoördinator pas een jaar aan het werk was. De zorgcoördinatoren halen aan dat er vooral een goede professionele relatie moet zijn: *“Een goeie relatie is een surplus [...] professioneel zeker moet kunnen samenwerken, ongeacht hoe verzuurd al dan niet dat de relatie is”*. In de focusgroepen werd gevraagd welke ondersteuning de participanten nodig hadden om een afstemmingsgesprek te kunnen voeren. Wij hadden verwacht dat directie en zorgcoördinator elkaar zouden noemen als ondersteuning, dit was echter niet het geval. Ze geven dus ook niet aan dat ze nood hebben aan een sterkere relatie met elkaar.

Dat de zorgcoördinatoren meestal op de achtergrond bleven tijdens een afstemmingsgesprek is opvallend aangezien de afstemmingsgesprekken sterk binnen hun expertise liggen. Dit kunnen we wel begrijpen vanuit de observatie van Lefevre (2016) dat zorgcoördinatoren vaak (veel) meer tijd besteden aan het ‘uit handen nemen’ van werk van de leerkrachten, dan aan leerkracht- en schoolondersteuning. Hierdoor hebben ze ook minder tijd om die sterke tandem met de directie op te bouwen. We zagen wel een gesprek waarin de directie minder aanwezig was, hij moest bijvoorbeeld weg voor telefoontjes. Dit gesprek werd geleid door de zorgcoördinator, die het volste vertrouwen van de directie kreeg. We moeten ons in een gesprek bewust zijn van de machtsverschillen (De Schauwer et al., 2011), ook tussen directie en zorgcoördinator. Wanneer zij zich als *reflective practitioner* bewust zijn van de machtsverschillen, wordt het mogelijk voor de directeur om de zorgcoördinator de ruimte te geven, en voor de zorgcoördinator om zijn/haar rol op te nemen in de kwaliteitszorg van de school.

5.1.3.3 Relatie school-begeleiders

De directies verwachten veel van hun begeleiders. Zo moet een begeleider goed bekend zijn met de onderwijsmethode van de school, alle kennis in huis hebben om de school te ondersteunen en kennen ze bij voorkeur ook de namen van de leerlingen. Een goede relatie hebben betekent voor sommige directeurs dat de begeleiders de ondersteuningsnoden van de school reeds kennen *“en dan is het gewoon zaak om op zo’n gesprek na te gaan, ‘oké, wie zijn ze, welk, iedereen heeft zijn zeg daarin, welke rol kunnen we daarin meenemen? En hoe gaan we het toekomstgericht oplossingsgericht gaan werken?’”*. Vaak heeft de school een goede relatie met één van de twee partners, bijvoorbeeld omdat zij doorheen het schooljaar veel ondersteuningsvragen hebben voor die partner. Toch vinden scholen het belangrijk om met beide partners een goede relatie te hebben. Ze willen vooral dat hun vaste contactpersoon aanwezig is op de school: *“het is zeker een meerwaarde als er al een goed contact is met de PBSOG [...] bij mij is die zelfs regelmatig aanwezig op teamvergaderingen en dat is zeker een meerwaarde, betrokkenheid binnen de school, dat die hoog is, dat geeft natuurlijk meer input bij de afstemmingsgesprekken”* (directie).

5.1.3.4 Relatie PBSOG-iCLB

De relatie tussen iCLB en PBSOG is in de meeste scholen eerder zwak. Vaak is slechts één van beide actief aanwezig in het gesprek, of zijn er weinig interacties tussen PBSOG en iCLB. Tijdens de afstemmingsgesprekken valt het scholen ook op dat beide diensten geen nauwe contacten hebben: *“ik heb ook een beetje het gevoel dat dat een kunstmatige, een kunstmatige ménage à trois is”* (directie). De afstemmingsgesprekken hebben reeds gezorgd voor een eerste kennismaking tussen PBSOG en iCLB: *“Het is wel goed dat ik hier nu weet wat PBSOG doet. Dat wisten we vroeger niet”* (iCLB). Maar in veel scholen kunnen we nog niet spreken van een sterke relatie of samenwerking.

De iCLB-medewerkers zien samenwerking met de PBSOG als een doel van de afstemmingsgesprekken, maar ze hebben niet altijd het gevoel dat *“de mensen van het PBSOG zelf vragende partij zijn van waar kunnen wij samenwerken”*. Dat wordt ook wel bevestigd door de PBSOG,

zij zijn niet altijd op zoek naar samenwerking. Wanneer er samenwerkingen zijn tussen iCLB en PBSOG is dit vaak omdat beide medewerkers een gezamenlijke expertise hebben of wanneer zorg en schoolondersteuning elkaar overlappen. De wens tot samenwerking lijkt het meest van het iCLB te komen, wat waarschijnlijk te maken heeft met hun taak. iCLB-medewerkers werken vaak met de leerlingen en zien dan de nood aan bredere school- of leerkrachtondersteuning die nodig is om de brede basiszorg te versterken: *“En dan zou een mooie samenwerking kunnen zijn tussen CLB en [PBSOG], dat zij eerder de juf gaan ondersteunen en dat wij werken met het kind”*. Het iCLB heeft dankzij haar individuele casuïstiek de vinger aan de pols bij de leerlingen en kan vanuit haar positie goed zien waar (samenwerking met) de PBSOG kan werken op fase 0 van het zorgcontinuüm om de preventieve werking ervan te versterken (Pameijer, van Beukering, Schulpen, & Van De Veire, 2008). Beide partijen dienen te reflecteren op de rol van de iCLB-medewerker in deze school en hoe die rol kan bijdragen aan de afstemmingsgesprekken.

Ook de verschillende snelheden van de iCLB- en PBSOG-assemblage maken samenwerking moeilijk (Wise, 2005). Waar PBSOG tegen het einde van het schooljaar afrondt en plant voor het komende schooljaar, is het iCLB op dat moment zeer druk met individuele cases van leerlingen. Hierdoor werden de afstemmingsgesprekken van 2016-2017 vroeger gepland. Niet iedereen bij de PBSOG is hier blij mee: *“wij gaan ons daarop [de planning van iCLB] afstemmen maar het doel ligt bij de school hé. Dus nu plannen we het omdat zij een stuk in hun planning zouden beteren maar dit is niet goed”*. We weten echter dat de meeste directies geen probleem hebben met de vervroeging van de afstemmingsgesprekken. Feitelijk territorialiseert de PBSOG dus de ideale planning van de afstemmingsgesprekken. Dit wordt gedeterritorialiseerd door zowel iCLB als de scholen. Door deze deterritorialisatie van de planning van de afstemmingsgesprekken kan de motivatie van iCLB-medewerkers verhogen, doordat ze merken dat ze invloed hebben op het proces.

5.1.4 Assemblagespecifieke relaties en interacties

Niet alleen de elementen in één assemblage zijn met elkaar verbonden, ook assemblages zijn met elkaar verbonden. Zo zien we dat de afstemmingsgesprekkenassemblage relaties heeft met de iCLB-assemblage, de PBSOG-assemblage en de schoolassemblage. Hier focussen we op de relatie en interactie met de schoolassemblage, deze was het meest zichtbaar tijdens de afstemmingsgesprekken.

Uit de focusgroepen blijkt duidelijk dat directies heel veel belang hechten aan hun school, de assemblage waar zij zelf deel van uit maken. Directies vinden het belangrijk dat een **afstemmingsgesprek assemblage deel uitmaakt van hun school**, dat de elementen ervan positief in interactie gaan met elkaar. Zo gaven ze aan dat ze een meer school-eigen document misten om ondersteuningsbehoeften in te verzamelen: *“de vragen [die je] op voorhand al krijgt zijn weinig schooleigen en weinig gericht op hoe je werkt”*. Door deze vraag naar school-eigen documenten zie je hoe de directies de afstemmingsgesprekken deterritorialiseren, open breken en reterritorialiseren zodat deze meer in de assemblage van hun school past. Ze beschermen feitelijk de identiteit en het territorium van de schoolassemblage. Dit is ook zichtbaar in hun uitgesproken wens voor begeleiders die hun school kennen en er in passen. Waar een begeleider de assemblage van een school kan openbreken en (delen ervan) kan deterritorialiseren, laten de directies duidelijk merken dat ze dit niet willen: *“En het moet matchen en als het niet matcht dan kan jij op uw kop staan”*. Dit kunnen we onder andere begrijpen vanuit de angst die kan ontstaan wanneer er geëxperimenteerd wordt met politieke lijnen (wat de afstemmingsgesprekken toch doen) (Pisters, 2009). Er is angst om wat we kennen, zowel op macro als op micro niveau, te verliezen. De directies zijn bang voor verandering in het dagelijkse reilen en zeilen van (zorg op) hun school. Anderzijds kunnen we het ook zien vanuit het lange termijn plan van een school. Zo zijn er directies die aangeven dat ze met een langetermijnplanning werken en dan is het niet onlogisch dat ze graag begeleiders willen die achter dit plan staan.

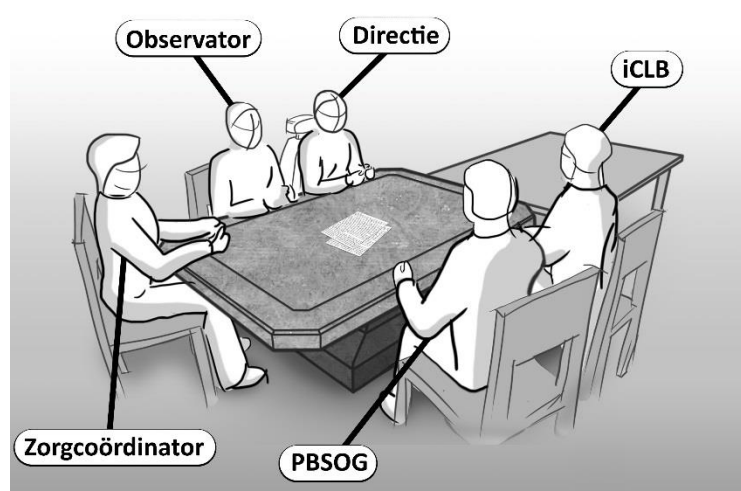
We zien hoe de partners de relatie tussen de afstemmingsgesprek assemblage en de **schoolassemblage** willen versterken. Ze willen bijvoorbeeld de elementen van de schoolassemblage

(o.a. leerkrachten) inbrengen in het afstemmingsgesprek door dit voor te bereiden met het team: *“Uiteindelijk bepalen zij [het team] mee, het is een samen verhaal, waar we met de school mee bezig zijn”* (een directie), *“ik vind de betrekking met het team daar [het afstemmingsgesprek] te weinig in voor komen, [...] want zij zien bepaalde zaken soms totaal anders dan wij ze zien, zij staan ook in de klas en zij zitten met hun dingen die ze aanbrengen”* (een zorgcoördinator). De PBSOG zou zelfs graag meer mensen uit de schoolassemblage in het afstemmingsgesprek aanwezig willen hebben, zoals het kernteam of een delegatie leerkrachten. We zien ook de omgekeerde beweging. In de duidelijke vraag van de directies naar passende aanwezige begeleiders op de school zie je hoe de elementen uit de afstemmingsgesprekassemblage ook in de schoolassemblage willen inbrengen, soms op heel creatieve manieren: *“dat die [de begeleiders] gewoon in onze scholen komen. Ook al is dat een keer mee draaien in de klassen, op een sinterklaasfeest”*.

Deze nood om de afstemmingsgesprekassemblage en de schoolassemblage is belangrijk binnen het idee van een ‘whole school approach’. Deze benadrukt het belang van samenhangende, collectieve en collaboratieve acties in en door de school om het leren van leerlingen te versterken (Government of Western Australia, 2009). Het beleid heeft aandacht voor het belang van participatie van alle betrokkenen en consensus over de ondersteuningsnoden en doelen want dit zorgt er voor dat het hele team zich hier betrokken en verantwoordelijk bij voelt (Education Bureau, 2010; Deboutte, 2008). Door samenwerking worden de (ondersteunende) relaties in de schoolassemblage en in de afstemmingsgesprekassemblage sterker en ontstaat er vertrouwen (Rowe, Stewart, & Patterson, 2007).

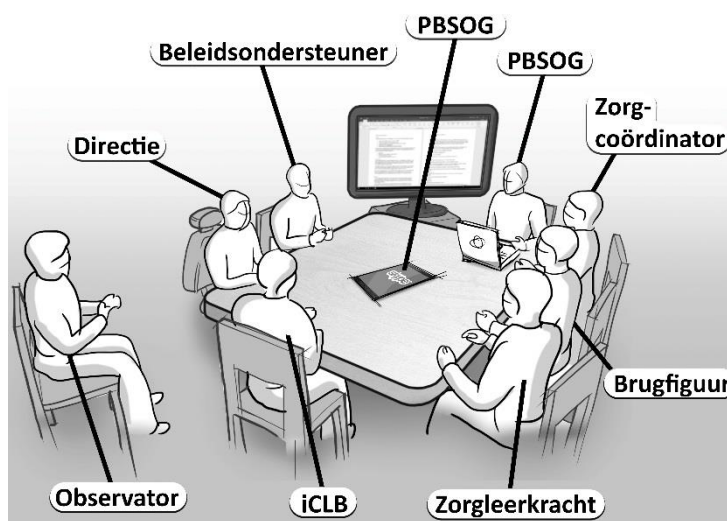
5.1.5 De ruimte en positionering

De ruimte maakt ook deel uit van een assemblage, zo liet Van de Putte, De Schauwer, Van Hove, en Davies (2017, submitted) zien hoe ruimte een invloed heeft op de zorgcoördinator. Alle geobserveerde afstemmingsgesprekken gingen in de school zelf door, of in een van de scholen als er meerdere besproken werden. Dit toont opnieuw hoe de afstemmingsgesprekassemblage in verbinding gaat met de schoolassemblage.



Hoe de mensen gepositioneerd zijn in de ruimte heeft een invloed op de assemblage. Zo was er een gesprek waarin de observator door de directie gevraagd werd om naast haar plaats te nemen. Hierdoor zat de observator tussen de directie en de zorgcoördinator. Tijdens het gesprek kwam de zorgcoördinator nauwelijks aan bod, mogelijk omdat haar deelname bemoeilijkt werd door de positie die de directie haar had toegewezen.

Een ander voorbeeld van de invloed van de fysieke positie in de ruimte zagen we in een gesprek waarin de PBSOG-contactpersoon enkel via een digitale verbinding op een tablet aanwezig kon zijn. Dit zorgde er voor dat hij letterlijk en figuurlijk in het centrum stond, als hij sprak, luisterde iedereen aandachtig. Op deze manier deterritorialiseert hij de interacties, hij legt ze tijdelijk plat en kan zo bijvoorbeeld de uitdrukkingen reterritorialiseren. Hij doet dit bijvoorbeeld door HGW onder de aandacht te brengen. Meestal zaten



directie en zorgcoördinator aan de ene kant van de tafel en de begeleiders tegenover hen. Op deze manier territorialiseren zij (onbewust) de afstemmingsgesprekassenblage als een gesprek tussen school en begeleiders. In enkele gesprekken werd dit (mogelijks niet-intentioneel) gedeterritorialiseerd en zaten school en begeleiders door elkaar. Deze deterritorialisering opent vluchlijnen naar een andere samenwerking tussen school en begeleiders, een waar school en begeleiders meer in verbinding treden.

De geobserveerde afstemmingsgesprekken gingen steeds door in het bureau van de directie of iemand van het kernteam, uitzonderlijk ging het door in een bibliotheek/computerklas. Deze ruimtes waren steeds afgesloten, het territorium van de afstemmingsgesprekassenblage werd dus fysiek afgesloten van de rest van de schoolassenblage. Wanneer je het afstemmingsgesprek zelf wat afschermt wordt het ook moeilijker voor leden van de schoolassenblage (zoals leerkrachten) om hier mee in interactie te gaan voor of na het afstemmingsgesprek.

5.2 Leiderschap en eigen-leiderschap

We weten dat de sturende kracht van een assemblage in de relaties en interacties in assemblage ligt (Schuilenburg, 2009). Belangrijke sturende krachten zijn leiderschap en eigen-leiderschap. Een leider is een persoon die zijn/haar 'volgers' kan richten op het de missie en doelen van de organisatie, dit door de visie op een begrijpbare manier over te dragen (Winston & Patterson, 2006). Eigen-leiderschap begrijpen we als een proces van zichzelf kunnen leiden en motiveren om al dan niet intrinsiek motiverende taken te doen (Manz, 1986; Neck & Manz, 1996).

5.2.1 Leiderschap en beleidsvoerend vermogen

Leiderschap en beleidsvoerend vermogen zijn zeer belangrijk in onderwijs aangezien ze een grote invloed hebben op onderwijskwaliteit (Devos, 2004). Leidinggevendens kunnen professionalisering van leerkrachten stimuleren en sturen (Gelderblom, 2015a) en een sterk personeelsbeleid voeren (Devos & Tuytens, 2009). Een sterk beleidsvoerend vermogen zorgt ervoor dat een organisatie (zoals PBSOG of iCLB) of een school een belangrijke impact heeft op de (onderwijs)activiteiten. Deze impact verloopt vooral via visie (Devos, 2004). Een visie behelst de missie, waarde en doelen van de school of organisatie (Devos, 2016). Sterke schoolculturen en sterk leiderschap worden gekenmerkt door een duidelijke en breed gedragen visie (Devos et al., 2013; Devos & Tuytens, 2009). Wanneer deze expliciet en coherent is zorgt ze voor meer doelgerichtheid. Een sterke visie leeft en is weerspiegeld in het dagelijkse beleid (Devos, 2004, 2016). In het kader van de afstemmingsgesprekken is een sterke visie, zowel van de afstemmingsgesprekken als van elke school, belangrijk omdat dit helpt bij het identificeren

van verbeterings- en veranderingsmogelijkheden (Devos et al., 2013) en het versterkt het leren van medewerkers (Gelderblom, 2015a).

Bij het concept 'assemblage' zagen we dat de partners het belangrijk vinden om het schoolteam te betrekken. De leiderschapsliteratuur gaat hier verder op in. Zo geven Dulewicz en Higgs (2005) aan dat het betrekken en bevragen van medewerkers rond onderwijsvisie belangrijke competenties zijn in effectief leiderschap. Medewerkers die betrokken worden bij het beleid ervaren meer eigenaarschap, wat belangrijk is voor verandering en verbetering. Doelen worden ook enkel aangenomen en nagestreefd wanneer men betrokken was bij het stellen ervan (Devos et al., 2013). Verder doen medewerkers die de visie delen meer dan van hen verwacht wordt (Hartog, Muijen, & Koopman, 1997). Het is dus belangrijk dat alle partners betrokken worden bij het bepalen van de doelen in de methodiek van de afstemmingsgesprekken. Even goed toont dit het belang van het betrekken van het schoolteam bij het stellen van ondersteuningsnoden en doelen. Zeker aangezien de ingesteldheid van de medewerkers een leidinggevende kan beperken bij innovatie (Devos, 2004).

Om gedragen ondersteuningsnoden en doelen te kunnen formuleren tijdens een afstemmingsgesprek, is een onderwijsinhoudelijke vergadering nodig. De schoolleider is de ideale persoon om deze te plannen en de kwaliteit ervan te verhogen, door bijvoorbeeld een format of gespreksprotocol aan te reiken. De rol van de begeleider in dit soort gesprekken is erg belangrijk, zeker omdat veranderingen hevige emoties kunnen oproepen bij leerkrachten. Er is dus nood aan veiligheid en vertrouwen (Gelderblom, 2015b). Om gevoelens van werkdruk en een oppervlakkig gesprek te voorkomen is het belangrijk om een beperkt aantal, samenhangende ondersteuningsnoden en doelen te formuleren (Gelderblom, 2015a, 2016). Dergelijke onderwijsinhoudelijke vergaderingen zijn niet alleen nodig in het kader van de afstemmingsgesprekken, ze kunnen ook bijdragen aan een sterkere onderwijsvisie en een minder impulsief (school)management (Devos & Tuytens, 2009; Gelderblom, 2016).

5.2.2 Eigen-leiderschap

Eigen-leiderschap is een proces van zichzelf kunnen leiden en motiveren om te presteren (Neck & Manz, 1996). Men managet eigen gedachten en handelingen, ook wanneer de taken voorhanden niet intrinsiek motiverend zijn (Manz, 1986). Een eigen-leider behaalt niet enkel bestaande standaarden en doelen, maar evalueert deze, past aan of vernieuwt en bepaalt niet enkel hoe dingen gedaan worden, maar ook waarom (Pearce & Manz, 2005). Eigen-leiderschap is ook van toepassing op groepen die zichzelf via verschillende technieken kunnen leiden naar (zelf) gewenste handelingen en uitkomsten (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006). Eigen-leiderschap is een continuüm dat gaat van volledig externe aansturing (geen eigen-leiderschap) tot individuen of teams die niet alleen zelf bepalen hoe ze een taak gaan aanpakken, maar ook beslissen welke taken en waarom deze gedaan moeten worden (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Eigen-leiderschap hebben heeft vele voordelen, zo hebben medewerkers meer positieve interacties, ze zijn productiever, ze halen meer voldoening uit hun carrière (Stewart et al., 2011) en ze hebben meer self-efficacy (Neck & Manz, 1996; Pearce & Manz, 2005).

Eigen-leiderschap kan aangeleerd worden, Neck en Manz (1996) vonden dat mensen die een training in eigen-leiderschap kregen een verhoogde mentale prestatie, meer enthousiasme, meer werktevredenheid en minder nervositeit ervaren. Eigen-leiders integreren intrinsieke beloningen in taken, gebruiken self-talk om meer controle te krijgen over hun werk en reguleren hun emoties (Stewart et al., 2011). Intrinsieke motivatie wordt gecultiveerd door te streven naar gevoelens van competentie, zelfdeterminatie en doelmatigheid (Manz, 1986). Eigen-leiders nemen de ontwikkeling van vaardigheden in eigen handen. Typische vaardigheden zijn: zelf-observatie, zelf doelen stellen, repetitie, zelf uw werk herinrichten en managen van interne dialogen en mentaal inbeeldingsvermogen (Pearce & Manz, 2005). Strategieën om tot meer eigen-leiderschap te komen zijn o.a. een aangename werkplek zoeken, positieve groepsnormen cultiveren, inbeelding van succes en focussen op het proces en niet op het product. Zelf keuzes maken, hoe klein ook, is een basis voor eigen leiderschap (Manz, 1986).

Naast training is extern leiderschap een belangrijke kracht die inwerkt op eigen-leiderschap. Leiders moeten medewerkers de vrijheid, maar ook de bronnen en ondersteuning geven om zichzelf te leiden (Stewart et al., 2011). Een leider kan ervoor zorgen dat medewerkers niet te veel externe feedback krijgen. Dit heeft namelijk een negatieve invloed op gevoelens van zelfcontrole en ondermijnt zelf-monitoring (Manz, 1986). Om eigen-leiderschap te bevorderen moeten leiders meer coach en ondersteuner zijn (Stewart et al., 2011). Ze kunnen initiatief en eigen-leiderschap tonen en delen, en anderen aanmoedigen hetzelfde te doen (Pearce & Manz, 2005). Eigen-leiderschap is namelijk geen vervanging van extern leiderschap, beiden zijn complementair (Stewart et al., 2011).

Eigen-leiderschap heeft ook betrekking op teams. Dit wordt bevorderd wanneer de teams zijn samengesteld uit mensen met hoge cognitieve mogelijkheden die vriendelijk en nauwgezet zijn. Het is ook belangrijk dat de teams inter-afhankelijk zijn en een gedeeld begrip hebben over de taken, uitrusting, interacties en karakteristieken, dit bevordert de communicatie in het team. Cohesie is cruciaal in een team met eigen-leiderschap en conflicten moeten dan ook worden uitgesproken. Eigen-leiderschap kan op dezelfde manier bevorderd worden in een team als bij een individu, het kan dus ook aangeleerd worden. Het is belangrijk dat eigen-leiders zich dankzij deze training deel voelen van het team, dit motiveert hen en zorgt er voor dat ze hun doelen in lijn brengen met die van het team. Eigen-leiderschap van een team is hoger in organisaties die professionele ontwikkeling voorop stellen en sterk gedecentraliseerd zijn. Teams met eigen-leiderschap zijn meer autonoom en creatiever (Stewart et al., 2011).

Eigen-leiderschap is belangrijk in de afstemmingsgesprekken, vooral, maar niet alleen, voor de PBSOG- en iCLB-medewerkers. Tijdens een afstemmingsgesprek dienen zij autonoom te werken, en eigen-leiderschap helpt hiermee om te gaan (Neck & Manz, 1996). Bovendien is de optimalisatie van de afstemmingsgesprekken een innovatief project, dit is danig een complex proces dat gedeeld leiderschap nodig is (Carmeli et al., 2006).

5.2.3 Leiderschap en de afstemmingsgesprekken

Wat leiderschap, beleidsvoerend vermogen en eigen-leiderschap betreft, valt het op hoe groot de diversiteit is binnen elk van de partners. Zo zijn er iCLB-medewerkers die duidelijk een sterk eigen-leiderschap hebben en anderen die dat niet hebben. Uit de focusgroepen van de directies komen ook sterke verschillen in de mate van beleidsvoerend vermogen in de scholen naar boven. Gaande van zeer sterk beleidsvoerend vermogen: *“Awel ik hoop ook dat we wat langere termijn werken dan ons nu afvragen wat dat we volgende maand gaan agenderen”*. Tot een eerder ad-hoc beleid met weinig beleidsvoerend vermogen: *“Het [ondersteuningsbehoefte] kan ook uit een crisissituatie komen die op de school gebeurt, laat maar zeggen bijvoorbeeld zeer onrespectvol gedrag, bijvoorbeeld van een bepaalde groep kinderen”*. Toch werden er in de afstemmingsgesprekken van het schooljaar 2015-2016 slechts heel weinig ondersteuningsbehoefte geformuleerd rond beleidsvoerend vermogen (PBSOG, 2016). Slechts in één geobserveerd gesprek werd er ondersteuning hierrond gevraagd, vooral dan in het voeren van een gestructureerd en planmatig beleid. Een duidelijke, sterke en gedragen visie is cruciaal voor sterk onderwijs en voor onderwijsinnovatie. De onderwijsvisie van de scholen is de basis voor het stellen van ondersteuningsnaden en doelen. Verder is de visie van de afstemmingsgesprekken belangrijk om deze innovatie te laten slagen. De visie van de afstemmingsgesprekken is vrij vaag. Zelfs voor mij blijft het moeilijk om vast te grijpen wat het belangrijkste doel is. Het gaat om een meer onderbouwd beleid door het komen tot ondersteuningsbehoefte met analyse-instrumenten en datageletterdheid in scholen. De afstemmingsgesprekken kaderen ook in kwaliteit van onderwijs, maar wat wordt hieronder verstaan? Bekijken we dit zeer conservatief, zoals het o-zon manifest (Hullebus, Feys, Van Biervliet, & Thevissen, 2007) of bekijken we dit Deweyaans als meer ervaringsgericht onderwijs (Dewey & Dewey, 1915)? Of bepalen scholen dit zelf? Hoe belangrijk is de samenwerking tussen iCLB en PBSOG in de visie rond de afstemmingsgesprekken? Het mag duidelijk zijn dat de visie rond de afstemmingsgesprekken vrij

vaag en moeilijk te begrijpen is. In de nabespreking die alle partners na een observatie ontvingen, vroegen we wat volgens hen het doel was van de afstemmingsgesprekken. Het valt op hoe divers de antwoorden zijn, gaande van *“De ondersteuning van CLB en PBSOG op elkaar afstemmen wanneer overlap/raakvlak. Pijnpunten in kaart brengen die we als externe partner waarnemen op school”* tot *“Evalueren wat het voorbije schooljaar ondernomen is, bespreken en bijsturen. Lijnen uitzetten voor volgend schooljaar”*. Niemand slaat de bal echt mis, maar zelden noemt men zowel het komen tot ondersteuningsnoden als de samenwerking versterken. Het komen tot ondersteuningsnoden op basis van analyses wordt zelfs niet genoemd als doel. Hoewel het verbeteren van de samenwerking tussen PBSOG en iCLB niet in het ‘doelen en visie document’ (PBSOG-iCLB, 2016c) staat, wordt dit veel genoemd als doel van het afstemmingsgesprek: *“Goed samenwerken, zonder naast elkaar te werken”* (iCLB). Blijkbaar vinden de partners dit erg belangrijk en zou het meer aandacht mogen krijgen. Enkel de PBSOG was betrokken bij het stellen van de doelen en het ontwikkelen van de methodiek van de afstemmingsgesprekken, mogelijks dat er daardoor discrepanties ontstaan in het ervaren en aanvaarden van het belang van de afstemmingsgesprekken (Devos et al., 2013).

De **onderwijsvisie** van de school lijkt vooral deel uit te maken van een afstemmingsgesprek wanneer het gaat om een methodeschool. Zo kwam de nood aan een opfrissing van de Freinetpedagogiek in de meeste Freinetscholen naar boven. De observaties en focusgroepen waren te beperkt om een duidelijk beeld te krijgen van de onderwijsvisies van de scholen. Ik wil hier wel graag een sprekend voorbeeld meegeven ter inspiratie. We observeerden een zeer enthousiaste directeur die een nieuwe wind door de school wou laten blazen. Het was een heel vrolijk en diepgaand afstemmingsgesprek. De directie had zelf overzichten van de acties van het afgelopen en het komende schooljaar gemaakt. Hieruit bleek ook dat de school afgelopen schooljaar sterk bezig was met visieontwikkeling. De ondersteuningsnoden en doelen waren dan ook steeds verboden met de ‘visiewoorden’ van de school. Hierdoor werden de ondersteuningsnoden ook niet negatief geformuleerd, maar als mogelijke verrijkingen. Ook het bureau waarin het gesprek doorging straalde ambitie en visie uit, zo hing het zorgcontinuüm duidelijk zichtbaar op een kast naast andere methoden, schema’s, e.d. Deze grote ambitie zorgde er wel voor dat de directie alles prioriteit wou geven en te veel doelen stelde. De zorgcoördinator leek ook niet alle ambities te delen, maar drukte dit niet expliciet uit. Tot slot was dit de enige directie die expliciet vroeg of er teruggekoppeld mocht worden over het afstemmingsgesprek aan de leerkrachten. Hier zien we hoe een sterke en gedeelde onderwijsvisie de geformuleerde ondersteuningsnoden en doelen een stevige onderbouwing en ambitie meegeeft.

Deze visieontwikkeling kan gebeuren in **onderwijsinhoudelijke vergaderingen**, zoals de teamvergaderingen die in veel scholen plaats vinden. Deze vergaderingen zijn ook belangrijk als voorbereiding voor een afstemmingsgesprek. Directies en zorgcoördinatoren hebben verschillende methoden om de kwaliteit van onderwijsinhoudelijke vergaderingen te verhogen, ze wisselen ook graag af tussen technieken. Het gaat zowel om simpele technieken zoals werken met post-it’s om een sterkte-zwakke analyse te maken, als om uitgewerkte gesprekstechnieken zoals de denkhoeden van De Bono (1999). Net als Gelderblom (2015b) zien de zorgcoördinatoren dat hier veiligheid en vertrouwen voor nodig is en dat de directie of zorgcoördinator soms beter niet aanwezig is: *“maar dat hangt inderdaad wel af van hoe dat de band directie-leerkrachten is. Leerkrachten moeten dat [ondersteuningsnoden formuleren] heel veilig kunnen”*. Dat hun aanwezigheid soms voor minder veiligheid kan zorgen, lijkt de zorgcoördinatoren niet persoonlijk te raken, ze zijn hier zeer realistisch in: *“ik ben bang als wij daar bij gaan zitten, ik weet dat niet eh, maar het kan een, een belemmering zijn en dat zou ik jammer vinden”*. Het is ook een blijk van vertrouwen en een vrijheid die ze het leerkrachtenteam geven, wat belangrijk is voor de ontwikkeling van het eigen-leiderschap van het team (Stewart et al., 2011). Tegelijk zegt het ook iets over hoe weinig ruimte er voor onderwijspersoneel is om lerend te zijn, er is weinig plaats voor kwetsbaarheid, voor experimenteren, falen en hier uit leren. Het besef dat te veel prioriteiten leggen de werkdruk teveel verhoogt is bij de leerkrachten, of zoals een directie tijdens een observatie zei ‘de leerkrachten moeten teveel stretchen’, is voor sommige directies heel duidelijk: *“je kan niet zeggen als*

directie samen met uw team ‘we gaan hier zes, zeven verschillende prioriteiten leggen’, dat kan je niet allemaal goed doen, je weet dat mensen dat niet volhouden, dat dat niet doorleefd is”.

Gedeeld leiderschap wint steeds meer terrein in onderwijs, dat zien we ook in de scholen, zij hebben vaak een beleidsondersteuner, een zorgcoördinator, e.d.. Gedeeld leiderschap betekent dat er een verdeling is van taken onder personen met verschillende expertise. Het gaat om een dynamisch proces van wederzijdse beïnvloeding en interactie (Hulpia & Devos, 2010). In het huidige onderwijs is de directie geen ‘alleenheerser’ meer, dat zien we ook in de afstemmingsgesprekken. Eén van de kenmerken van gedeeld leiderschap is dat leerkrachten inspraak hebben in het schoolbeleid (Hulpia & Devos, 2010). In assemblage zagen we hoe alle partners in de afstemmingsgesprekken dit belangrijk vinden, maar dat niet alle scholen hun leerkrachten werkelijk betrekken bij de voorbereiding van de afstemmingsgesprekken. Het is dus niet omdat directies hun leiderschap delen met het kernteam dat de leerkrachten meer betrokken zijn. Gedeeld leiderschap is geen toveroplossing en we moeten als *reflective practitioner* uitkijken voor de valkuilen zoals onduidelijkheid over de taakverdeling en de directie blijft voor heel wat zaken de eindverantwoordelijkheid, waardoor gedeeld leiderschap geen evidentie is (Hulpia & Devos, 2010). Een leider is nog steeds deel van een assemblage, als hier bewust mee wordt omgegaan. Dit betekent niet dat de directie geen voortouw kan nemen tijdens een afstemmingsgesprek, het betekent vooral dat wat hij/zij naar voor brengt gedeeld moet worden door het (kern)team.

5.2.4 Eigen-leiderschap in de afstemmingsgesprekken

Elke afstemmingsgesprekassemblage is anders, het is belangrijk hier reflectief mee om te gaan. Op deze reflectiviteit dient ook handelen te volgen. Dit handelen wordt o.a. mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van eigen-leiderschap bij de partners.

Een aantal partners ervaren de afstemmingsgesprekken als een extern opgelegde en aangestuurde taak waar ze zelf weinig resultaat van zien: *“dan wordt dat een formaliteit die je maar ondergaat, zoals we wel veel ondergaan uiteindelijk”* (directie). Het versterken van het eigen-leiderschap van deze partners en de assemblages waar zij deel van uitmaken, kan hen helpen om de afstemmingsgesprekken waardevoller te maken en te zien. We zien sterker eigen-leiderschap in de mensen die het afstemmingsgesprek wat naar eigen hand zetten, bijvoorbeeld door op papier te schrijven en niet in de Google Docs of door een eigen methode van voorbereiding te gebruiken zoals de DAT-analyse (Doelstellingen, Acties en Toetsen). Op die manier maken ze het afstemminggesprek meer assemblagespecifiek en dus aangenamer voor zichzelf. Het versterken van het eigen-leiderschap geeft mensen meer mogelijkheden om de methodiek van de afstemmingsgesprekken te deterritorialiseren en het te reterritorialiseren binnen de specifieke afstemmingsgesprekassemblage van de school. Het is belangrijk dat de leidinggevenden, bijvoorbeeld van de Cel Zorg, de vrijheid geven voor deze deterritorialisatie. Pisters (2009) meent dat dit niet simpel is aangezien leidinggevenden soms geneigd zijn om in te grijpen en vluchtlijnen te voorkomen. Een enkele keer zagen wij dit ook, zo vroegen we aan de zorgcoördinatoren of zij de Google Docs op voorhand hadden ingevuld en de aanwezige persoon van PBSOG kwam direct tussen om te zeggen dat dit eigenlijk echt niet de bedoeling was. Waar wij de Google Docs deterritorialiseerden door deze ook als mogelijk voorbereidingsdocument te zien, werd dit snel weer gereterritorialiseerd.

Zelf invloed hebben en keuzes kunnen maken versterken het eigen-leiderschap (Manz, 1986), dat is een van de elementen in het sterkere eigen-leiderschap van de meeste PBSOG-medewerkers. Zij werkten mee aan de ontwikkeling van de afstemmingsgesprekken en werden dus uitgenodigd om de standaarden ervan te evalueren en aan te passen (Pearce & Manz, 2005): *“het is een structuur die vanuit deze groep al drie jaar is gegroeid”* (PBSOG). De andere partners kregen met dit onderzoek ook de mogelijkheden om hun mening te delen over de afstemmingsgesprekken en mee te bepalen. Zo toonden enkele iCLB-medewerkers interesse in het meewerken aan een vernieuwing van de Google Docs en vonden zij het belangrijk om de scholen hier ook in te betrekken: *“Ik denk vooral de scholen*

vragen wat hun verwachtingen zijn. Wat willen ze daaruit halen, op basis van wat zij als resultaat willen kun je uw instrument gaan maken". Zich 'succes' kunnen inbeelden is ook belangrijk voor eigen-leiderschap. In de afstemmingsgesprekken werden de doelen vaak weinig SMARTI geformuleerd, waardoor het voor alle partijen moeilijker is om doelgericht te werken en zich in te beelden wat het behalen van de doelen inhoudt (Pameijer & Van Beukering, 2015). Dit bemoeilijkt eigen-leiderschap (Manz, 1986). Wanneer een school aangeeft 'we hebben nood aan informatiesessies rond het M-decreet' zonder daarbij te stellen tot welk doel, is het voor de partners moeilijk om zich hiervoor intrinsiek te motiveren. Als elementen in de assemblage zijn alle partners verantwoordelijk om SMARTI-doelen te formuleren die iedereen ondersteunen om het eigen handelen te leiden en veranderingsgericht te werken.

De afstemmingsgesprekken brengen voor sommige scholen een grote verandering met zich mee. Scholen die eerder weinig beleidsvoerend vermogen hadden met een eerder ad-hoc beleid, worden nu verplicht om hun school te analyseren en onderbouwde ondersteuningsnaden en doelen te formuleren. In een directiefocusgroep konden we voelen hoe dit hevige emoties losmaakte. Dit omdat mensen houden van stabiliteit en zich verzetten tegen de onzekerheid die een innovatie met zich meebrengt. In de afstemmingsgesprekken op deze scholen hebben de begeleiders extra veel nood aan een sterk eigen-leiderschap dat hen in staat stelt om met deze moeilijke situaties om te gaan (Carmeli et al., 2006). Een mooi voorbeeld zien we in de conclusie die de aanwezige PBSOG-medewerker trok na de geladen directiefocusgroep: *"wij zijn er ons zeer van bewust [...] dat [het afstemmingsgesprek] nog niet optimaal is. Ik voel mij zeer ongemakkelijk, ikzelf heb mee gestaan aan de wieg van de afstemmingsgesprekken. Ik voelde mij zeer ongemakkelijk bij wat dat er hier in het begin gelegd werd [...] Maar goed, feedback weten we van Hattie, dat is een belangrijke om te leren, dan is enen van de meest krachtige, jullie hebben allemaal feedback gegeven, het is aan ons om daar een stuk, mee te pakken, door te slikken en te proberen verbeteren."* We zien hier hoe deze persoon zijn/haar emoties reguleert, zichzelf leidt naar verbeteringsmogelijkheden die hem/haar intern motiveren om na een moeilijk gesprek verder te gaan.

De afstemmingsgesprekken zijn unieke assemblages, we kunnen de elementen in de afstemmingsgesprekassemblage dus niet los zien van de andere elementen waarmee zij in interactie gaan en relaties hebben. De mensen in elk afstemmingsgesprek vormen idealiter een eigen-leidend team, maar tijdens de geobserveerde gesprekken was dit nog niet het geval. Zo waren de doelen vaak vaag en hadden de partners niet altijd zicht op expertise en activiteiten van de andere partners. De directies merken op: *"je voelt ook een groot gat tussen PBSOG en CLB"*, een gevoel dat ook door PBSOG- en iCLB-medewerkers gedeeld wordt. Men is zich niet steeds bewust van de werking van de assemblage, wat de interacties en relaties tussen de elementen doen en hoe de- en reterritorialisatie hierin bewegen. Hierdoor is de communicatie in het team niet altijd optimaal en is constructief samenwerken moeilijk. Zo merken we dat frustraties over een partner niet worden uitgesproken, men is niet transparant over eigen ervaringen van het afstemmingsgesprek, dit staat constructieve samenwerking in de weg (Pameijer & Van Beukering, 2015). Er werd ook niet altijd besproken hoe een afstemmingsgesprek zou verlopen en soms moesten PBSOG en iCLB nog terplekke afspreken wie de leiding zou nemen en wie notulist was. Dit is slecht voor de coördinatie die cruciaal is in een succesvolle samenwerking (Meier et al., 2007) en komt bovendien afgestemd over.

6 CONCLUSIE

Deze masterproef kwam tot stand na een vraag van PBSOG, iCLB en SOG naar een samenwerking met de Universiteit Gent, Vakgroep Orthopedagogiek om het proces van de afstemmingsgesprekken te verbeteren. In deze conclusie wordt teruggeblikt op het analyseproces en wordt aan de hand van deze analyses een antwoord gegeven op drie onderzoeksvragen: (a) 'Hoe is de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken? Waardoor wordt deze beïnvloed?', (b) 'Hoe is de wisselwerking tussen de school, het iCLB en de PBSOG in het afstemmingsgesprek?' en (c) 'Wat is nodig om de kwaliteit en de wisselwerking te verbeteren?'.

In deze masterproef werd gewerkt met de analysemethode *thinking with theory*. Deze onconventionele manier van onderzoek voeren werd gekozen om recht te doen aan de complexiteit van de praktijk. Zoals St. Pierre (2015) aangeeft is dit een uitdagend proces waarin ik geprobeerd heb de concepten van assemblage, leiderschap en eigen-leiderschap in te pluggen in mijn data. Dit proces van het verbinden van theorie en data is nooit af, aangezien er geen waarheid is die 'gevonden' kan worden. Maar in dit proces verwijderen we steen voor steen de barrière tussen theorie en praktijk waardoor we onze theorie kunnen ontwikkelen en de praktijk kunnen transformeren.

Het evalueren van de kwaliteit van de afstemmingsgesprekken is een complex gegeven. Elk afstemmingsgesprek is een assemblage waarin de verschillende elementen (personen, (niet-)talige uitdrukkingen, documenten, e.d.) in interactie gaan en relaties vormen. De afstemmingsgesprekken hebben een meerwaarde in de zoektocht naar betere zorg en kwaliteit in onderwijs. Ze bieden scholen de mogelijkheid tot het onderbouwd stellen van ondersteuningsnoden en het formuleren van ambitieuze doelen, in samenwerking met iCLB en PBSOG. Verder bieden de afstemmingsgesprekken mogelijkheden tot sterke samenwerking tussen twee diensten die beiden een beter onderwijs voor elke leerling tot doel hebben, iCLB en PBSOG. In hoeverre deze mogelijkheden benut worden verschilt van afstemmingsgesprek tot afstemmingsgesprek. De afstemmingsgesprekken zijn niet van slechte kwaliteit, maar er is overal ruimte tot verbetering willen ze meer aan hun doelen tegemoet komen. De wil om te verbeteren leeft bij alle partners en zij hebben zelf ook ideeën hiertoe. De kwaliteit van een afstemmingsgesprek ligt in de interacties en relaties in de afstemmingsgesprekassemblage. Het gaat dan om de interacties en relaties tussen de partners, maar ook om de interacties met de Google Docs, waar medeonderzoeker Barbara Sanders (2017) dieper op ingaat. Eigen-leiderschap maakt deel uit van deze interacties. Een sterk eigen-leiderschap zorgt er voor dat men reflectief kan omgaan met de afstemmingsgesprekken en (deel)verantwoordelijkheid opneemt in de latere acties die hieruit voortvloeien. Barad (2007) spreekt over 'respons-ability', iedereen in de assemblage heeft verantwoordelijkheid acties te ondernemen.

De wisselwerking tussen de school, het iCLB en de PBSOG in het afstemmingsgesprek verschilt van afstemmingsgesprek tot afstemmingsgesprek en van medewerker tot medewerker. Zoals ook de audit naar de werking van de CLB's (PwC, 2015) en de evaluatie PBD, POC & SNPB (Commissie Monard, 2014) reeds naar voor brachten. De wisselwerkingen tussen de partners zijn vaak positief, soms onbestaand, maar zelden negatief. Er kan wel gesteld worden dat de wisselwerkingen weinig diepgang en vruchtbaarheid kennen. Vaak blijft het bij het delen van successen en frustraties, en het noteren van ondersteuningsnoden en meestal ook vage doelen. Men vraagt weinig door, vraagt wel naar concretisering van ondersteuningsnoden en doelen, maar bespreekt niet of deze haalbaar en ambitieus zijn, zeker ook in het kader van kwalitatief onderwijs dat optimale kansen biedt aan elke leerling. Sommige begeleiders houden er reeds rekening mee dat elke afstemmingsgesprekassemblage anders is en gebruiken methodieken 'op maat'. Het is belangrijk dat alle partners zich bewust worden van de uniciteit van elk afstemmingsgesprek en hiermee aan de slag gaan als *reflective practitioner*.

Het hoofddoel van deze masterproef is het bieden van antwoorden op een vraag uit de praktijk. Ik wil dan ook vanuit mijn perspectief als onderzoeker handvatten aanreiken om de afstemmingsgesprekken

te verbeteren. Deze handvatten mogen echter niet gezien worden als bindend of exhaustief. Ze zijn een uitnodiging voor alle partners om samen aan de slag te gaan, te testen, te proberen, te reflecteren, eens te vallen, er uit te leren en sterker weer op te staan.

Om de kwaliteit van en de wisselwerking binnen de afstemmingsgesprekken te verbeteren zal het onder andere nodig zijn om elk afstemmingsgesprek te erkennen als een unieke assemblage. Dit betekent dat men bewust en reflectief omgaat met welke elementen (personen, uitdrukkingen, documenten, e.d.), interacties en relaties er aanwezig zijn in deze assemblage. Elke specifieke assemblage de- en reterritorialiseert de afstemmingsgesprekken. Deze bewustwording en de reflectieve houding die hiervoor nodig is, kan het vooral actiegerichte handelingsgericht werken verrijken met een aandacht voor complexiteit. Dat de Google Docs uniform dient te zijn om de ondersteuningsnoden en doelen overzichtelijk te verzamelen, betekent niet dat de gesprekken zelf uniform dienen te zijn. Elke afstemmingsgesprekassemblage staat in verbinding met een unieke schoolassemblage. Verder zijn de personen in een afstemmingsgesprek uniek. Elke partner dient hier aandacht voor te hebben en het gesprek hieraan aan te passen. Op deze manier voorkomen we dat de afstemmingsgesprekken een technische procedure wordt die vooral gericht is op evaluatie en verantwoording. Dit door ruimte te laten voor reflectie in het volledige proces van de afstemmingsgesprekken, zowel in de voorbereiding, het gesprek zelf, de terugkoppeling van besproken zaken aan de leerkrachten als in de acties die het gevolg zijn van de afstemmingsgesprekken.

Momenteel zien we dat het iCLB minder meerwaarde ervaart in de afstemmingsgesprekken. Het is belangrijker dat zowel de Cel Zorg, maar zeker ook de medewerkers van PBSOG en iCLB op zoek gaan naar de bijdrage van het iCLB aan de afstemmingsgesprekken. iCLB-medewerkers zijn de antennes bij de leerlingen, zij zien waar de brede basiszorg en de andere fasen van het zorgcontinuüm tekort schieten. PBSOG kan de brede basiszorg en de verhoogde zorg gericht versterken waardoor iCLB meer ruimte krijgt voor schoolondersteuning. In deze schoolondersteuning dient zeker gericht gezocht te worden naar samenwerkingsmogelijkheden. PBSOG-medewerkers dienen openingen te maken in de afstemmingsgesprekken, maar iCLB-medewerkers dienen deze ruimtes ook te vragen en in te nemen. Professionalisering om hun eigen-leiderschap te versterken kan hen hierin ondersteunen.

Dit sluit direct aan bij de relatie tussen iCLB en PBSOG. Deze kan en moet sterker om tot een betekenisvolle samenwerking te komen en niet meer naast elkaar te dansen op de tegel van zorg en kwaliteit in onderwijs. Elkaar informeren over de werking en expertise is een begin, maar een goede relatie vraagt regelmatig contact. Dit kan intensief door samen op verrijkingsweekend te gaan, maar ook informeel bij een drink om het nieuwe schooljaar in te luiden. De verhuis van de PBSOG naar de gebouwen waarin het iCLB zit, zijn een uitgelezen kans op een gezamenlijke eetzaal te voorzien of het koffieapparaat centraal tussen de twee diensten op te stellen.

Zowel in de observaties als in de focusgroepen werd duidelijk dat het niet simpel is om lid te worden van een (bestaande) assemblage. Je moet de elementen, uitdrukkingen en territorialisering leren kennen en dit terwijl de assemblage steeds in beweging is. Het is belangrijk om een 'nieuwkomer' in de afstemmingsgesprekassemblage te begeleiden, en net zoals bij beginnende leerkrachten gebeurt deze begeleiding best in de praktijk (Van Keer, 2015). Elke partner is dus verantwoordelijk voor deze begeleiding. Zowel voor beginnende, als voor meer ervaren begeleiders is het delen van 'good practices' zeer leerzaam. Een afstemmingsgesprek van een ervaren collega bijwonen, contact opnemen met de collega wiens 'plaats' je inneemt of een kennismakingsgesprek met de school waarin je dieper ingaat op de visie en missie van de school zijn sterke leermomenten.

De afstemmingsgesprekken verbeteren is een continu leerproces, waarin we leren van elkaar en van onze 'fouten'. Het is belangrijk dat iedereen de ruimte krijgt om fouten te maken, maar ook ondersteund wordt in het leren uit deze fouten. Kwetsbaarheid en onzekerheden moeten hierin een plaats krijgen, dit is essentieel om tot betekenisvol leren te komen. Dit betekent niet dat we niet kritisch mogen zijn naar elkaar, in een leerproces heb je anderen nodig om feedback te geven, te inspireren, samen te experimenteren, samen te reflecteren. Momenteel zien we vooral consensus tijdens de

afstemmingsgesprekken, maar zo behouden we het status quo. In het proces van de afstemmingsgesprekken moet opbouwende kritiek zeker een plaats hebben om grondig en gericht te kunnen veranderen en verbeteren.

Er is nood aan meer visieontwikkeling in de scholen, of toch zeker meer nood aan aandacht voor de onderwijsvisie bij het formuleren van ondersteuningsnoden en doelen. Op deze manier worden doelen ambitieuzer en raken ze de kern van wat deze school als 'goed onderwijs' beschouwt. De directies en zorgcoördinatoren hebben een belangrijke stimulerende, ondersteunende en licht sturende rol in deze visieontwikkeling. Visieontwikkeling is niet enkel nodig in de scholen, maar ook in de afstemmingsgesprekken. Zo mist een nadruk op een gedeelde verantwoordelijkheid voor zorg en kwaliteit in alle scholen voor elke leerling. Het verfijnen en versterken van de visie van de afstemmingsgesprekken is het aangrijppunt om ook de gedragenheid van de visie te versterken. Laat alle partners meedenken, geef hen inspraak in verbeteringen. Doe dit concreet, toets ideeën af en vraag feedback op ingevoerde veranderingen. Op deze manier worden zij mee eigenaar van de afstemmingsgesprekken. Het doel en de visie van de afstemmingsgesprekken kan dan wel gekend zijn, zolang het belang ervan niet ervaren wordt, is de impact miniem.

In de afgelopen twee jaar hebben de partners niet stil gezeten. Ze zijn o.a. op zoek gegaan naar een manier om de leerkrachten meer te betrekken en de Google Docs gebruiksvriendelijker te maken. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van 'visuals' die op een meer overzichtelijke en aantrekkelijke manier de ondersteuningsnoden en doelen tonen. Door de terugkoppeling naar de leerkrachten te versterken zullen zij ook het belang van de afstemmingsgesprekken inzien en zullen zij hopelijk meer hun plaats opeisen in de voorbereiding ervan.

Tot slot wil ik mij nog even richten tot het beleid, zowel het directiecomité van het SOG, als leden van koepels of departementen die dit zouden kunnen lezen. De partners in de afstemmingsgesprekken zijn bezig met het uitbouwen van een uniek proces van samenwerking en verbetering van zorg en kwaliteit van onderwijs. Het zijn stuk voor stuk mensen met een hart voor onderwijs, voor elke leerkracht, elke leerling en iedereen die bij het onderwijs betrokken is. Geef hen de ruimte, de tijd en de middelen om te leren. Leer met hen. De Cel Zorg, die aan de wieg stond van de afstemmingsgesprekken, is hier terecht trots op. Het is nog niet perfect, maar het creëert een enorme opening voor het werkelijk uitdiepen van ondersteuningsnoden en doelen van scholen, waardoor men diepgaand kan werken aan kwaliteitszorg. De samenwerking die zij opbouwen zal steeds meer nodig zijn in het complexe onderwijslandschap van vandaag, waarin verschillende diensten samenwerken en allemaal hetzelfde doel te bereiken: het verbeteren van het onderwijs van elke leerling.

6.1 Beperkingen

Hoewel werken op vraag van de praktijk vele voordelen had en veel voldoening bracht, heeft ons onderzoek enkele beperkingen. Wat betreft onze dataverzameling hadden we graag meer afstemmingsgesprekken geobserveerd. Elk afstemmingsgesprek is zo uniek dat we vermoedelijk interessante observaties hebben gemist. Bovendien was het praktisch niet haalbaar om de afstemmingsgesprekken van 2016-2017 te volgen en te zien of onze tussentijdse terugkoppelingen voor verandering en verbetering zorgden. Zoals vermeld in de methodologie kregen we voor de focusgroepen iets te weinig tijd om tot sterke diepgang te komen. Bovendien hebben we een aantal belangrijke partijen, zoals school-interne ondersteuners (brugfiguren, beleidsondersteuners) en leerkrachten, niet kunnen bevragen. Vooral deze laatste groep hadden we graag gehoord, aangezien het hele proces van de afstemmingsgesprekken uiteindelijk gericht is op verbeteringen op de klasvloer.

Aangezien een masterproef slechts een beperkte onderzoeksruimte biedt, zijn er thema's die wij niet konden onderzoeken. Zo hadden we de nieuwe waarborgcoaches graag onderzocht, zij komen er echter pas komend schooljaar (2017-2018) en bij het indienen van deze masterproef was er nog niets bekend over hun rol in het onderwijs. Verder was het interessant om de zorg- en overlegcultuur, waar de afstemmingsgesprekken deel van uitmaken, te gebruiken in de analyse. Verder zou een

diepgaandere studie over de vormen van leiderschap die zowel op meso- (iCLB en PBSOG) als op microniveau (een afstemmingsgesprek) een invloed hebben. Al deze zaken die wij niet konden meenemen zijn sterke suggesties voor vervolgonderzoek.

Mijn medeonderzoeker Barbara Sanders liep stage bij de PBSOG en kon op die manier hun processen van dichtbij opvolgen. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn om, bijvoorbeeld via een stage, de processen van het iCLB rond de afstemmingsgesprekken van dichtbij te volgen. Verder kunnen de plaats van de waarborgcoaches en de kwaliteitsgesprekken (K-gesprekken) binnen of naast de afstemmingsgesprekken een interessant onderzoeksthema vormen. Tot slot lijkt het ons interessant om enkele scholen van dichtbij op te volgen om de effecten van de afstemmingsgesprekken op de klasvloer in kaart te brengen.

Hoewel er aan elk onderzoek beperkingen zijn, willen wij toch vooral benadrukken dat wij van onze partners zeer veel mogelijkheden en kansen kregen. Zij waren onze toegang, stimulans, motivatie en bron van voldoening. Werken met en voor de praktijk was een enorm leerrijke ervaring en daar zijn wij alle medewerkers van PBSOG en iCLB, alle directies, zorgcoördinatoren, Cel Zorg en onze promotor en begeleider enorm dankbaar voor.

REFERENTIES

- Allan, J. (2008). Deleuze and Guattari's Smooth Places. In J. Allan (Ed.), *Rethinking Inclusive education. The Philosophers of Difference in Practice*. Dordrecht: Nederland: Springer.
- Atweh, B., Kemmis, S., & Weeks, P. (2002). *Action Research in Practice: Partnership for Social Justice in Education*. United Kingdom: London: Routledge.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. United Kingdom: London: Macmillan Publishers.
- Barad, K. (2007). *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. United Kingdom: London: Duke University Press.
- Barbour, R. (2007). *Doing Focus Groups*. United Kingdom: London: Sage.
- Beerens, N. (2016). De Directeur: Brandjesblusser of Motor van de School? *Klasse*.
- Biesta, G. (2012). *Goed Onderwijs en de Cultuur van het Meten. Ethiek, Politiek en Democratie*. The Netherlands: De Haag: Boom Lemma.
- Boeve, L., Verdyck, R., Delbaere, P., Wevn, P., & Grielens, S. (2015). Bijlage 14: Observeren *Algemeen Diagnostisch Protocol* (pp. 162-175): Prodia.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). Foundations of Qualitative Research for Education. In R. C. Bogdan & S. K. Biklen (Eds.), *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (5 ed.). USA: Boston: Allyn and Bacon.
- Bosma, L. M., Sieving, R. E., Ericson, A., Russ, P., Cavender, L., & Bonine, M. (2010). Elements for Successful Collaboration Between K-8 School, Community Agency, and University Partners: The Lead Peace Partnership. *Journal of School Health*, 80(10), 501-507.
- Bureau, E. (2010). *Operation Guide on The Whole School Approach to Integrated Education*. Hong Kong: The Government of the Hong Kong Special Administrative Region.
- Burke, C., & Könings, K. D. (2016). Recovering Lost Histories of Educational Design: a Case Study in Contemporary Participatory Strategies. *Oxford Review of Education*, 42(6), 721-732. doi: 10.1080/03054985.2016.1232244
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Commissie Monard. (2014). *Evaluatie Pedagogische Begeleidingsdiensten, Permanente Ondersteuningscellen en VZW Samenwerkingsverband Netgebonden Begeleidingsdiensten. Overkoepelend Rapport*.
- Coopman, B., Desmyttere, A., Dobbels, M., Franquet, W., Inghelbrecht, V., Vandervee, R., et al. (2016). *Verkenkend Onderzoek naar de Implementatie van het M - Decreet in de Centra voor Leerlingenbegeleiding*. Belgium: Brussel: Vlaamse Overheid.
- Crevits, H. (2015). *Krijtlijnen voor een Hervorming van de Leerlingenbegeleiding in Vlaanderen*. Belgium: Brussel.
- Crevits, H. (2017). *Nota van Minister Crevits Over het Ondersteuningsmodel*. (AR-VAST BUREAU-DOC-1617-043). Kabinet van Hilde Crevits.
- Davies, B. (2011). Open Listening: Creative Evolution in Early Childhood Settings. *International Journal of Early Childhood*, 43(2), 110-132.
- Davies, B., & Bansel, P. (2007). Neoliberalism and Education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 20(3), 247-259.
- Davies, B., & Bansel, P. (2010). Governmentality and Academic Work: Shaping the Hearts and Minds of Academic Workers. *JCT (Online)*, 26(3), 5.
- De Bono, E. (1999). *Six Thinking Hats*. USA: New York: Back Bay Books.

- De Gemeenteraad. (2005). *Selectieprocedure voor de selectie- en bevorderingsambten binnen het Stedelijk Onderwijs Gent en het iCLB - Wijziging*. (2016_GR_00125). Belgium: Ghent: Stad Gent.
- De Schauwer, E., Vandekinderen, C., & Van de Putte, I. (2011). *Voorbij de Vraagtekens?! Perspectief van Leraren op Inclusief Onderwijs* (1 ed.). Belgium: Antwerpen: Garant.
- De Wilde, B. (2017). Bang voor de doorlichting? *Klasse*, 20-23.
- Deboutte, G. (2008). *Pesten en Geweld op School: Handreiking voor een Daadkrachtig Schoolbeleid*. Brussel: Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming.
- Decruynaere, E. (2014). *Beleidsnota Stad Gent 2014-2019. Onderwijs, Opvoeding en Jeugd*. Gent: Stad Gent.
- DeLanda, M. (2006). *A New Philosophy of Society: Assemblage Theory and Social Complexity*. United Kingdom: London: Continuum.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1986). What Is an Assemblage? (D. Polan, Trans.) *Kafka: Toward a Minor Literature* (Vol. 30). USA: Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2000). Rhizome. In L. Niall (Ed.), *Postmodern Literary Theory: An Anthology* (pp. 92-120). United Kingdom: Oxford: Blackwell Publishers.
- Devos, G. (2004). Waar Scholen in Verschillen. In G. Devos (Ed.), *Schoolmanagement. Een Reflectie op de Praktijk van de Schoolleider*. Belgium: Mechelen: Wolters Plantyn.
- Devos, G. (2016). Missie, Visie, Waarden en Schoolcultuur. Belgium: Ghent: Opleidingsonderdeel 'Schoolbeleid en schoolontwikkeling'. Powerpoint Slides
- Devos, G., & Tuytens, M. (2009). De Rol van de Schoolleider in een Integraal Personeelsbeleid mét Evaluatie als Centrale Schakel. *Personeel en Organisatie. Schoolleiding en -begeleiding*, 21.
- Devos, G., Hulpia, H., Tuytens, M., & Sinnaeve, I. (2013). Self-other Agreement as an Alternative Perspective of School Leadership Analysis: An Exploratory Study. *School effectiveness and school improvement*, 24(3), 296-315. doi: 10.1080/09243453.2012.693103
- Dewey, J., & Dewey, E. (1915). Democracy and Education. In J. Dewey & E. Dewey (Eds.), *Schools of To-morrow* (pp. 287-316). USA: New York: E.P. Dutton & Company.
- Duggleby, W. (2005). What About Focus Group Interaction Data? *Qualitative Health Research*, 15(6), 832-840. doi: 10.1177/1049732304273916
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. doi: 10.1108/02683940510579759
- Finch, H., & Lewis, J. (2003). Focus Groups. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students* (pp. 170-198). United Kingdom: London: Sage Publications.
- Forsyth, D. R. (2014). Introductions to Group Dynamics. In D. R. Forsyth (Ed.), *Group Dynamics* (6 ed.). USA: Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Geeroms, E., & Meesens, M. (2014). *Waar is de Zorgcoördinator? Kwalitatief Onderzoek naar de Positie van de Zorgcoördinator in de Vlaamse Basisscholen*. (Master of Science in de Pedagogische Wetenschappen), Universiteit Gent, Gent.
- Gelderblom, G. (2015a, juli). Lerende Leraren en de Rol van de Schoolleiding (1). *Basisschool Management*, 6, 4-8.
- Gelderblom, G. (2015b, augustus). Lerende Leraren en de Rol van de Schoolleiding (2). *Basisschool Management*, 7, 4-8.
- Gelderblom, G. (2016, januari). Lerende Leraren en de Rol van de Schoolleiding (3). *Basisschool Management*, 12, 20-23.
- Glesne, C. (2010). Prestudy Tasks: Doing What is Good for You *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction* (4 ed.). United Kingdom: Essex: Pearson.

- Goodley, D., & Van Hove, G. (Eds.). (2005). *Another Disability Studies Reader? People with Learning Difficulties and a Disabling World*. Belgium: Antwerp: Garant.
- Government of Western Australia. (2009). Whole School Approach. Retrieved 17-04-2016, Retrieved from <http://det.wa.edu.au/policies/detcms/policy-planning-and-accountability/policies-framework/definitions/whole-school-approach.en>
- GRIP vzw (2017). VN-Verdrag. Retrieved 13-05-2017, Retrieved from <http://www.gripvzw.be/vn-verdrag.html>
- Grudens-Schuck, N., Allen, B. L., & Larson, K. (2004). Methodology Brief: Focus Group Fundamentals. *Extension Community and Economic Development Publications*.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Hertogs, L. (2014). *Kwalitatief Onderzoek naar de Ondersteuning van de Zorgcoördinator in het Vlaamse Basisonderwijs*. (Master of Science in de Pedagogische Wetenschappen), Universiteit Gent, Belgium: Ghent.
- Howitt, D. (2010a). Etnography/Participant Observation *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (1 ed., pp. 111-134). United Kingdom: Essex: Pearson Education.
- Howitt, D. (2010b). Focus Groups *Introduction to Qualitative Methods in Psychology*. United Kingdom: Essex: Pearson Education.
- Hullebus, M., Feys, R., Van Biervliet, P., & Thevissen, F. (2007). O-zon manifest. Retrieved 29-07-2017, Retrieved from <http://www.o-zon.be/teksten/ozonmanifest/index.html>
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). Maakt Gedeeld Leiderschap een Verschil voor de Betrokkenheid van Leerkrachten? Een Studie in het Secundair Onderwijs *Personeel en Organisatie, Schoolleiding en -begeleiding 2*. Belgium: Mechelen: Wolters.
- iCLB. (2014). Missie iCLB. Retrieved 05-07-2017, Retrieved from <http://www.iclb.be/missie-iclb>
- International, Q. (2017). NVivo 11 for Windows (Version 11.4.1.1064).
- IVASOG. (2014). *Leidraad voor de Realisatie van het Pedagogisch Project voor Personeelsleden van het IVA Stedelijk Onderwijs Gent*. Retrieved 18-07-2017 Retrieved from http://pbsog.gent.be/sites/pbsog.gent.be/files/basispagina_pdf/leidraad-ivasog.pdf.
- Jackson, A. Y., & Mazzei, L. A. (2012a). Introduction. In A. Y. Jackson & L. A. Mazzei (Eds.), *Thinking with Theory in Qualitative Research. Viewing Data Across Multiple Perspectives* (pp. vi-xv). United Kingdom: Abingdon: Routledge.
- Jackson, A. Y., & Mazzei, L. A. (2012b). Plugging One Text Into Another. In A. Y. Jackson & L. A. Mazzei (Eds.), *Thinking with Theory in Qualitative Research. Viewing Data Across Multiple Perspectives* (pp. 1-14). United Kingdom: Abingdon: Routledge.
- Jackson, A. Y., & Mazzei, L. A. (2012c). *Thinking with Theory in Qualitative Research. Viewing Data Across Multiple Perspectives*. United Kingdom: Abingdon: Routledge.
- Lawson, H. A. (2004). The Logic of Collaboration in Education and the Human Services. *Journal of interprofessional care*, 18(3), 225-237.
- Lefevre, L. (2016). *Kwalitatief Onderzoek naar de Positie van een Zorgcoördinator vanuit een Historisch Perspectief*. (Master of Science in de Pedagogische Wetenschappen), Universiteit Gent, Belgium: Ghent.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Meier, A., Spada, H., & Rummel, N. (2007). A Rating Scheme for Assessing the Quality of Computer-Supported Collaboration Processes. *Computer-Supported Collaborative Learning*, 2, 63-86. doi: 10.107/s11412-006-9005-x

- Meijer, W. (2004). Averechtse Uitwerkingen en Ongewenste Neveneffecten van de Zorgstructuur. Dilemma's in Leerlingenbegeleiding van het Basisonderwijs. *Caleidoscoop*, 16(5), 2-6.
- Ministerie van Onderwijs en Vorming. (2005). *Bijlage van de Omzendbrief BaO/2005/11: Duiding bij het Voeren van een Zorgbeleid in de School en in de Scholengemeenschap*. Belgium: Brussel.
- Ministerie van Onderwijs en Vorming. (2017a). *Meta-evaluatie M-decreet. Synthese van Evaluatieve Publicaties Verschenen Sinds de Inwerkingtreding van het M-decreet in 2015*. Belgium: Brussel.
- Ministerie van Onderwijs en Vorming. (2017b). Over Doorlichtingen en Doorlichtingsverslagen. Retrieved 12-05-2017, Retrieved from <http://onderwijs.vlaanderen.be/nl/over-doorlichtingen-en-doorlichtingsverslagen>
- Mortelmans, D. (2007a). De Kwalitatieve Probleemformulering *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (pp. 95-133). Belgium: Leuven: Acco.
- Mortelmans, D. (2007b). Focusgroepen *Handboek Kwalitatieve Onderzoeksmethoden* (pp. 341-369). Belgium: Leuven: Acco.
- Mortelmans, D. (2007c). Observeren *Handboek Kwalitatieve Onderzoeksmethoden* (pp. 293-339). Belgium: Leuven: Acco.
- Mortelmans, D. (2011). Nvivo Gebruiken bij Focusgroep-Onderzoek *Kwalitatieve analyse met Nvivo* (pp. 241-266). Belgium: Leuven: Acco.
- Naudé, P., & Buttle, F. (2000). Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 351-361.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. *Journal of organizational behavior*, 17(5), 445-467.
- Neuman, W. L. (2011). How to Review the Literature and Conduct Ethical Studies. In W. L. Neuman (Ed.), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7 ed.). United Kingdom: London: Pearson Education.
- Onderwijskiezer. (2017). Zorgleerkracht- Zorgcoördinator. Retrieved 08-06-2017, Retrieved from https://www.onderwijskiezer.be/v2/beroepen/beroep_detail.php?beroep=1479
- Pameijer, N. (2010). Download bij Hoofdstuk 8: Implementatie van HGW op School (par. 8.3, p. 213) *Handelingsgericht werken in de klas. De leerkracht doet ertoe!* België: Leuven: ACCO Uitgeverij.
- Pameijer, N., & Draaisma, N. (2011). Typen Vragen en Gesprekstechnieken *Handelingsgerichte diagnostiek in de jeugdzorg. Een kader voor besluitvorming*. België: Leuven: ACCO Uitgeverij.
- Pameijer, N., & Van Beukering, T. (2015). *Handelingsgerichte Diagnostiek in het Onderwijs. Een Praktijkmodel voor Diagnostiek en Advisering*. België: Leuven: ACCO Uitgeverij.
- Pameijer, N., van Beukering, T., & de Lange, S. (2010a, Maart 2010). De Uitgangspunten van Handelingsgericht Werken. *JSW*, 94 (7), 6-9.
- Pameijer, N., van Beukering, T., & De Lange, S. (2010b, April 2010). De Uitgangspunten van Handelingsgericht Werken (2). *JSW*, 94 (8), 12-15.
- Pameijer, N., van Beukering, T., Schulpen, Y., & Van De Veire, H. (2008). *Handelingsgericht Werken op School. Samen met Leerkracht, Ouders en Kind aan de Slag*. België: Leuven: Acco Uitgeverij.
- Pameijer, N., van Beukering, T., Schulpen, Y., & Van de Veure, H. (2010c). Bijlage I: Formulieren en Checklists HGW *Handelingsgericht werken in de klas. De leerkracht doet ertoe!* België: Leuven: Acco.
- Pattyn, M., & Buyck, C. (1998). Decreet Centra voor Leerlingenbegeleiding. Retrieved 01-08-2017, Retrieved from <https://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/persberichten/decreet-centra-voor-leerlingenbegeleiding>

- PBSOG. (2016). Analyse en Antwoord PB SOG op Ondersteuningsbehoeften van de Scholen.
- PBSOG. (2017a). Contact. Retrieved 15-07-2017, Retrieved from <http://pbsog.gent.be/contact>
- PBSOG. (2017b). Visie. Retrieved 07-06-2017, Retrieved from <http://pbsog.gent.be/visie>
- PBSOG. (2017c). Vormingen. Retrieved 17-07-2017, Retrieved from <http://pbsog.gent.be/vormingefilter>
- PBSOG-iCLB. (2016a). *AFSTEMMINGSGESPREKKEN iCLB en PB SOG Faciliteren Scholen om Hun Ondersteuningsbehoeften in Kaart te Brengen en Stemmen Af Met Voor een Optimale Ondersteuning.*
- PBSOG-iCLB. (2016b). *Richtvragen voor de School Ter Voorbereiding van het Afstemmingsgesprek met PBSOG en iCLB.*
- PBSOG-iCLB. (2016c). *Visie en Doel Afstemmingsgesprek School-iCLB-PBSOG.*
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self-and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Phellas, C. N., Bloch, A., & Seale, C. (2012). Structured Methods: Interviews, Questionnaires and Observations. In C. Seale (Ed.), *Researching Society and Culture* (3 ed., pp. 180-205). United Kingdom: London: Sage.
- Pisters, P. (2009). Micropolitiek. In E. Romein, M. Schuilenburg, & S. Van Tuinen (Eds.), *Deleuze Compendium* (pp. 408). The Netherlands: Amsterdam: Boom.
- PwC. (2015). *Audit naar de Werking van Centra voor Leelingenbegeleiding (CLB's).*
- Rowe, F., Stewart, D., & Patterson, C. (2007). Promoting School Connectedness Through Whole School Approaches. *Health Education*, 107(6), 524-542. doi: 10.1108/09654281111094973
- Sanders, B. (2017). *De Violent Gelijk Stemmen in de Kwaliteitszorg Binnen het Stedelijke Onderwijslandschap van Gent. Een kwalitatief Onderzoek naar het Proces van Scholen om tot Ondersteuningsbehoeften te Komen.* (Master), Universiteit Gent, Belgium: Ghent.
- Schuilenburg, M. (2009). Assemblages. In E. Romein, M. Schuilenburg, & S. Van Tuinen (Eds.), *Deleuze Compendium* (pp. 408). The Netherlands: Amsterdam: Boom.
- Singh, P., Mbokodi, S. M., & Msila, V. T. (2004). Black Parental Involvement in Education. *South African Journal of Education*, 24(4), 301-307.
- St. Pierre, E. A. (2015). Practices for the "New" in the New Empiricisms, the New Materialisms, and Post Qualitative Inquiry. In N. K. Denzin & M. D. Giardina (Eds.), *Qualitative Inquiry and the Politics of Research* (pp. 75-95). USA: Walnut Creek: Left Coast Press Inc.
- Stad Gent. (2017a). Onderwijscentrum Gent. Retrieved 30-07-2017, Retrieved from <https://stad.gent/over-gent-en-het-stadsbestuur/stadsbestuur/organisatiestructuur/departement-onderwijs-opvoeding-en-jeugd/onderwijscentrum-gent>
- Stad Gent. (2017b). Stedelijke Basisscholen. Retrieved 07-04-2017, Retrieved from <https://stad.gent/onderwijs-kinderopvang/onderwijs/scholen/stedelijke-basisscholen>
- Stevens, P. E. (1996). Focus Groups: Collecting Aggregate-level Data to Understand Community Health Phenomena. *Public Health Nursing*, 13(3), 170-176. doi: 10.1111/j.1525-1446.1996.tb00237.x
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Stoel, W. G. R. (1995). De Taakhoud, de Taakomvang en de Taakbelasting van Schoolleiders in het Basisonderwijs. *Tijdschrift voor Onderwijsresearch*, 20(2), 133-153.
- Struyf, E., Adriaensens, S., & Verschueren, K. (2013). *Geïntegreerde Zorg op School: Een Inspiratieboek voor de Praktijk*. België: Leuven: Acco.

- Struyf, E., Verschueren, K., Verachtert, P., Adriaenssens, S., Vermeersch, B., Van de Putte, I., et al. (2012). *Zorgbeleid in het Gewoon Basisonderwijs en Secundair Onderwijs in Vlaanderen: Kenmerken, Predictoren en Samenhang met Taakopvatting en Handelingsbekwaamheid van Leerkrachten*. België: Brussel.
- Van de Putte, I. (2008). De Zorgcoördinator als Ondersteuner van Leraren in Klassen met Leerlingen met Specifieke Onderwijsbehoeften. *BALANS Tijdschrift voor Agogisch Werk*, 4, 2-4.
- Van de Putte, I., De Schauwer, E., Van Hove, G., & Davies, B. (2017, submitted). Rethinking Agency as an Assemblage Special Educational Needs Coordinator (SENCO) From 'Change Agent' to 'Collaborative Work'. *International Journal of Inclusive Education*.
- van Dijk, S., & Pameijer, N. (2014a, Februari 2014). Vragen over Handelingsgericht Werken (2) Benut Positieve Aspecten. *JSW*, 98 (6), 12-15.
- van Dijk, S., & Pameijer, N. (2014b, Januari 2014). Vragen over Handelingsgericht Werken. HGW? Dat Doe Ik Allang! *JSW*, 98 (5), 6-9.
- Van Keer, H. (2015). Mentoren voor beginnende leraren. Belgium: Ghent: Opleidingsonderdeel 'Zorg, coaching en begeleiding'. Powerpoint Slides
- Vlaams Parlement. (2009). *Decreet Betreffende de Kwaliteit van Onderwijs*.
- Vlaams Parlement. (2014). *Ontwerp van Decreet Betreffende Maatregelen voor Leerlingen met Specifieke Onderwijsbehoeften*.
- Vlaams Parlement. (2015). *Decreet Betreffende de Centra voor Leerlingenbegeleiding*.
- Vlaamse Overheid. (2016). *Het Referentiekader voor Onderwijskwaliteit: Kwaliteitsverwachtingen en Kwaliteitsbeelden*. In Ministerie van Onderwijs en Vorming (Ed.).
- Vlaamse Overheid. (2017). *Onderwijsspiegel 2017. Jaarlijks Rapport van de Onderwijsinspectie*. Belgium: Brussels: Onderwijsinspectie.
- Vyverman, H. (2013). Interview met Professor Paul Verhaeghe, Auteur van het Boek Identiteit. *Impuls*, 44, 11-17.
- Walker, M. (2003). Framing Social Justice in Education: What Does the 'Capabilities' Approach Offer? *British Journal of Educational Studies*, 51(2), 168-187.
- Williams, A., & Katz, L. (2001). The Use of Focus Group Methodology in Education: Some Theoretical and Practical Considerations. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 5(3).
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Wise, J. M. (2005). Assemblage. In C. J. Stivale (Ed.), *Gilles Deleuze: Key Concepts* (1th ed., pp. 77-87). United Kingdom: Stocksfield: Acimen Publishing Limited.

BIJLAGEN

1. Lijst met afkortingen in de thesis

CLB: Centrum voor Leerlingenbegeleiding

Codi: Coördinerend Directeur

HGW: Handelingsgericht Werken

iCLB: interstedelijk Centrum voor Leerlingenbegeleiding

IVA: Intern Verzelfstandigd Agentschap

M-decreet: Maatregelen voor Leerlingen met Specifieke Onderwijsbehoeften

PBD: Pedagogische Begeleidingsdienst

PBSOG: Pedagogische Begeleiding Stedelijk Onderwijs Gent

ROK: Referentiekader voor Onderwijskwaliteit

SMARTI: Specifiek, Meetbaar, aanvaardbaar/Ambitieuus, Realistisch, Tijdsgebonden, Inspirerend

SOG: Stedelijk Onderwijs Gent

2. Verklarende woordenlijst

Assemblage: een geheel van heterogene elementen, dit zijn zowel mensen, dingen, hun kenmerken, relaties, aantrekkingen, afstotingen, samensmeltingen, (taal)uitingen, e.d.. Daarnaast bestaat de assemblage ook uit de de- en reterritorialisatie die de interacties tussen deze elementen teweeg brengen (DeLanda, 2006; Schuilenburg, 2009; Wise, 2005).

Coördinerend directeur: een directeur voor de coördinatie van de scholengemeenschap SOG (De Gemeenteraad, 2005)

Eigen-leiderschap: een proces van zichzelf kunnen leiden en motiveren om al dan niet intrinsiek motiverende taken te doen (Manz, 1986; Neck & Manz, 1996)

Emergent luisteren: met een 'open blik' luisteren naar wat men nog niet weet, zonder wat men hoort betekenis te geven vanuit de voorkennis (Davies, 2011)

Google Docs: de naam voor het online-document gebruikt in 2015-2016 om de ondersteuningsnoden en doelen in te noteren tijdens een afstemmingsgesprek.

Rhizoom: denkmodel dat de traditionele manieren van denken (in oorzaak en gevolg) en de manieren om kennis te verzamelen uitdaagt door verbondenheid in heterogeniteit, multipliciteit en bewegelijkheid (Allan, 2008).

Self-efficacy: het geloof in de eigen capaciteiten om acties te organiseren en uit te voeren die nodig zijn om het gewenste resultaat te behalen. Het gaat niet om bepaalde vaardigheden, maar om het geloof in wat men kan doen met wat men heeft (Bandura, 1997).

Territorialisatie (re en de): territorialisatie is de afgesloten plek van de assemblage waar iets ervaren wordt of plaats vindt. Deterritorialisering doorbreekt de assemblage, het doorbreekt de inhoud en uitdrukkingen ervan. Reterritorialisering is het tegendeel, het bindt de inhoud, uitdrukkingen en relaties opnieuw samen in een (eventueel) nieuwe assemblage (Schuilenburg, 2009).

3. Observatiewijzer

School: Datum:/...../ 2016 Observator aanwezig: Barbara Judith Wie observeert: Barbara Judith	Introductie: - Anonimiteit, niet beoordelend - Wij gaan niets zeggen. - Graag de namen en de functie van iedereen, om makkelijk te noteren. - Alle info blijft tussen ons op Inge, gaat niet naar CLB of PBSOG
--	---

Directie:	Zorgcoördinator:
CLB-medewerker:	PBSOG medewerker:

Algemeen

Is het duidelijk wie wat doet, waarom, waar, hoe en wanneer? M.a.w., zijn **afspraken** duidelijk? (ook tijdens het gesprek)

Ja / nee
 Expliciet gemaakt? Ja / nee
 Notitie

Vorbereidingsdocumenten

Worden alle **vragen uit de voorbereiding** overlopen?

Ja / nee
 • Google docs
 • Richtvragen
 • Analyse-instrumenten
 notitie

Bij welke vragen wordt er **langer stilgestaan**?
 Waarom? (indien observeerbaar)

notitie

Analyse-instrumenten

Wordt er bevraagd **welke instrumenten** bepalend waren tot het komen van de ondersteuningsbehoeften?

Ja / nee
 Welke
 - Schoolfoto
 - Doorlichting
 - Afstemmingsgesprek vorig jaar
 - Gegevens uit "mijn onderwijs"

	- Leerlingvolgsysteem - Toetsresultaten - CIPO outputdossier: LOST (leervorderingen – outcomes – schoolloopbaan – tevredenheid)
Vragen CLB/PBSOG naar wie deze analyse-instrumenten heeft ingevuld? Gaan ze hier dieper op in of blijft het oppervlakkig?	Ja / nee notitie
Wordt er bevraagd waarom er voor deze instrumenten gekozen is?	Ja / nee notities
Worden de analyse-instrumenten die de school niet gebruikt heeft bevraagd? Waarom?	Ja / nee Notitie
Wordt er gepeild naar de bruikbaarheid en de hanteerbaarheid van de analyse-instrumenten? Of hoe de school het gebruik van de instrumenten heeft ervaren?	Hanteerbaarheid Ja / nee Bruikbaarheid Ja / nee
Indien er moeilijkheden waren met de instrumenten: Wordt er ondersteuning geboden door de PBSOG of CLB bij het toekomstig invullen?	Ja / nee / nvt notitie
Handelingsgericht Werken	
Fasen, zorgcontinuüm, ...	
Op welk niveau van het zorgcontinuüm bevinden de ondersteuningsbehoeften en de doelen zich?	• Fase 0: Brede basiszorg • Fase 1: Verhoogde zorg • Fase 2: Uitbereiding van zorg • Fase 3: Overstap naar school op maat
Positieve aspecten	

Worden de bevorderende factoren aangehaald die positief kunnen zijn bij het verwezenlijken van het doel?	Ja / nee Door CLB / PBSOG / school / andere:; Notitie
Worden positieve aspecten ingezet in het traject dat opgesteld wordt?	Ja / nee Door CLB / PBSOG / school / andere: Welke? Hoeveel?
Worden problemen positief herbenoemd ?	Ja / nee Notitie

Onderwijsbehoeften, doelen en hulpzinnen

Worden doelen uit vorige afstemmingsgesprekken geëvalueerd en gebruikt men deze evaluatie tijdens het stellen van nieuwe doelen?	Geëvalueerd? Ja / nee Gebruikt voor nieuwe doelen Ja / nee Notities
Gaat het gesprek over wat de school/de leerkracht/het kind/het zorgteam nodig heeft ipv over wat het probleem is?	Ja / nee Notitie
Worden de onderwijsbehoeften gekoppeld aan concrete doelen ?	Ja / nee Welk doel?
Proberen het CLB en de PBSOG de ondersteuningsbehoeften te doorgronden en begrijpen?	Ja / nee Door CLB / PBSOG notitie
Waar wordt expliciet rekening mee gehouden bij het formuleren van doelen ?	Zijn de doelen SMART! • Specifiek • Meetbaar • Aanvaardbaar of ambitieus • Realistisch • Tijdsgebonden • Inspirerend

Bevragen CLB en PBSOG in welke mate de ondersteuningsbehoeften vanuit de school, de leerkracht, het kind of de ouder komt? Waaruit komen ze?	Ja / nee Mate aanduiden: • De school • De leerkracht • De leerling • De ouders notitie
Wordt er gebruik gemaakt van hulpzinnen om de behoeften te formuleren?	Ja / nee Welke?
Contextspecifiek kijken	
Kijken CLB en PBSOG contextspecifiek ?	Ja / nee Hoe gemerkt?
Wordt er belang gehecht aan samenwerking met en inbreng van anderen op de school ?	Ja / nee • Ouders • Leerlingen • Zorgteam • Andere:.....

Kwaliteit van gesprekken	
Motivatie	
Zijn de verschillende leden in de conversatie taakgericht ? Of zijn ze procesgericht (grapjes maken, verhalen vertellen)?	Taakgericht? Ja / nee Procesgericht? Ja / nee
Wat is de houding van elk lid van het gesprek? (zeker achteraf samen bespreken met mede observator)	
Wordt er gestreefd naar consensus over ondersteuningsbehoeften,	Notitie

doelen, mogelijke ondersteuning ?	
Communicatie	
Letten alle partners er op dat de anderen begrijpen wat ze zeggen (jargon enz)?	Ja / nee Wie? Notitie
Hoe verloopt de turn-taking ?	Laten ze elkaar uitspreken? Geven ze elkaar de ruimte om hun punt te maken? Laten ze iedereen die dit wil aan het woord komen?
Blijft de toon in de conversatie respectvol en beleefd?	Ja / nee Notitie
Wordt er af en toe samengevat ?	Ja / nee Door wie? CLB / PBSOG / school / andere: Notitie
Wordt er ruimte gelaten voor stiltes ?	Ja / nee Notitie Is er iemand die stiltes steeds doorbreekt? CLB / PBSOG / school / andere
Wordt er doorgevraagd ?	Ja / nee Notitie
Samenwerking	
Staan alle leden open voor feedback, opvattingen, denkwijzen, handelingswijzen en ideeën van de andere leden ?	Ja / nee Hoe gemerkt? Wie wel/niet?
Wordt er in het begin besproken hoe het afstemmingsgesprek zal/kan verlopen ?	Ja / nee Door wie? CLB / PBSOG / school / andere:

Stelt een lid van het gesprek zich machteloos op? (ik kan hier niets aan doen, ik ben overgeleverd aan de goodwill van anderen)	Ja / nee Hoe wordt hierop gereageerd?
---	--

4. Nabesprekingen

iCLB

- Bent u tevreden over dit afstemmingsgesprek? Waarom wel/niet?
- Vindt u de afstemmingsgesprekken belangrijk? Waarom wel/niet?
- Wat was volgens u het doel van het afstemmingsgesprek?
- Wat waren u verwachtingen naar het afstemmingsgesprek en voldeed het afstemmingsgesprek hieraan?
- Hoe vaak heeft u contact met de andere partners van het afstemmingsgesprek? Bent u hier tevreden over?
- Kan u kort beschrijven waarover de contacten (buiten het thema van de afstemmingsgesprekken) met de andere partners gaan?
- Mensen kunnen zeer diverse redenen hebben voor eenzelfde handeling. Naar mijn aanvoelen... Is dit naar uw aanvoelen ook zo en is hier een welbepaalde reden voor?
- Is het na het afstemmingsgesprek voor u duidelijk wat er van u verwacht wordt en wat de andere partners zullen doen?
- Mogen wij u in de toekomst nog contacteren wanneer wij nog vragen hebben of extra data willen verzamelen voor ons onderzoek? Zo ja, op welke manier wordt u het liefst gecontacteerd?

PBSOG

- Bent u tevreden over dit afstemmingsgesprek? Waarom wel/niet?
- Vindt u de afstemmingsgesprekken belangrijk? Waarom wel/niet?
- Wat was volgens u het doel van het afstemmingsgesprek?
- Wat waren u verwachtingen naar het afstemmingsgesprek en voldeed het afstemmingsgesprek hieraan?
- Hoe vaak heeft u contact met de andere partners van het afstemmingsgesprek? Bent u hier tevreden over?
- Kan u kort beschrijven waarover de contacten (buiten het thema van de afstemmingsgesprekken) met de andere partners gaan?
- Mensen kunnen zeer diverse redenen hebben voor eenzelfde handeling. Naar mijn aanvoelen... Is dit naar uw aanvoelen ook zo en is hier een welbepaalde reden voor?
- Is het na het afstemmingsgesprek voor u duidelijk wat er van u verwacht wordt en wat de andere partners zullen doen?
- Mogen wij u in de toekomst nog contacteren wanneer wij nog vragen hebben of extra data willen verzamelen voor ons onderzoek? Zo ja, op welke manier wordt u het liefst gecontacteerd?

School

- Bent u tevreden over dit afstemmingsgesprek? Waarom wel/niet?
- Vindt u de afstemmingsgesprekken belangrijk? Waarom wel/niet?
- Wat was volgens u het doel van het afstemmingsgesprek?
- Wat waren u verwachtingen naar het afstemmingsgesprek en voldeed het afstemmingsgesprek hieraan?

- Hoe vaak heeft u contact met de andere partners van het afstemmingsgesprek? Bent u hier tevreden over?
- Kan u kort beschrijven waarover de contacten (buiten het thema van de afstemminggesprekken) met de andere partners gaan?
- Waarom was/waren juist deze persoon/personen uit de school aanwezig?
- Op welke manier zijn jullie tot de keuze van jullie ondersteuningsbehoeften gekomen?
- Hoe ervaart u het gebruik van het google docs document? (zie afbeelding)



Afstemmingsgesprekken schooljaar 2016-2017 SCHOOL - iCLB - PBSOG

Contactschool

De contactpersoon ICLB is:

vul naam en voornaam in

De contactpersoon PBSOG is:

vul naam en voornaam in

- Hebben jullie gebruik gemaakt documenten of analyse-instrumenten? Zoja welke en hoe heeft u het gebruik hiervan ervaren?
- Waarom heeft u voor dat/deze documenten of instrument(en) gekozen?
- Mensen kunnen zeer diverse redenen hebben voor eenzelfde handeling. Naar mijn aanvoelen... Is dit naar uw aanvoelen ook zo en is hier een welbepaalde reden voor.
- Is het na het afstemmingsgesprek voor u duidelijk wat er van u verwacht wordt en wat de andere partners zullen doen?
- Mogen wij u in de toekomst nog contacteren wanneer wij nog vragen hebben of extra data willen verzamelen voor ons onderzoek? Zo ja, op welke manier wordt u het liefst gecontacteerd?

5. Rapportage van de observaties

Terugkoppeling

Afstemmingsgesprekken schooljaar 2015-2016

Allereerst willen wij u danken voor uw medewerking aan onze masterproef rond de afstemmingsgesprekken tussen de scholen, de PBSOG en het iCLB. Onze bijzondere dank gaat uit naar alle partners in de scholen die ons zeer vriendelijk hebben verwelkomd in hun afstemmingsgesprek. Wij hebben ons steeds zeer welkom gevoeld en de observaties die wij konden doen hebben niet alleen onze data, maar ook onszelf verrijkt. Wij bedanken ook iedereen hier aanwezig voor jullie interessante inbreng en jullie tijd.

Tijdens onze observaties van verschillende afstemmingsgesprekken zijn er ons een aantal zaken opgevallen die wij graag met jullie willen delen. Wij hopen met deze inzichten een bijdrage te kunnen leveren aan de komende afstemmingsgesprekken en aan de werking van uw school en organisatie.

Thema's

Handelingsgericht Werken
Datageletterdheid
Aanpak
Relaties

Wij hebben getracht onze inzichten te bundelen in enkele centrale thema's. We beginnen met het bespreken van de aanwezigheid van de uitgangspunten van Handelingsgericht Werken in de afstemmingsgesprekken. Onder datageletterdheid begrijpen we alles wat te maken heeft met de Google Doc's, de richtvragen en instrumenten om de ondersteuningsnaden van de school in kaart te brengen. Onder aanpak verstaan we alles wat betreft de organisatie en aanpak van het afstemmingsgesprek, bijvoorbeeld een individuele versus een universele aanpak. Onder relaties verstaan we alles wat bij tussen de partners in het afstemmingsgesprek hebben gezien.



Onderwijsbehoeften van de leerling(en) staan centraal
Afstemming en wisselwerking
De leerkracht(en) doet/doen ertoe
Positieve aspecten zijn van groot belang

De verschillende uitgangspunten van HGW lagen aan de basis van onze kijkwijzer. We zagen de uitgangspunten terugkomen in de verschillende afstemmingsgesprekken.

Wat betreft het uitgangspunt **'De onderwijsbehoeften van de leerling(en) staan centraal'** zien we dat de afstemmingsgesprekken bedoeld zijn om de ondersteuningsbehoeften van de school in kaart te brengen. Dit is meestal niet op leerling niveau, maar eerder op schoolniveau. Tijdens de afstemmingsgesprekken kwamen de noden en behoeften van de leerlingen wel eens in beeld, maar ze stonden zeker niet (altijd) centraal. Er werd vooral gesproken over de leerlingen, maar de stem van de leerlingen zelf werd nauwelijks tot niet ingebracht. Het afstemmingsgesprek is dus wel leerlinggericht, maar eerder vanuit wat volgens de school belangrijk is voor de leerlingen. Ook de ondersteuningsbehoeften van leerkrachten kwamen in mindere mate aan bod. De manier waarop men tot ondersteuningsbehoeften komt, was niet duidelijk in de gesprekken. We komen hier nog verder op terug bij de analyse instrumenten. Wat is er allemaal gebruikt om tot die behoeften te komen en welke domeinen heeft men in rekening genomen?

Met het uitgangspunt **'Afstemming en wisselwerking'** zit het al redelijk goed tijdens de afstemmingsgesprekken. We zien dat de verschillende partners in het gesprek proberen te doorgronden wat de anderen zeggen. We zien ook dat de PBSOG en het iCLB sterk schoolspecifiek kijken, ze kennen de sfeer en de medewerkers van de school en weten waar de directie en de zorgcoördinator het over hebben. We zien ook dat de PBSOG en het iCLB zich aanpassen aan de onderwijsmethode van de school en de werkwijze en sterktes van de directie en zorgcoördinator. Dit kan wel moeilijker worden wanneer er meer dan één school wordt besproken binnen éénzelfde afstemmingsgesprek. Het gescheiden houden van de verschillende scholen, bijvoorbeeld door eerst over de ene school te praten en een pauze te nemen voor de andere school wordt besproken, gaat dit probleem tegen.

Wanneer we de afstemming en wisselwerking tussen PBSOG en iCLB medewerkers in het afstemmingsgesprek bekijken zien we wel nog veel ruimte voor verbetering. Het gebeurt dat één van beide nauwelijks deelneemt aan het gesprek. Hoewel het belangrijk is dat iemand de leiding over het gesprek neemt, denken we dat de andere begeleidingspartner meer ruimte mag krijgen om zijn of haar inbreng te geven en vragen te stellen. Misschien speelt het feit dat de andere persoon vaak notulist is hierbij een rol. Het is moeilijker voor de notulist om actief dingen in te brengen.

Tijdens de afstemmingsgesprekken zagen we dat het uitgangspunt **'De leerkracht doet ertoe'** wel belangrijk was, maar dat de behoeften met betrekking op de leerkrachten vaak geformuleerd werden door de directie en de zorgcoördinatoren. We hadden niet het gevoel dat zij de spreekbuis waren voor de leerkrachten, maar eerder dat zij hun visie gaven op wat de leerkrachten nodig hebben. Het belang van gemotiveerde, goed bijgeschoolde, vriendelijke, samenwerkende, sterke leerkrachten werd door alle partners in het gesprek aangehaald en beaamt. We zien dus dat de leerkracht ertoe doet, maar er zou meer ruimte mogen zijn voor de ondersteuningsbehoeften die vanuit de leerkrachten zelf komen.

Het handelen van de leerkracht is niet het vertrekpunt binnen de gesprekken, men gaat ervan uit dat zij weten wat de leerkracht wil. De stem van de leerkracht zelf wordt niet meegenomen.

Met onze kijkwijzer bekeken we ook het uitgangspunt '**Positieve aspecten zijn van groot belang**'. We zagen in de verschillende gesprekken terugkomen dat zowel de school als de PBSOG en het iCLB erop letten om positief te blijven en 'problemen' op een positieve manier te (her)formuleren. Bij sommige scholen loopt er (heel) wat fout en toch deden alle partners hun best om het positieve te blijven zien en benoemen. Er was altijd wel één partner in het gesprek die door gevoelens van machteloosheid en frustratie heen toch nog positieve aspecten zag. Ook bijdrages van partners tijdens de afstemmingsgesprekken werden meestal positief onthaald en ook de samenwerking met de partners buiten het afstemmingsgesprek werd vaak als positief aangehaald. Het inzetten van die positieve aspecten bij het komen tot oplossingen blijkt net iets moeilijker te zijn, toch zagen wij hier zeker mooie voorbeelden van.



Een '**Constructieve samenwerking**' is zeer belangrijk binnen de afstemmingsgesprekken. Over het algemeen zien we ook dat dit best goed loopt. Men is meestal samen op zoek naar mogelijke antwoorden op de behoeften die heersen en zoekt naar consensus over zowel de ondersteuningsbehoeften als de doelen. We zien dat de tandems PBSOG-school en iCLB-school vaak al sterk zijn, maar we hadden misten nog de kracht van de tandem PBSOG-iCLB. In de afstemmingsgesprekken ging het vaker over wat beide organisaties apart kunnen betekenen voor de school dan over hoe zij hun krachten kunnen bundelen in de context van elke specifieke school. We zagen ook dat samenwerkingsverbanden buiten het afstemmingsgesprek veel aandacht kregen tijdens de gesprekken. Het is duidelijk dat zowel de scholen, de PBSOG als het iCLB niet op een eiland zitten, maar dat er stevige bruggen zijn en worden gebouwd met andere scholen en organisaties.

Op het vlak van '**Doelgericht werken**' zagen wij grote verschillen tussen de scholen. Algemeen kunnen we wel stellen dat het voor ons als buitenstaanders soms moeilijk was om te begrijpen wat precies de ondersteuningsnoden waren en welke doelen men stelde tijdens de afstemmingsgesprekken. De gesprekken waarin de noden en doelen wel duidelijk werden voor ons, waren de gesprekken waarin expliciet gevraagd werd om prioriteiten te stellen. Ook het evalueren van het voorbije schooljaar hielp om behoeften en doelen duidelijker te stellen. Het gebeurde ook dat het 'thema' van een nood en een doelstelling wel duidelijk was, maar wat er dan precies moeilijk liep bleef onder de oppervlakte. We denken dan bijvoorbeeld aan problemen met een bepaald vak of met leden van het schoolteam. We hadden wel bijna altijd het gevoel dat de partners in het gesprek de ondersteuningsnoden en de doelen goed begrepen, ook al werden deze niet expliciet omschreven. Hoewel dit misschien later nog besproken wordt is het ook tijdens het gesprek al belangrijk om duidelijk te maken wie welke ondersteuningsnoden zal proberen beantwoorden en wie welke doelen zal opvolgen. Op deze manier kan iedereen met een duidelijk doel voor ogen het gesprek verlaten.

Het laatste uitgangspunt van Handelingsgericht Werken, namelijk '**Systematisch en transparant werken**' kreeg in een aantal afstemmingsgesprekken veel aandacht. Dit was vaak de verdienste van de persoon die de leiding nam over het gesprek en/of de persoon die de Google Doc's invulde. Een stap voor stap werkwijze om het proces systematisch te maken werd vooral gecreëerd door het google docs document en de richtvragen. Toch zagen we dat er vaak niet op een gestructureerde manier tot de ondersteuningsbehoeften gekomen is. Of ook dat ieder op zijn eigen manier tot ondersteuningsbehoeften kwam en niet door een bepaalde systematiek. Ook het verwoorden van de ondersteuningsbehoeften gebeurde niet echt systematisch tijdens de gesprekken. Door op voorhand duidelijk te maken wie de gespreksleider zal zijn en wat de bedoeling is van het gesprek is er transparantie naar de verschillende partijen. Ook het streven naar een gemeenschappelijke consensus zagen we in de verschillende gesprekken terugkomen en is belangrijk om systematisch te werken.

Toch blijkt het niet altijd simpel om steeds systematisch elke ondersteuningsnood en de daaraan verbonden behoeften te bespreken. Vooral wanneer er verschillende scholen besproken worden in één afstemmingsgesprek wordt het moeilijk om de ondersteuningsnoden en doelen van de verschillende scholen min of meer gescheiden te houden. We kunnen dus stellen dat er meestal wel systematisch en transparant gewerkt werd tijdens de afstemmingsgesprekken, maar dat er meestal wel momenten van beperkte chaos waren.



Onder datageletterdheid verstaan we binnen de afstemmingsgesprekken het google docs, de richtvragen en de analyse instrumenten. De mate waarin deze geleid hebben tot ondersteuningsbehoeften. De nadruk hierbij ligt op het HGW kader. Wat is de ondersteunende factor van datageletterdheid binnen de afstemmingsgesprekken. Vanuit het HGW kader zijn de twee uitgangspunten die hierbij sterk naar voor komen de doelgerichtheid en de ondersteuningsbehoeften. Zoals we bij de uitgangspunten al aanhaalden waren deze uitgangspunten niet altijd even duidelijk tijdens het gesprek.

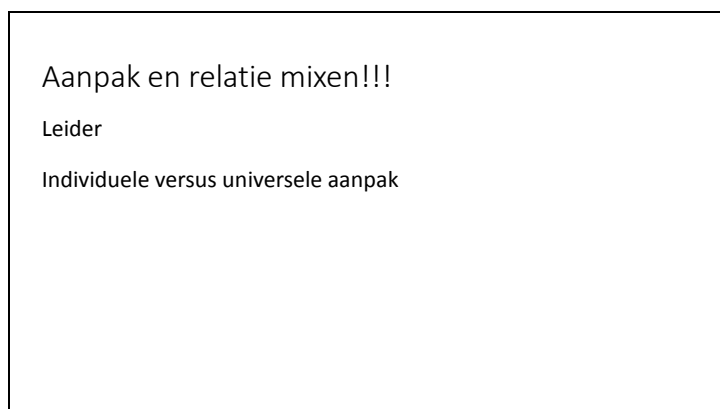
Het was voor ons als buitenstaanders niet altijd duidelijk hoe de scholen tot hun ondersteuningsbehoeften zijn gekomen. Dit werd tijdens de afstemmingsgesprekken zelden bevraagd.

Ook doelgericht kwam in mindere mate aan bod tijdens de afstemmingsgesprekken. Hiermee bedoelen we vooral een concrete formulering van de doelen. We zagen namelijk de SMARTI-criteria zelden terugkomen in de gesprekken. We gaven ook al aan dat de ondersteuningsnoden bijna altijd geformuleerd werden door de directie en zorgcoördinator, deze kwamen in mindere mate uit het lerarenteam of van de leerlingen. De directie en zorgcoördinator wouden wel steeds het beste voor hun medewerkers en leerlingen, maar leken vaak zelf te bepalen wat het beste zou zijn. Wij menen dat meer datageletterdheid zowel op vlak van ondersteuningsbehoeften als doelgerichtheid een antwoord kan bieden. We zagen dat de richtvragen voor de afstemmingsgesprekken en de analyse-instrumenten nauwelijks gebruikt werden. Deze zouden een hulp kunnen bieden bij het schetsen van een ruimer beeld en het komen tot concrete ondersteuningsbehoeften.



Het Google Docs document zorgde voor een systematische werking binnen de afstemmingsgesprekken. Het leidde ook tot resultaat bij elk gesprek aangezien iedereen dit moest invullen en erover nadenken. We hebben wel gemerkt dat het gebruik van de Google Docs niet altijd even vlot verloopt. Het instrument werd soms als moeilijk ervaren het was bijvoorbeeld niet altijd even duidelijk wat waar moest ingevuld worden, er waren soms teveel of te weinig vakjes, de clusters sloten niet altijd aan bij de ondersteuningsnood. Deze moeilijkheden werden ook vaak expliciet verwoord tijdens de afstemmingsgesprekken. Dankzij uw inbreng in dit groepsgesprek krijgen wij een goed beeld van uw ervaringen met Google Docs en de verbeterwensen en mogelijkheden.

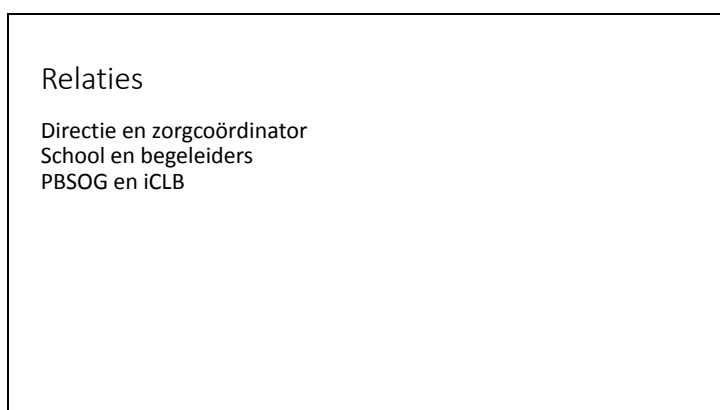
De Google Docs werd vaak tijdens het gesprek zelf ingevuld. Dit werkte in sommige gevallen wel structurerend, maar wij hebben echter gemerkt dat dit de vlotte gang van het afstemmingsgesprek kan doorbreken. Het vooraf invullen van het Google Docs document zou hierbij een mogelijke oplossing kunnen zijn. Tijdens het gesprek kan er gevolgd worden wat er reeds ingevuld is en waar verder en diepgaander aangevuld moet worden. Op deze manier blijft de structurerende kracht van de Google Docs behouden en verliest men geen tijd aan administratieve discussies. Indien men op voorhand twijfelt kan dit natuurlijk wel nog besproken worden tijdens het afstemmingsgesprek.



Afstemmingsgesprekken waarin vooraf, al dan niet in overleg, werd besproken wie de leiding zou nemen en wat ieders rol was, verliepen doorgaans vlotter en gestructureerder. Wij zien in onderzoek dat samenwerking vlotter verloopt wanneer iedereen weet wat van hem verwacht wordt. Een belangrijke rol tijdens de afstemmingsgesprekken is weggelegd voor de persoon die de leiding neemt. Deze persoon geeft structuur aan het gesprek en vat regelmatig samen om na te gaan of iedereen op één lijn zit. Verder zorgt de leider er ook voor dat er niet te ver van het thema wordt afgeweken. Tot slot is het ook belangrijk dat het duidelijk is wat van de verschillende partners in het gesprek wordt verwacht. Hoewel dit misschien gemaakt kan aanvoelen raden wij aan om dit kort te bespreken voor het afstemmingsgesprek start.

Als buitenstaanders was het voor ons niet altijd duidelijk wat er precies besproken werd of wanneer men een ander thema aansneed. Wij zagen in enkele gesprekken dat het verloop van het afstemmingsgesprek vooraf werd besproken. Wij kunnen dit alleen maar aanmoedigen aangezien dit bijdraagt aan de overzichtelijkheid van het gesprek voor alle partners. Het is belangrijk dat het verloop van het afstemmingsgesprek wordt afgestemd op de specifieke school. Toch hebben wij enkele suggesties van zaken die best expliciet worden gemaakt tijdens het afstemmingsgesprek: namelijk het bondig samenvatten van elke ondersteuningsnood, het specifiek stellen van doelen, en het expliciteren van het verdere verloop van zaken na het afstemmingsgesprek.

We zagen binnen de afstemmingsgesprekken dat iedereen een eigen aanpak heeft. Sommige afstemmingsgesprekken werden voorbereid en/of gestructureerd aan de hand van de Google Docs, andere maakten gebruik van bijvoorbeeld mindmaps of een DAT (Doelstelling, Acties, Toetsen). We zien dat beide aanpakken werken, het is naar onze mening vooral belangrijk dat de aanpak werkt voor de specifieke school. Toch is het thema van een individuele versus een universele aanpak weinig eenduidig. Misschien kan het een meerwaarde betekenen om allemaal vanuit een zelfde kader een afstemmingsgesprek te starten en zo met de eigen aanpak aan de slag te gaan. Een eigen manier van werken en je aanpassen aan de school is belangrijk. Maar een gemeenschappelijk kader kan ook een soort houvast geven. Langs de andere kant heeft een diverse aanpak misschien ook zijn meerwaarde. Hierover willen we in interactie gaan. Het is ook vooral interessant dat mensen er onder elkaar over in interactie gaan. Iedereen doet zijn eigen ding, maar je kan ook veel leren uit de aanpak van anderen.



Hoe een afstemmingsgesprek en een gesprek in het algemeen verloopt, wordt beïnvloed door de onderlinge relaties van de partners in het gesprek.

Bij sommige afstemmingsgesprekken hebben we gemerkt dat de directie en de zorgcoördinator (nog) geen geoliede samenwerking hebben. In de scholen waar dit wel zo was leken beide partijen meer ontspannen en gefocust in het gesprek. We hebben (nog) niet gemerkt dat de samenwerking tussen directie en zorgcoördinator een grote invloed had op de kwaliteit van het afstemmingsgesprek of op het komen tot doelen. Wel hadden we het gevoel dat dit een belangrijke invloed had op hoe de verschillende personen in het gesprek dit afstemmingsgesprek beleefden.

We zien ook dat de relatie tussen de school en diens begeleiders, zijnde de warme contacten met PBSOG en iCLB, een invloed hebben op de gesprekken. Naar ons aanvoelen waren de gesprekken diepgaander wanneer de begeleiders meer en dichter betrokken waren bij de school. Wanneer de vaste begeleider niet aanwezig kon zijn of wanneer er in de begeleiding een recente wissel gebeurt is merken we dat de gesprekken oppervlakkiger blijven. De sfeer in een afstemmingsgesprek was ook veel meer ontspannen, gemoedelijker en vertrouwelijker wanneer de partners al langer met elkaar samenwerken.

De band tussen de PBSOG medewerker en de iCLB medewerker kwam naar ons aanvoelen weinig naar voren tijdens de afstemmingsgesprekken. Het is goed mogelijk dat zij regelmatig en/of goed

contact hebben buiten het afstemmingsgesprek, maar in het gesprek zelf leken zij in mindere mate een samenwerking te hebben. We hebben geen negatieve relaties geobserveerd tussen PBSOG en iCLB medewerkers, maar er is nog ruimte om deze potentieel warme en krachtige samenwerkingsrelatie verder uit te bouwen.

Dit wil ik nog kwijt

Om een beter zicht te krijgen op uw ervaring van dit groepsgesprek en op zaken die u niet kwijt kon, nodigen wij u vriendelijk uit om ons feedback te geven. Alles wordt volledig anoniem verwerkt, wij vragen uw naam enkel om uw antwoorden te kunnen koppelen aan uw bijdrage aan het groepsgesprek. U zal echter in geen enkel document met naam genoemd worden. Wij willen u alvast heel erg bedanken voor uw feedback.

Verder contact

Barbara.sanders@ugent.be
Judith.vandorpe@ugent.be

Zit u nog met vragen? Heeft u niet alles kunnen zeggen dat u wou zeggen? Ligt er u nog iets op de maag? Contacteer ons gerust! Elke communicatie gebeurt vertrouwelijk en wordt niet gedeeld met andere personen dan Barbara, Judith en Inge (promotor van de masterproef).

6. Informed consent focusgroepen

Beste

U neemt vandaag, indien u dit wenst, deel aan een groepsgesprek met collega's in het kader van de masterproef rond de afstemmingsgesprekken. Het is voor ons als onderzoekers, maar ook voor onze partners de PBSOG en het iCLB van belang u voor uw deelname volledig te informeren over het verloop van het groepsgesprek, de veilige omgeving die wij trachten te creëren en uw rol hierin.

Allereerst willen wij u bedanken voor uw aanwezigheid en de tijd die u neemt om deze geïnformeerde toestemming door te nemen.

Verloop van het groepsgesprek

Tijdens dit gesprek zal u praten over verschillende onderwerpen die worden aangereikt. De moderators van dit gesprek (Barbara en Judith) zullen dit gesprek begeleiden. Dit houdt in dat zij de thema's aanbrengen, bewaken dat iedereen een inbreng heeft, de tijd in de gaten houden en de groep ondersteunen in het komen tot diepgang. Als moderator nemen wij echter geen deel aan het gesprek zelf, dit is ook niet gepast aangezien u en uw collega's expert zijn in de te bespreken thema's.

Wij starten het gesprek met een eerste thema. Hierna krijgt u een beknopt overzicht van onze bevindingen uit de observaties van de afstemmingsgesprekken van 2015-2016. U en uw collega's krijgen de kans hier op te reageren in enkele volgende thema's. Dit alles zal ongeveer een uur duren.

Veilige omgeving

Om iedereen de kans te geven om vrijuit zijn of haar mening, ervaringen en inzichten te kunnen delen, willen wij graag enkele veiligheden inbouwen. Hiervoor hebben wij ook uw hulp nodig.

Wij als onderzoekers zullen uw bijdrage anoniem verwerken in ons rapport. Dit betekent dat er geen persoonsgegevens bekend worden gemaakt in onze masterproeven of elders.

Met uw toestemming wordt het groepsgesprek opgenomen op video. Het enige doel hiervan is het vergemakkelijken van het uittypen van de gesprekken (zo kunnen wij zien wie wat zegt). Wanneer er enkel met audio gewerkt wordt is dit moeilijker. De beelden die wij maken zijn vertrouwelijk en worden met niemand buiten de onderzoekers gedeeld.

Van u als lid van het groepsgesprek vragen we om elke mening te respecteren, ook wanneer u het oneens bent. Wanneer u een bijdrage wil leveren die een persoon niet aanwezig in het gesprek betreft (bijvoorbeeld een school, directie, andere medewerker) vragen wij u deze niet met naam en toenaam te noemen. Tot slot vragen wij u om meningen, informatie, e.d. van deelnemers aan dit groepsgesprek niet te delen buiten dit groepsgesprek.

Hoewel u deelneemt aan dit groepsgesprek in het kader van uw werk, is uw deelname aan het groepsgesprek niet verplicht. Verder kan u uw deelname op elk moment stopzetten en vragen de tot dan toe verzamelde informatie die u ons gaf te wissen. U hoeft hiervoor geen verklaring te geven.

Uw rol

Uw inbreng als expert is zeer belangrijk voor ons. Tijdens het groepsgesprek nodigen wij u daarom uit om uw mening en inzichten te delen. Aangezien het om een groepsgesprek gaat moedigen wij u aan deel te nemen aan het gesprek met uw collega's. Elke mening, elk inzicht, elk gevoel is welkom in dit groepsgesprek.

Indien u nog vragen heeft, aarzel niet deze te stellen. Indien u achteraf nog iets kwijt wil of bedenkingen heeft kan u ons steeds contacteren.

Vriendelijke groeten,

Barbara Sanders (barbara.sanders@ugent.be)

Judith Van Dorpe (judith.vandorpe@ugent.be)

Inge Van De Putte (promotor masterproeven) (Inge.vandeputte@ugent.be)

7. Focusgroepen

iCLB



Doel van een afstemmingsgesprek is om samen met de school op basis van een analyse (mijn onderwijs, schoolfoto, doorlichting, afsprakennota,...) zicht krijgen op de ondersteuningsvragen voor het komende schooljaar. Hieruit kan in de afsprakennota school-iCLB meer concreet het luik schoolondersteuning worden ingevuld.

Dit mondt uit in een betere afstemming in de samenwerking tussen school, iCLB, PBSOG en schoolbestuur.

Wie zijn wij?	
<u>Barbara</u>	<u>Judith</u>
Orthopedagogiek	Onderwijskunde
Masterproef: ondersteuningsbehoefte - datageletterdheid	Masterproef: relaties, tevredenheid en kwaliteit

Sommigen onder jullie hebben ons al één of meerdere keren gezien, voor anderen zijn wij nobele onbekenden. Daarom willen we ons graag nog even voorstellen. Wij hebben vorig schooljaar verschillende afstemmingsgesprekken meegevolgd en willen hier vandaag over terugkoppelen.

Ik ben Barbara ik zit in mijn 2e master orthopedagogiek. Ik heb een vooropleiding als ergotherapeut, door mijn interesse voor kinderen en pedagogiek ben ik in de pedagogische wetenschappen beland..

Mijn masterproef gaat over hoe ondersteuningsbehoeften uit de afstemmingsgesprekken komen en wat de link is met datageletterdheid en hoe dit hierin een bijdrage kan leveren. Dit allemaal vertrekkend vanuit het HGW kader.

Ik ben Judith. Ik ben momenteel bezig aan mijn master in de onderwijskunde. Ik koos voor onderwijskunde omdat ik een beetje een wereldverbeteraar ben en waar beter te beginnen dan in ons onderwijs? Mijn passie ligt vooral bij zorg in het onderwijs, we doen al veel voor leerlingen die niet gemiddeld zijn, maar het kan beter en ik hoop daar een bijdrage aan te mogen leveren. Mijn masterproef draait om de relaties tussen de verschillende partners in de afstemmingsgesprekken, de tevredenheid van de verschillende partners in het gesprek en de kwaliteit van de gesprekken.

Belang/Doel van de afstemmingsgesprekken; constructieve samenwerking tussen de 3 partners.
Samen komen tot de ondersteuningsnoden en deze

Spelregels

What happens in Vegas, stays in Vegas

Elke bijdrage is een meerwaarde

We willen een veilige omgeving creëren voor alle deelnemers aan het gesprek om vrij te kunnen zeggen wat zij willen. Dat betekent dat wat hier gezegd wordt door de deelnemers ook binnen deze ruimte blijft en niet gedeeld wordt met anderen. Informatie uit de terugkoppeling kan en mag uiteraard gedeeld worden. Verder vragen we om respect te hebben voor elke bijdrage, ook als je het er niet mee eens bent.

Thema's

Gevoel

Google Docs en Richtvragen

Ondersteuning bij afstemmingsgesprekken

Doelgerichtheid

Hoe was uw gevoel
bij uw
afstemmingsgesprek
?

Terugkoppe ling

Afstemmingsgesprekke
n schooljaar 2015-2016

Zie bijlage 5. Rapportage van observaties

Hoe heeft u het
gebruik van de
Google Docs en de
Richtvragen
ervaren?

Welke
ondersteuning heeft
u nodig om een
afstemmingsgesprek
te voeren?

Doelgericht

Dit wil ik nog kwijt

Omdat we beseffen dat het moeilijk is om alles gezegd te krijgen binnen het korte bestek van een groepsgesprek en omdat er soms pas later dingen te binnen schieten hebben wij een 'Dit wil ik nog kwijt' ruimte gemaakt. Hier kan u alles kwijt dat u nog wil zeggen. Alles wordt volledig anoniem verwerkt, wij vragen uw naam enkel om uw antwoorden te kunnen koppelen aan uw bijdrage aan het groepsgesprek. U zal echter in geen enkel document met naam genoemd worden.

Verder contact

Barbara.sanders@ugent.be

Judith.vandorpe@ugent.be

Zit u nog met vragen? Heeft u niet alles kunnen zeggen dat u wou zeggen? Ligt er u nog iets op het hart? Contacteer ons gerust! Elke communicatie gebeurt vertrouwelijk en wordt niet gedeeld met andere personen dan Barbara, Judith en Inge (promotor van de masterproef).

PBSOG

Groepsgesprek

PBSOG

Wie zijn wij?

Barbara

Orthopedagogie

Masterproef:
ondersteuningsbehoefte -
datageletterdheid

Judith

Onderwijskunde

Masterproef: relaties,
tevredenheid en kwaliteit

Sommigen onder jullie hebben ons al één of meerdere keren gezien, voor anderen zijn wij nobele onbekenden. Daarom willen we ons graag nog even voorstellen.

Ik ben Barbara ik zit in mijn 2e master orthopedagogiek. Ik heb een vooropleiding als ergotherapeut, door mijn interesse voor kinderen en pedagogiek ben ik in de pedagogische wetenschappen beland. Ik heb door mijn opleiding het HGW kader ontdekt en wil me hier graag verder in verdiepen. Door mijn stage wil ik meer bijleren op vlak van onderwijs en mijn achtergrond als ergotherapeut en ortho hierin binnenbrengen. Ik werk graag met mensen en kinderen.

Mijn masterproef gaat over hoe ondersteuningsbehoeften uit de afstemmingsgesprekken komen en wat de link is met datageletterdheid en hoe dit hierin een bijdrage kan leveren. Dit allemaal vertrekkend vanuit het HGW kader.

Ik ben Judith. Ik ben momenteel bezig aan mijn master in de onderwijskunde. Ik koos voor onderwijskunde omdat ik een beetje een wereldverbeteraar ben en waar beter te beginnen dan in ons onderwijs? Mijn passie ligt vooral bij zorg in het onderwijs, we doen al veel voor leerlingen die niet gemiddeld zijn, maar het kan beter en ik hoop daar een bijdrage aan te mogen leveren. Mijn masterproef draait om de relaties tussen de verschillende partners in de afstemmingsgesprekken, de tevredenheid van de verschillende partners in het gesprek en de kwaliteit van de gesprekken.

Spelregels

What happens in Vegas, stays in Vegas

Elke bijdrage is een meerwaarde

Thema's

Gevoel

Google Docs en Richtvragen

Gebruik analyse-instrumenten

Ondersteuning bij afstemmingsgesprek(ken)

Doelgericht

Samen met jullie kijken hoe het is en hoe we hierin nog kunnen verbeteren. Jullie input nodig om hiermee aan de slag te gaan

Hoe was uw gevoel
bij uw
afstemmingsgesprek
?

Terugkoppe
ling

Afstemmingsgesprekke
n schooljaar 2015-2016

Zie bijlage 5. Rapportage van observaties

Hoe heeft u het
gebruik van de
Google Docs en de
Richtvragen
ervaren?

Hoe zouden jullie
het beperkte gebruik
van de analyse-
instrumenten
verklaren?

Welke
ondersteuning heeft
u nodig om een
afstemmingsgesprek
te voeren?

Doelgericht

Dit wil ik nog kwijt

Omdat we beseffen dat het moeilijk is om alles gezegd te krijgen binnen het korte bestek van een groepsgesprek en omdat er soms pas later dingen te binnen schieten hebben wij een 'Dit wil ik nog kwijt' ruimte gemaakt. Hier kan u alles kwijt dat u nog wil zeggen. Alles wordt volledig anoniem verwerkt, wij vragen uw naam enkel om uw antwoorden te kunnen koppelen aan uw bijdrage aan het groepsgesprek. U zal echter in geen enkel document met naam genoemd worden.

Verder contact

Barbara.sanders@ugent.be

Judith.vandorpe@ugent.be

Zit u nog met vragen? Heeft u niet alles kunnen zeggen dat u wou zeggen? Ligt er u nog iets op het hart? Contacteer ons gerust! Elke communicatie gebeurt vertrouwelijk en wordt niet gedeeld met andere personen dan Barbara, Judith en Inge (promotor van de masterproef).

Zorgcoördinatoren

Groepsgesprek

Zorgcoördinatoren

Wie zijn wij?

Barbara

Orthopedagogie

Masterproef:
ondersteuningsbehoefte -
datageletterdheid

Judith

Onderwijskunde

Masterproef: relaties,
tevredenheid en kwaliteit

Sommigen onder jullie hebben ons al één of meerdere keren gezien, voor anderen zijn wij nobele onbekenden. Daarom willen we ons graag nog even voorstellen.

Ik ben Barbara ik zit in mijn 2e master orthopedagogiek.

Mijn masterproef gaat over hoe ondersteuningsbehoeften uit de afstemmingsgesprekken komen en wat de link is met datageletterdheid en hoe dit hierin een bijdrage kan leveren. Dit allemaal vertrekkend vanuit het HGW kader.

Ik ben Judith. Ik ben momenteel bezig aan mijn master in de onderwijskunde. Mijn masterproef draait om de relaties tussen de verschillende partners in de afstemmingsgesprekken, de tevredenheid van de verschillende partners in het gesprek en de kwaliteit van de gesprekken.

Spelregels

What happens in Vegas, stays in Vegas

Elke bijdrage is een meerwaarde

Derden niet bij naam noemen

Thema's

Gevoel

Google Docs en Richtvragen

Ondersteuning bij afstemmingsgesprek(ken)

Doelgerichtheid

Hoe was uw gevoel
bij uw
afstemmingsgesprek
?

Terugkoppe ling

Afstemmingsgesprekke
n schooljaar 2015-2016

Zie bijlage 5. Rapportage van observaties

Hoe heeft u het
gebruik van de
Google Docs en de
Richtvragen
ervaren?

Welke
ondersteuning heeft
u nodig om een
afstemmingsgesprek
te voeren?

Doelgericht

Hoe bent u tot uw
ondersteuningsnode
n gekomen?

Dit wil ik nog kwijt

Omdat we beseffen dat het moeilijk is om alles gezegd te krijgen binnen het korte bestek van een groepsgesprek en omdat er soms pas later dingen te binnen schieten hebben wij een 'Dit wil ik nog kwijt' ruimte gemaakt. Hier kan u alles kwijt dat u nog wil zeggen. Alles wordt volledig anoniem verwerkt, wij vragen uw naam enkel om uw antwoorden te kunnen koppelen aan uw bijdrage aan het groepsgesprek. U zal echter in geen enkel document met naam genoemd worden.

Verder contact

Barbara.sanders@ugent.be

Judith.vandorpe@ugent.be

Zit u nog met vragen? Heeft u niet alles kunnen zeggen dat u wou zeggen? Ligt er u nog iets op het hart? Contacteer ons gerust! Elke communicatie gebeurt vertrouwelijk en wordt niet gedeeld met andere personen dan Barbara, Judith en Inge (promotor van de masterproef).

Directies

Groepsgesprek

Directie

Wie zijn wij?

Barbara

Orthopedagogie

Masterproef:
ondersteuningsbehoefte -
datageletterdheid

Judith

Onderwijskunde

Masterproef: relaties,
tevredenheid en kwaliteit

Sommigen onder jullie hebben ons al één of meerdere keren gezien, voor anderen zijn wij nobele onbekenden. Daarom willen we ons graag nog even voorstellen.

Ik ben Barbara ik zit in mijn 2e master orthopedagogiek. Ik heb een vooropleiding als ergotherapeut, door mijn interesse voor kinderen en pedagogiek ben ik in de pedagogische wetenschappen beland. Ik heb door mijn opleiding het HGW kader ontdekt en wil me hier graag verder in verdiepen. Door mijn stage wil ik meer bijleren op vlak van onderwijs en mijn achtergrond als ergotherapeut en ortho hierin binnenbrengen. Ik werk graag met mensen en kinderen.

Mijn masterproef gaat over hoe ondersteuningsbehoeften uit de afstemmingsgesprekken komen en wat de link is met datageletterdheid en hoe dit hierin een bijdrage kan leveren. Dit allemaal vertrekkend vanuit het HGW kader.

Ik ben Judith. Ik ben momenteel bezig aan mijn master in de onderwijskunde. Ik koos voor onderwijskunde omdat ik een beetje een wereldverbeteraar ben en waar beter te beginnen dan in ons onderwijs? Mijn passie ligt vooral bij zorg in het onderwijs, we doen al veel voor leerlingen die niet gemiddeld zijn, maar het kan beter en ik hoop daar een bijdrage aan te mogen leveren. Mijn masterproef draait om de relaties tussen de verschillende partners in de afstemmingsgesprekken, de tevredenheid van de verschillende partners in het gesprek en de kwaliteit van de gesprekken.

Spelregels

What happens in Vegas, stays in Vegas

Iedere bijdrage is een meerwaarde

Derden niet bij naam noemen

Thema's

Gevoel

Google Docs en Richtvragen

Ondersteuning bij afstemmingsgesprek(ken)

Doelgerichtheid

Ondersteuningsnoden van de school

Hoe was uw gevoel
bij uw
afstemmingsgesprek
?

Terugkoppe ling

Afstemmingsgesprekke
n schooljaar 2015-2016

Zie Bijlage 5: Rapportage van de observaties

Hoe heeft u het
gebruik van de
Google Docs en de
Richtvragen
ervaren?

Welke
ondersteuning heeft
u nodig om een
afstemmingsgesprek
te voeren?

Hoe bent u tot uw
ondersteuningsnode
gekomen?

Dit wil ik nog kwijt

Omdat we beseffen dat het moeilijk is om alles gezegd te krijgen binnen het korte bestek van een groepsgesprek en omdat er soms pas later dingen te binnen schieten hebben wij een 'Dit wil ik nog kwijt' ruimte gemaakt. Hier kan u alles kwijt dat u nog wil zeggen. Alles wordt volledig anoniem verwerkt, wij vragen uw naam enkel om uw antwoorden te kunnen koppelen aan uw bijdrage aan het groepsgesprek. U zal echter in geen enkel document met naam genoemd worden.

Verder contact

Barbara.sanders@ugent.be

Judith.vandorpe@ugent.be

Zit u nog met vragen? Heeft u niet alles kunnen zeggen dat u wou zeggen? Ligt er u nog iets op het hart? Contacteer ons gerust! Elke communicatie gebeurt vertrouwelijk en wordt niet gedeeld met andere personen dan Barbara, Judith en Inge (promotor van de masterproef).

8. 'Dit wil ik nog kwijt' bevraging

Te vinden via: <https://goo.gl/forms/Ar1JvXvuqVQQJT133>

9. Rapport Groepsgesprekken



FACULTEIT PSYCHOLOGIE EN
PEDAGOGISCHE WETENSCHAPPEN

Rapport Groepsgesprekken

Barbara Sanders

Judith Van Dorpe

1. Bevindingen per groep

We bespreken eerst de bevindingen per groep. Dit is een samenvatting van wat we hoorden in de groepsgesprekken. Sommige dingen zullen voor jullie zeer logisch zijn, andere zaken zijn misschien nieuw. We willen benadrukken dat het om een samenvatting gaat, niet om een analyse. Het verschil tussen beiden is dat een samenvatting een overzicht geeft van de dingen die gezegd worden, een analyse gaat diepgaander in op wat er precies gezegd wordt, hoe dit geformuleerd wordt en waar we linken zien met de literatuur. De samenvatting is ook een weergave van wat er gezegd werd, niet van onze eigen mening of inzichten.

We schetsen ook kort even de setting van de groepsgesprekken, op die manier kunnen jullie deze ook kaderen.

iCLB

In het iCLB deden wij drie groepsgesprekken met de vaste teams. Hierbij waren steeds ook verpleegkundigen en teamcoaches aanwezig. De verpleegkundigen hebben we weinig gehoord, maar waren wel geïnteresseerd in de gesprekken. Van de Cel Zorg was Steven aanwezig bij deze gesprekken, hij heeft ons ingeleid in de tweede en derde groep en verduidelijkingen gegeven in de eerste. Hij nam verder niet deel aan het groepsgesprek.

Het was opvallend hoe verschillend de sfeer was in de verschillende groepsgesprekken die we hadden bij het iCLB. De ene groep was positief over de afstemmingsgesprekken, de andere ervoer ze eerder als nutteloos en geforceerd. Eén van de grote oorzaken van het gevoel van nutteloosheid dat sommigen hebben bij de afstemmingsgesprekken, is dat er weinig vragen voor het iCLB uit de afstemmingsgesprekken komen. Het was voor hen ook niet altijd duidelijk welke rol zij speelden in de afstemmingsgesprekken en ze hadden het gevoel dat het vooral om een afstemming tussen de PBSOG en de school ging. Daarnaast draagt ook een gevoel van onduidelijkheid en weinig doelgerichtheid bij tot een meer negatieve ervaring van de afstemmingsgesprekken. Er waren mensen die aanhaalden dat de afstemmingsgesprekken vrijblijvend waren en dat er geen duidelijke prioriteiten of plannen aan worden gekoppeld. Een afstemmingsgesprek zou meer doelgericht kunnen zijn als de school duidelijke ondersteuningsnaden en vragen zou hebben. De iCLB-medewerkers hadden het gevoel dat de vragen van de scholen vaak ad hoc en weinig voorbereid waren. Tot slot werd door enkele medewerkers ook aangehaald dat de samenkomst met de PBSOG voor het afstemmingsgesprek zeer weinig doelgericht was. Ze vonden de organisatie ervan onduidelijk en zouden liever een één op één gesprek hebben met hun PBSOG-partner van hun school. De iCLB-medewerkers ontkennen de (mogelijke) meerwaarde van de afstemmingsgesprekken zeker niet, ze geven vooral aan dat ze deze meerwaarde op dit moment nog niet ervaren.

Een vraag die uit alle drie de groepsgesprekken kwam was 'wat doet mijn partner van de PBSOG op de school?'. Ze willen graag weten wat hun partner van de PBSOG doet in hun school, ook om te kunnen kijken of er overlappingen zijn in waar ze mee bezig zijn, zodat er samengewerkt kan worden. De iCLB-medewerkers willen ook graag meer inzicht in de algemene werking van de PBSOG, zodat ze beter weten wat ze van de PBSOG-medewerkers kunnen verwachten of aan hen kunnen vragen, en wat niet. Er is dus duidelijk een wens tot meer samenwerking tussen iCLB en PBSOG. Momenteel hebben ze het gevoel dat ze vooral naast de PBSOG werken, dat ze wel samen zitten tijdens het afstemmingsgesprek, maar dat ieder daarna zijn eigen weg gaat. Concreet kwamen er bijvoorbeeld voorstellen om elkaar op de hoogte te houden van de projecten die ze doen op de school, of voor elk project even samen te zitten om te kijken of er samengewerkt kan worden. De afstemmingsgesprekken werden wel ervaren als een stap in de goede richting, een aantal iCLB-medewerkers haalden aan dat ze dankzij hun afstemmingsgesprek meer zicht kregen op wat hun partner van de PBSOG doet in de school. Hoewel meer samenwerking zeer gewenst is, wordt aangehaald dat hier heel weinig tijd voor is, de iCLB-medewerkers haalden ook aan dat dit de reden is waarom ze nog niet meer hadden geïnvesteerd in kennismaking en samenwerking met de PBSOG.

Tijdens het afstemmingsgesprek is de samenwerking tussen PBSOG en iCLB belangrijk voor de iCLB-medewerkers. Wanneer hun vaste partner afwezig is of wanneer het niet klikt, hebben ze een minder goed gevoel bij hun afstemmingsgesprek. Bovendien geven ze aan dat hun PBSOG-partner hen ondersteunt bij het trekken van het afstemmingsgesprek en bij het invullen van het Google Docs document.

Het viel op dat de iCLB-medewerkers niet meer goed wisten hoe het Google Docs document eruit zag. Sommigen dachten dat het Google Docs document enkel bedoeld was voor de PBSOG en niet voor het iCLB. We hoorden zowel positieve als negatieve stemmen over het Google Docs document. Zo vonden sommige iCLB-medewerkers dat het vooraf invullen (door het iCLB en de PBSOG) van het Google Docs document een zekere voorspelbaarheid gaf aan het gesprek, wat er voor zorgde dat zij beter konden volgen. Ook wanneer de school het Google Docs document op voorhand had ingevuld verliep het afstemmingsgesprek vlotter en was het makkelijker om het Google Docs document verder aan te vullen tijdens het afstemmingsgesprek. Sommigen hebben het Google Docs document gebruikt om het luik 'schoolondersteuning' van de afsprakennota in te vullen. Dit is echter niet bij iedereen het geval, sommige medewerkers geven aan dat ze het Google Docs document niet meer hebben gezien na hun afstemmingsgesprek. De medewerkers van het iCLB vonden het moeilijk om het Google Docs document in te vullen tijdens het afstemmingsgesprek. Het was erg moeilijk om het gesprek te volgen en er aan deel te nemen terwijl men in het Google Docs document invulde. Verder vonden sommigen het ook moeilijk om te weten wat ze waar moesten invullen in het Google Docs document. De partner van de PBSOG bleek hierin een hulp te zijn. Ook waren er praktische problemen, zo was het moeilijk om het Google Docs document af te drukken omdat alles wat niet in de kadertjes paste, niet mee werd afgedrukt. Er zijn bij sommigen ook problemen geweest met opslaan en verzenden.

Zoals we eerder zeiden, vinden sommige iCLB-medewerkers dat de ondersteuningsnoden van de scholen soms ad hoc worden gesteld. Ze vinden het jammer dat de scholen weinig gebruik maken van analyse-instrumenten en de informatie die ze bijvoorbeeld krijgen van het Departement Onderwijs en Vorming over hun school. De medewerkers van het iCLB willen graag dat de scholen hier mee aan de slag gaan. Er wordt ook aangehaald dat de schoolfoto nauwelijks gebruikt wordt, dit vinden ze jammer omdat deze speciaal voor de scholen werd ontwikkeld. De scholen verplichten om een instrument te gebruiken om tot de ondersteuningsbehoeften te komen, vinden ze zeker geen slecht idee. Ze halen wel aan dat zij de scholen hier niet toe kunnen verplichten, dat moet door de IVA gebeuren. Verder stellen ze voor om naast een instrument ook een opleiding te voorzien om te leren hoe het instrument te gebruiken. Ons gevoel dat de doorlichting sterk doorweegt op de ondersteuningsnoden werd bevestigd door de iCLB leden. Zij vonden dit ook heel normaal, sommigen zeiden zelfs dat hen expliciet was gezegd dat ze moesten uitgaan van de doorlichting.

Tijdens de groepsgesprekken waren er ook zorgkundigen aanwezig. Zij waren duidelijk niet op de hoogte van de afstemmingsgesprekken en vonden het moeilijk om de bedoeling ervan te begrijpen. Steven haalde in elke groep aan dat de zorgkundigen misschien betrokken zouden worden in de afstemmingsgesprekken omdat preventieve gezondheidszorg een deeltje schoolondersteuning is dat vaak vergeten wordt. Sommige zorgkundigen waren enthousiast over een mogelijke deelname aan de afstemmingsgesprekken om preventieve gezondheidszorg meer aandacht te geven. Anderen stelden zich dan weer de vraag of hier wel aandacht voor zou zijn in het afstemmingsgesprek, zeker omdat ze van de collega's hoorden dat er weinig vragen zijn voor het iCLB.

Tot slot werd door de iCLB-medewerkers aangehaald dat het afstemmingsgesprek in januari ondersteunend was voor hen. Zij willen graag een tussentijds afstemmingsgesprek om te kunnen evalueren hoe ver men staat met de ondersteuningsnoden en het behalen van de doelen.

PBSOG

Bij de PBSOG hadden we één groepsgesprek met redelijk veel deelnemers. Slechts één warme contact was niet aanwezig. Van de Cel Zorg waren Luc en Kathleen aanwezig bij het groepsgesprek. Kathleen nam niet deel aan het groepsgesprek, Luc uiteraard wel, als warm contact van enkele scholen.

De meeste medewerkers van de PBSOG hadden een positief gevoel over hun afstemmingsgesprekken. Ze hebben wel het gevoel dat niet elke school op even grondige of doordachte wijze aan hun ondersteuningsnoden komen. Ze halen aan dat de PBSOG hierin kan ondersteunen, maar dat het ook de autonomie is van de school om dit te doen.

Met het Google Docs document hadden de PBSOG-medewerkers weinig moeite, al kan het soms moeilijk zijn om de zaken kort en bondig neer te schrijven. Ze merken wel dat het iCLB meer problemen heeft met (het invullen van) het Google Docs document. Zo geven de PBSOG-medewerkers aan dat hun iCLB collega het niet altijd even gemakkelijk vond om het Google Docs document in te vullen en dat niet alle medewerkers van het iCLB er even enthousiast over zijn. De medewerkers van de PBSOG zien dat het aantal vragen voor het iCLB binnen het afstemmingsgesprek beperkt zijn.

Niet iedereen is het ermee eens dat het nodig is om te weten hoe de school precies aan zijn ondersteuningsbehoeften kwam. Men is het er wel over eens dat een school toch iets moet gebruiken om tot ondersteuningsbehoeften te komen, dat het geen natte vinger werk mag zijn. Ze vinden het ook belangrijk dat de ondersteuningsbehoeften uit de hele school komen. Ze willen dat iedereen van de school betrokken is, dat er in de school dus ook teruggekoppeld wordt aan de leerkrachten na het afstemmingsgesprek. De PBSOG-medewerkers zouden graag het hele kernteam aanwezig hebben bij het afstemmingsgesprek, dus naast de zorgcoördinator en de directie ook de beleidsondersteuner en eventueel één leerkracht per graad.

Niet iedereen vindt meer dan één keer in groep samenkomen met het iCLB voor het afstemmingsgesprek zinvol. De samenkomen(en) met het iCLB worden als chaotisch ervaren en er is nood aan meer een één op één gesprekken tussen het iCLB en het PBSOG contact van een school. Ze halen ook aan dat het iCLB en de PBSOG nog onbekenden zijn voor elkaar. Ze zouden graag meer weten over de werking van het iCLB in hun scholen, bijvoorbeeld door vaker samen aanwezig te zijn op de school. Dit zou ook het iCLB-medewerkers kunnen helpen om het nut van de afstemmingsgesprekken meer te ervaren.

De PBSOG-medewerkers halen meerdere zaken aan die hen kunnen ondersteunen bij het voeren van afstemmingsgesprekken. Zo wordt aangehaald dat het interessant zou zijn om eens mee te gaan naar het afstemmingsgesprek van een collega, om te leren van elkaar. Ook is het voor de PBSOG-medewerkers belangrijk dat de scholen goed op de hoogte zijn van het doel van de afstemmingsgesprekken, zodat het afstemmingsgesprekken beter worden voorbereid door de school. Er wordt aangehaald dat de PBSOG misschien meer kan ondersteunen bij de voorbereiding van de afstemmingsgesprekken door de school.

Zorgcoördinatoren

Bij de zorgcoördinatoren hebben we twee parallelle groepsgesprekken gehouden. Niet alle zorgcoördinatoren waren aanwezig en er waren ook heel wat zorgcoördinatoren die nog geen afstemmingsgesprek hadden gehad. Luc was aanwezig bij één van de twee groepsgesprekken, hij nam niet deel aan het gesprek. Bij de ene groep zorgcoördinatoren was er een opfrissing nodig over wat een afstemmingsgesprek inhoudt.

Bij de bevraging naar het gevoel dat ze bij de afstemmingsgesprekken hadden, kwam tot uiting dat een aantal het gevoel had niet echt op het gesprek voorbereid te zijn. Dit gevoel was wisselend per zorgcoördinator en hing zeer sterk af van de directie.

Er werd zeker een meerwaarde gezien in de afstemmingsgesprekken. Het zorgt er volgens hen voor dat de betrokken partijen beter weten waar de andere mee bezig is en dat de neuzen in dezelfde richting

wijzen. Algemeen vinden de zorgcoördinatoren het belangrijk dat iedereen achter hetzelfde staat. Wanneer afspraken door het team gedragen worden, kan je voor hetzelfde doel gaan.

Op de vraag van het belang van concrete doelstellingen kwamen er tegenstrijdige antwoorden. De ene vond het afstemmingsgesprek een moment om te praten over wat er leeft op de school, zonder daar concrete doelstellingen aan te koppelen, een grote meerwaarde. Concrete doelstellingen kunnen een kunstmatig gevoel geven aan de afstemmingsgesprekken. Het 'verplicht' op zoek gaan naar een samenwerkingsverband zonder dat dit doorleefd is op de hele school is geen meerwaarde. Anderen vonden dat het concreet maken van de doelen tijdens het gesprek wel een meerwaarde zou kunnen betekenen.

Een belangrijke ondersteuningsbehoefte voor de zorgcoördinatoren is een betrokken contactpersoon. Wanneer er een nieuwe contactpersoon is, is het belangrijk dat de eerste ontmoeting niet tijdens het afstemmingsgesprek zelf is. Verder wordt transparantie en duidelijkheid, voor alle partijen, over het doel wordt als ondersteunend ervaren..

De relatie van PBSOG en iCLB wordt ook aangehaald door de zorgcoördinatoren. Er is behoefte aan duidelijkheid over de verwachtingen, wat kan en mag men verwachten van de begeleiders. De link tussen wat er verwacht wordt van school-iCLB en school-PBSOG is duidelijk. Het zijn vaak de 2 partijen die naar de school toe kijken. Er zou nog meer duidelijkheid geschept moeten worden in wat iCLB van PBSOG mag verwachten en omgekeerd. Moet de school altijd met 2 partijen communiceren of zouden deze ook onderling kunnen samenwerken?

Het Google Docs document bracht er een aantal onduidelijkheden met zich mee, zoals 'wie gaat het document zou invullen tijdens het gesprek?' en 'wie werkt het uiteindelijk af?'. Naast deze vragen werd het wel als een handig document ervaren. Het gebruik van het document zelf ging vrij vlot. Het werd bij iedereen ingevuld tijdens het gesprek en door de PBSOG-begeleider of de iCLB-begeleider.

Het werd door een deel van de zorgcoördinatoren als een meerwaarde ervaren om de vragen van het Google Docs document op voorhand te krijgen. Het zorgde ervoor dat de scholen er op voorhand over konden nadenken en men niet impulsief antwoordde tijdens het afstemmingsgesprek zelf. Het document geeft een basis om constructief aan de slag te kunnen gaan en zorgt ervoor dat er tijdens het gesprek niet te veel afgeweken wordt. Het document is een richtlijn, een leidraad voor het gesprek. De prioriteiten kunnen ermee bepaald worden waardoor er doelgerichtheid wordt gecreëerd. Anderen vonden het tijdstip waarop ze het kregen te dicht bij het afstemmingsgesprek zelf. Zij hadden te weinig tijd om dit nog te bekijken of in te vullen. Er was ook iemand die het op voorhand voorbereiden als belemmerend ervoer. Het neemt de spontaniteit van het gesprek weg, ze vertellen liever op het moment zelf. Dit werd bevestigd door anderen. Ondanks deze mening vindt de meerderheid dat voorbereiden een meerwaarde is voor het afstemmingsgesprek.

Het Google Docs kan een hulp zijn om om te gaan met onvoorziene omstandigheden zoals een wissel van personeel. Zij kunnen aan de hand van het Google Docs document ingelicht worden over de zaken die zijn afgesproken voor het nieuwe jaar. Ook de iCLB-medewerkers nemen dit mee in hun afsprakennota.

Verschillende zorgcoördinatoren vinden het spijtig dat het document na het afstemmingsgesprek niet meer gebruikt wordt. De zorgcoördinatoren vinden dat dit een levend document zou moeten zijn. Het zou goed zijn als dit document regelmatig doorheen het jaar nog eens wordt overlopen met de verschillende partijen. Op die manier blijft het niet bij een eenmalig gesprek waar achteraf niets mee gebeurt. Ze stellen voor om alle 4 of 5 maanden eens een tussentijdse evaluatie te doen over wat er is gezegd, hoe het staat met de ondersteuningsbehoeften en of ze nog bijgestuurd moeten worden.

Een praktisch nadeel dat verschillende personen bij het gebruik van het Google Docs document ervaren hebben was het opslaan en het verzenden van het document. Na het verzenden waren zij alles kwijt.

Een pijnpunt dat naar voren werd gebracht is dat het team nog zeer weinig betrokken wordt in de afstemmingsgesprekken. Dat is spijtig vinden de zorgcoördinatoren zelf, het team ziet zaken vaak nog anders dan dat de directie en de zorgcoördinator. Een aantal oplossingen werden aangereikt. Er werd aangehaald dat een vragenlijst voor de teamgenoten van de school een hulp zou zijn. Het opstellen van een meer beperkte versie, met wat meer uitleg zou een oplossing zijn. Dit idee werd niet door iedereen gedragen. Sommigen vinden dat ze hun team al zeer goed aanvoelen en ze hier geen instrumenten voor nodig hebben. Er waren anderen in de groep die het afstemmingsgesprek wel in team hadden voorbereid. Ze hebben de vragen van het Google Docs document op de teamvergadering zelf gebracht. De vragen kunnen binnen een teamvergadering besproken worden en kunnen achteraf in het kernteam verwerkt worden. Ze gaven aan dat het best is om de vragen nog voor de teamvergadering te geven. Op die manier kan het volledige team er langer over nadenken en worden ze niet overvallen door de vragen op het moment zelf. Hierop werd gereageerd dat er tijdsgebrek is om dit te kunnen doen. De momenten waarop het team kan bevraagd worden zijn schaars, de teamvergaderingen zitten vaak al zeer vol. Zo een extra document/voorbereiding op het team bespreken zou het nog zwaarder maken. Het brengen van dit document in een kernteam wordt het wel als haalbaar gezien. Zij zijn een weerspiegeling van de school. De anderen stemmen ermee in, maar het blijft zeer school gebonden. In theorie zou het inderdaad zo moeten zijn dat de directie weet waar het schoolteam mee zit, maar uit de praktijk blijkt dat dit niet overal zo is.

In één van de scholen wordt er gewerkt met het schoolontwikkelingsplan. De school rekent hiervoor gedurende het schooljaar een halve pedagogische studiedag uit waarbij ze met het hele team samenzitten. De stem van het team wordt aan de hand van die middag naar het afstemmingsgesprek meegenomen. Dit werd door de rest van de groep enthousiast onthaald. Een aparte studiedag geeft de mogelijkheid hierover na te denken op een minder verplichtende, belastende manier. Een andere manier om de stem van leerkrachten mee te nemen is door functioneringsgesprekken te voeren. Door met iedereen een gesprek aan te gaan kom je te weten wat er leeft in het team. Door één school werd de schoolfoto gebruikt. Dit werd echter als belastend ervaren door de leerkrachten, al proberen de zorgcoördinatoren en directies dit zo goed mogelijk aan te brengen. Er werd geopperd dat het schoolwerkplan ook als instrument zou kunnen ingezet worden. Het zou ook goed zijn wanneer er specifiek gevraagd wordt naar de stem van de leerkracht tijdens het afstemmingsgesprek zelf.

Ook de afsprakennota met het iCLB kan gebruikt worden als instrument, daar staan ook zeer veel gelijklopende dingen in. Er werd gevraagd of dit niet overlapt. Waarom moeten er eigenlijk 2 gesprekken zijn? Waarom en een gesprek met het iCLB en nog eens een afstemmingsgesprek? Er werd gezegd dat het beter zou zijn dat het afstemmingsgesprek samen met de afsprakennota 1 ding wordt.

Dit jaar lag de focus van de afstemmingsgesprekken vooral op de doorlichting. Die focus was er ook in het kernteam, maar de leerkrachten hebben ook nog een pak andere vragen niet aan bod komen tijdens het gesprek. Door de focus op de doorlichting, blijven deze vragen verwaarloosd.

Een laatste factor die voor de zorgcoördinatoren een belangrijke rol speelt om het afstemmingsgesprek te kunnen voeren, is een goede relatie met de directeur. Dit hoeft niet noodzakelijk een goede persoonlijke relatie zijn maar wel een goede professionele relatie. Op een professioneel niveau moet je kunnen samenwerken. Geen verborgen agenda's en open communicatie is daarbij belangrijk. Zelfs wanneer je nieuw bent in de functie is er niet het gevoel dat ze zich belemmerd voelen om te kunnen spreken in die situatie. Wanneer deze relatie er niet is kan dit je wel belemmeren. Je moet op professioneel vlak dezelfde visie kunnen delen om constructief te gaan samenwerken.

Directies

Bij de directies hadden we twee parallelle groepsgesprekken. Voor zover wij konden zien waren zo goed als alle directies (van het lager onderwijs) aanwezig. Kathleen was aanwezig bij het ene groepsgesprek en Luc bij het andere. Beiden namen niet deel aan het groepsgesprek. In één van de twee groepen waren ook de codi's aanwezig, zij hielden zich (zonder dat dit hen gevraagd was) afzijdig

in het gesprek. Het gesprek liep in beide groepen verschillend. Er was een onevenwicht in aantal deelnemers tussen de groepen en de sfeer verschilde sterk. Toch zijn er gelijkenissen tussen beide groepen wat betreft meningen, bezorgdheden en wensen.

We weten dat de negatieve sfeer in één van de directiegroepen een grote impact heeft gehad. Het gaat hier om een negatieve spiraal in een groepsgesprek die zeer moeilijk te doorbreken is. De gebeurtenissen moeten dan ook gezien worden als een groepsproces, de kans dat dit zo sterk naar boven was gekomen in individuele interviews is veel kleiner.

Wanneer de directies aangeven dat ze een goed gevoel hadden bij hun afstemmingsgesprek, is dit vaak omdat ze het gevoel hadden dat dit goed voorbereid was. Ze vinden het zeer belangrijk om het afstemmingsgesprek goed voor te kunnen bereiden in hun team. Doorheen het groepsgesprek komt meer dan eens naar boven dat ze graag zo vroeg mogelijk weten wanneer hun afstemmingsgesprek zou vallen, ze vragen hiervoor geen exacte datum, maar wel een duidelijke periode waarin hun afstemmingsgesprek zou kunnen vallen.

Meer negatieve ervaringen worden verklaard doordat zij (de directies) of één van de partners het afstemmingsgesprek als nutteloos ervoeren. Dat sommige directies niet gemotiveerd waren om het afstemmingsgesprek te voeren, verklaarden zij doordat ze geen zicht hebben op wat er met de gegevens gebeurt die uit hun afstemmingsgesprek kwamen. Sommige directies hadden het gevoel dat ze bij een afstemmingsgesprek verantwoording moesten afleggen of dat het afstemmingsgesprek meer een evaluatie is van de samenwerking tussen PBSOG en iCLB.

Beide groepen directies hadden het gevoel dat de band tussen PBSOG en iCLB niet zo sterk is, zij gaven aan dat er vaak weinig vragen voor het iCLB uit een afstemmingsgesprek komen. Sommigen hadden ook het gevoel dat het meer een afstemming is tussen PBSOG en iCLB dan tussen de drie partners samen.

De meningen over het Google Docs document waren erg verdeeld. Allereerst viel het op dat de meeste directies niet meer wisten hoe het Google Docs document er uit zag of wat er in werd gevraagd. Dat betekent niet dat alle directies de Google Docs als onnodig zagen. Er werd bijvoorbeeld aangehaald dat het Google Docs document helpt om continuïteit te behouden, ook als er personeelwissels zijn. Er waren ook directies die het Google Docs document echt integreren in hun schoolwerkplan. De meeste directies geven aan dat ze het Google Docs document op voorhand hebben besproken met hun (kern)team en in veel gevallen hadden ze het ook al ingevuld. Ook de ondersteuningsnoden komen in de meeste scholen uit het team, al waren er wel enkele scholen die speciale methoden of instrumenten hadden gebruikt om tot ondersteuningsnoden te komen. De directies zijn geen voorstanders van het opleggen van het gebruik van een (vrij te kiezen) analyse-instrument en geven aan dat ze de instrumenten weten te vinden wanneer deze nodig zijn.

De vraag om het Google Docs document meer levend te houden komt ook naar boven in beide groepen. Ze willen later aanpassingen kunnen doen. Ze willen ook meerdere afstemmingsgesprekken doorheen het schooljaar om het Google Docs document te evalueren en bij te werken. Toch vindt niet iedereen het Google Docs document even noodzakelijk, er zijn directies dat aanhalen dat dit overbodig is of zou moeten zijn omdat de band met de begeleiders zo sterk is of zou moeten zijn dat de begeleiders de ondersteuningsnoden reeds kennen.

In beide groepen wordt ook gezegd dat de vragen in het Google Docs document niet altijd heel duidelijk zijn. Sommige directies vinden de vragen onvoldoende school-eigen. Men zei ook dat het verwarrend was wanneer zowel het Google Docs document als de richtvragen werden doorgegeven omdat beiden op elkaar lijken, maar toch van elkaar verschillen. Sommige directies bleven ondanks de onduidelijkheden over (delen van) het Google Docs document positief en vulden deze zo goed als mogelijk vooraf in, andere directies werden ontmoedigd door deze onduidelijkheden.

Wanneer we vragen welke ondersteuning zij als directie nodig hebben om een afstemmingsgesprek te voeren, komen er twee verschillende antwoorden uit de twee verschillende groepen. In de ene groep werd gefocust op de nood aan begeleiders die sterk betrokken zijn bij de school. De partners moeten voor deze groep gelijkwaardig en gemotiveerd zijn. Het is ook niet duidelijk wat ze van het iCLB en de PBSOG mogen verwachten. De andere groep focuste vooral op de nood aan tijd om voor te bereiden in hun team.

In één van de twee directiegroepen kwam ook de timing van de afstemmingsgesprekken aan bod, de meeste directies wilden hun afstemmingsgesprek liever vroeger hebben. Op het einde van een schooljaar worden er geen grote veranderingen meer besloten, zo zeiden ze. Het enige probleem dat zij zagen bij het vervroegen van de afstemmingsgesprekken, is dat zij rond de paasvakantie nog geen zicht hebben op personeelwissels. Wanneer dit nodig zou zijn, zouden ze graag de kans hebben om nog in de zomervakantie te kunnen vragen om bijscholing of ondersteuning wanneer dit nodig is voor nieuwe medewerkers. Ook hier halen ze de nood aan een meer levend Google Docs document aan.

1. Vergelijking tussen de groepen

Wat ons het meest opviel doorheen de verschillende groepsgesprekken, is dat iedereen aangeeft dat er een kloof is tussen de medewerkers van de PBSOG en het iCLB die aanwezig zijn bij het afstemmingsgesprek. Tijdens de groepsgesprekken van zowel het iCLB als de PBSOG kwam naar voren dat ze weinig bekend waren met elkaars werking. Er was wel veel interesse om elkaar beter te leren kennen, vooral dan de specifieke werking van de andere in de specifieke school. De iCLB contactpersoon wou dus graag weten wat het warm contact van de PBSOG doet in de school en omgekeerd. Ze willen duidelijkheid over de verwachtingen die ze van de andere persoon kunnen hebben. Ook willen ze graag meer samen op de school aanwezig zijn. De iCLB-medewerkers geven aan dat het niet gemakkelijk is om hier verandering in te brengen door een gebrek aan tijd. De PBSOG en het iCLB lopen een verschillende tijdslijn en ze hebben ook elk hun takenpakket waar andere zaken prioritair zijn. De samenwerking tussen het iCLB en de PBSOG wordt ook door bijna iedereen erkend als een meerwaarde in het traject dat scholen lopen en in de afstemmingsgesprekken, maar deze meerwaarde wordt nog niet door iedereen ervaren. Sommigen, vooral bij het iCLB, hadden wel het gevoel dat ze door de afstemmingsgesprekken meer zicht kregen op waar de collega mee bezig is op de school.

Het is ook de zorgcoördinatoren en de directies niet ontgaan dat de medewerkers van iCLB en PBSOG elkaar niet zo goed lijken te kennen. Er zijn ook scholen waarop zij elkaar wel goed kennen en daar horen we dat de afstemmingsgesprekken vlotter en aangenamer verlopen. Ook de zorgcoördinatoren geven aan dat er behoefte is aan duidelijkheid over de verwachtingen. Wat men kan verwachten van de begeleiders en wat de begeleiders van elkaar kunnen verwachten. Ze hebben het gevoel dat ze met 2 partijen moeten afspreken, maar deze partijen niet met elkaar afspreken.

Ter voorbereiding van de afstemmingsgesprekken is er een samenkomst tussen alle leden van de PBSOG en het iCLB om te bespreken hoe het afstemmingsgesprek in elke school zal verlopen. Deze samenkomsten worden echter als weinig zinvol ervaren op dit moment. Men ontkent zeker niet dat op voorhand samen komen een meerwaarde heeft, maar men heeft vooral moeilijkheden met de organisatie van de samenkomst. Op dit moment worden deze samenkomsten als weinig doelgericht, vaag, ongestructureerd en weinig geconcentreerd ervaren.

Wat ook in zo goed als alle groepsgesprekken sterk naar voren kwam was het belang van een goede voorbereiding. Het iCLB en de PBSOG ervoeren een goede voorbereiding van de school voor het afstemmingsgesprek als ondersteunend om dit gesprek te voeren. De zorgcoördinatoren en de directies haalden aan dat ze zich graag goed voorbereiden en hier voldoende tijd voor willen krijgen. Opvallend was ook dat zij de voorbereiding in team deden, met uitzondering van een enkeling die de voorbereiding enkel door de zorgcoördinator liet doen. In veel scholen wat het (kern)team dat de ondersteuningsnoden en de doelen bepaalde, zij hadden dus een grote inbreng in de voorbereiding

van hun afstemmingsgesprek. Bij de zorgcoördinatoren waren er enkelen die aanhaalden dat zij nood hadden aan een instrument om het (kern)team te bevragen, maar bij de meesten gebeurde de voorbereiding tijdens de vaste teamvergaderingen. Hierbij werd aangehaald dat het belangrijk is om de voorbereiding van het afstemmingsgesprek te puzzelen in de vaste activiteiten op teamvergaderingen, zodat het er niet als een last bij komt. Verder werd ook aangehaald dat het Google Docs document op voorhand invullen niet altijd even simpel was, men begreep niet alle vragen en wist niet goed welke noden, thema's of doelen waar in te vullen. Om het Google Docs document in team te brengen zouden er aanpassingen moeten gebeuren. Een mini versie of een vertaling zou ervoor kunnen zorgen dat het makkelijker te gebruiken is binnen het team. Het bevragen van team wordt als belangrijk gezien, maar het wordt niet in elke school gedaan. Door de zorgcoördinatoren wordt er geopperd dat het verplichten van een bevraging van het team hierbij een hulp kan zijn. Niet iedereen is het ermee eens dat er ook verplicht een instrument voor moet gebruikt worden, maar wel dat het team bevraagd moet worden.

Hoewel bij de PBSOG het gevoel leeft dat er weinig analyse-instrumenten gebruikt worden om tot de ondersteuningsnoden te komen, hebben wij van een heel aantal verschillende directies en zorgcoördinatoren gehoord dat ze een instrument gebruikt hadden. Zo werden delen uit de STOP-methode gebruikt, een tevredenheidsbevraging bij de leerlingen, een sterkte-zwakke analyse, het schoolwerkplan en veel meer. De schoolfoto werd ook aangehaald, maar als belastend ervaren door het team. Het was duidelijk dat de scholen de instrumenten vonden die zij nodig hadden. Het komen tot ondersteuningsnoden was dus geen 'natte vinger werk', de meeste directies en zorgcoördinatoren deden dit op een grondige manier. Uiteraard waren er ook directies die aanhaalden dat een ondersteuningsnood uit een 'crisissituatie' kan komen, en dus eerder steekvlam-nood was, maar deze directies waren in de minderheid. Zowel de PBSOG als het iCLB vinden het belangrijk dat de ondersteuningsbehoeften doordacht zijn en gebaseerd zijn op een grondige analyse van de noden van de school. Zo werd tijdens de groepsgesprekken van het iCLB aangehaald dat zij het jammer vinden dat de scholen niet meer doen met de cijfergegevens die zij krijgen van het departement. Er werd ook binnen het iCLB geopperd dat het verplicht maken van een instrument de enige manier is om ervoor te zorgen dat ze dit ook echt gaan doen.

Tijdens onze observaties hadden wij reeds gemerkt dat de doorlichting zeer bepalend was in het komen tot ondersteuningsnoden. In alle groepsgesprekken werd dit bevestigd, in het iCLB zei zelfs iemand dat ze tijdens het afstemmingsgesprek moesten vertrekken vanuit de doorlichting. De doorlichting werd duidelijk aanvoeld als bepalend in het stellen van prioriteiten in de ondersteuningsnoden, we hadden het gevoel dat dit in bepaalde groepen werd aanvaard en weinig in vraag werd gesteld. De zorgcoördinatoren gaven wel aan dat de doorlichting ervoor gezorgd heeft dat bepaalde vragen verwaarloosd werden en niet aan bod kwamen tijdens het afstemmingsgesprek. Zij ervaren de nood om ook te kijken naar de ondersteuningsbehoeften naast de doorlichting zelf.

In het iCLB en bij de zorgcoördinatoren waren er een paar mensen die hebben aangegeven dat ze een voorbereiding van het afstemmingsgesprek, vooral dan het invullen van het Google Docs document, niet als ondersteunend of bevorderend ervoeren. Hoewel het gaat om een kleine minderheid, hadden zij eenzelfde reden om dit aan te geven. Zij hadden het gevoel dat wanneer het Google Docs document reeds op voorhand was ingevuld, het afstemmingsgesprek veel minder spontaan en natuurlijk verliep en dat het enkel een bespreking was van wat reeds ingevuld was.

Wat ook in zo goed als alle groepsgesprekken duidelijk naar voren kwam, was de wens om het Google Docs document 'levend te houden'. We hoorden in verschillende groepen dat het Google Docs document na het afstemmingsgesprek verdween en dat het niet duidelijk was wat hier verder mee gebeurde of welke acties er uit voort vloeiden. Vooral de directies en het iCLB vonden dit moeilijk en gaven aan dat ze graag al tijdens het afstemmingsgesprek een idee zouden krijgen van wat er met hun ondersteuningsnoden zou (kunnen) gebeuren.

De nood om het Google Docs document levend te houden heeft ook te maken met personeelsswissels. Zo halen de directies aan dat het oké is dat de afstemmingsgesprekken vroeger zouden vallen, maar

dat er in het geval van een grote personeelsswissel wel nog aanpassingen mogelijk moeten zijn. Ze gaven aan dat ze pas zeer laat op het schooljaar zicht krijgen op personeelsswissels en dat deze personeelsswissels een nood aan bijscholing met zich mee kunnen brengen. Personeelsswissels worden als zeer storend ervaren wanneer dit na het afstemmingsgesprek gebeurt. Afspraken maken met mensen die verdwijnen het volgende schooljaar zijn een belemmerende factor in het concreet maken van doelstellingen. Tegelijk biedt het Google Docs document voor sommige directies en zorgcoördinatoren ook continuïteit in de personeelsswissels, zeker wanneer er een wissel was van directies, zorgcoördinatoren of andere leden die van belang zijn bij het afstemmingsgesprek. Het Google Docs document geeft nieuwe medewerkers dan zicht op de ondersteuningsnoden en doelen van de school voor dat schooljaar. Op die manier is er geen verwarring over wat door wie zal opgenomen worden. Dit geldt echter niet voor iedereen, sommigen geven aan dat er bij een directiewissel een volledig nieuwe afstemming nodig is. Er waren ook directies die aangaven dat ze een afstemmingsgesprek als weinig zinvol zagen wanneer ze al wisten dat er een wissel zou zijn.

Tot slot is de vraag naar het levend houden van het Google Docs document vooral een vraag naar meer dan één afstemmingsgesprek op een jaar. Veel van de zorgcoördinatoren en directies vinden één afstemmingsgesprek op een jaar weinig en zouden graag meerdere keren per jaar samen zitten om de ondersteuningsnoden en de doelen te evalueren en eventueel bij te sturen. Om de 4 maanden lijkt voor de zorgcoördinatoren een goede periode om een tussentijdse evaluatie te doen. Op die manier kunnen de ondersteuningsbehoeften geëvalueerd worden en kan er gekeken worden hoe deze kunnen bijgestuurd worden.

In de groepsgesprekken bevroegen we hoe het gebruik van het Google Docs document werd ervaren. Bij de PBSOG en het iCLB hoorden we dat scholen het Google Docs document vaak niet op voorhand invulden. We hoorden een heel ander geluid bij een deel van de directies en de zorgcoördinatoren die aangaven dat ze dit wel op voorhand hadden ingevuld. De zorgcoördinatoren gaven ook aan dat het Google Docs document hen hielp om prioriteiten te stellen en met hun team aan de slag te gaan. Wat wel opviel is dat niemand, met uitzondering van de PBSOG, nog wist hoe het Google Docs document er uit zag of wat er in bevraagd werd. Mits de nodige opfrissing kwamen er wel weer herinneringen boven, maar dit toont toch weer de nood aan een levend document aan.

Wat de PBSOG juist aanvoelt is dat er nog veel onduidelijk is over het doel van het Google Docs document en van de afstemmingsgesprekken in het algemeen. Deze onduidelijkheid leefde sterk bij een aantal directies en iCLB leden. Het iCLB had het gevoel dat er weinig vragen voor hen uit de afstemmingsgesprekken kwamen, een gevoel dat door de directies, de zorgcoördinatoren en de PBSOG ook werd aangehaald. Hierdoor hadden de iCLB leden minder het gevoel dat de afstemmingsgesprekken belangrijk of nodig zijn voor hen. Wat daar ook toe bijdraagt is dat er naast de afstemmingsgesprekken en het Google Docs document, ook een afsprakennota gemaakt moet worden tussen het iCLB en de scholen. De link tussen de afstemmingsgesprekken en de afsprakennota is niet voor iedereen duidelijk, dit hoorden we zowel bij het iCLB als bij de directies. Het iCLB en de zorgcoördinatoren zijn vragende partij om de afsprakennota en de afstemmingsgesprekken meer te combineren.

Uit de groepsgesprekken kwam geen duidelijk positief of negatief gevoel bij de afstemmingsgesprekken. Er waren uitgesproken voor- en tegenstanders, maar de meeste mensen hadden geen uitgesproken gevoel bij de afstemmingsgesprekken. Zeer belangrijk voor een meer positieve ervaring van een afstemmingsgesprek is het ervaren van de zinvolheid ervan door alle partners en de relatie met de andere partners. Wanneer één of meerdere partners de zinvolheid van het afstemmingsgesprek niet ervoeren, verliep het afstemmingsgesprek niet goed. Wanneer mensen in de groepsgesprekken aangaven dat ze de afstemmingsgesprekken niet zinvol vonden, was dit omdat ze de meerwaarde ervan in de eigen werking niet ervoeren. Zij hadden geen zicht op de concrete uitkomsten van het afstemmingsgesprek voor hun werking. In de groep van het iCLB kwam naar voor dat voor hen het doel van de afstemmingsgesprekken niet volledig duidelijk is voor hen. Verder werd

er ook aangehaald door verschillende groepen dat ze een goede samenwerking met de andere partners misten. Ze hadden nood aan partners die gemotiveerd waren om het afstemmingsgesprek te voeren en waarmee ze een professionele relatie hadden. Er was niet zozeer nood aan een goede persoonlijke relatie, maar een sterke professionele relatie had een sterke invloed op de ervaring van het afstemmingsgesprek. Zo werden betrokken en aanwezige contactpersonen aangehaald als een zeer belangrijke factor voor een zinvol afstemmingsgesprek. De directiegroep haalde ook aan dat ze nood hebben aan partners die de nodige kennis en vaardigheden in huis hebben om hun school te begeleiden. Een voorbeeld hiervan is dat de directies graag een contactpersoon wouden die bekend is met hun onderwijsmethode en hier liefst expertise in heeft.

Uit waar we in de groepsgesprekken hoorden concluderen we dat geen enkele school hetzelfde is en dat ze elk een andere benadering nodig hebben om de afstemmingsgesprekken te laten slagen. Dit is uiteraard geen onverwachte conclusie, aangezien Handelingsgericht Werken ons leert dat we steeds aan de slag moeten met een unieke situatie en ons hieraan moeten aanpassen. De groepsgesprekken bevestigen deze these volledig.

2. Suggesties voor veranderingen

De suggesties die wij jullie meegeven dienen echt gezien te worden enkel als suggesties. Het gaat zowel over suggesties die wij hoorden in de groepsgesprekken, als eigen bedenkingen en suggesties, als beperkte suggesties uit literatuur. Verdere suggesties na verdere literatuurstudie zullen nog volgen. Waarschijnlijk zijn een (heel) aantal van onze suggesties niet nieuw voor jullie, of zijn jullie er zelfs al mee bezig, we hopen dat jullie onze suggesties dan als een bevestiging zien van aanpassingen waar jullie reeds mee bezig zijn.

Om de kloof tussen iCLB en PBSOG te dichten, zou het goed zijn als de medewerkers van het iCLB en de PBSOG vaker samen aanwezig zijn op de school. Tijdens de groepsgesprekken hoorden we dat de PBSOG-medewerker bijvoorbeeld eens aanwezig zou kunnen zijn bij een zorgoverleg of dat men elkaar meer op de hoogte zou kunnen houden van projecten. Scholen geven aan dat ze graag betrokken contactpersonen willen, vaker aanwezig zijn op de school kan hiertoe bijdragen. Ook de contactpersonen zelf hebben hierin een belangrijke stem, wat verwachten zij van hun partner?

De contactpersonen zijn zeer belangrijk voor scholen en zijn ook bepalend voor de sfeer en de ervaring van de afstemmingsgesprekken. Het lijkt ons belangrijk om in vraag te stellen wat een contactpersoon 'goed' maakt. De scholen betrekken bij deze denkoefening lijkt ons geen slecht idee, op die manier worden hun verwachtingen van een contactpersoon duidelijk. Doordat elke school uiteraard uniek is, is het misschien een goed idee om per school, samen met de contactpersoon te kijken wat zij verwachten van hun contact.

De groepsgesprekken hebben aan het licht gebracht dat niet iedereen de afstemmingsgesprekken als even zinvol ervaart. Hoewel het zeker niet om een meerderheid gaat, is het belangrijk om aandacht te besteden aan dit gevoel. Wij denken dat het kan helpen wanneer de contactpersonen (zowel van iCLB als van PBSOG) in gesprek gaan met elkaar en met de scholen over de zinvolheid van de afstemmingsgesprekken. Op die manier kom je te weten waarom iemand het afstemmingsgesprek wel of niet als zinvol ervaart en hoe we het wel nuttig en zinvol kunnen maken. Door dit gesprek in elke school te voeren, heb je de kans om rekening te houden met elke unieke situatie, een grote kracht van Handelingsgericht Werken. Het kan ook de manier zijn om mensen de zinvolheid en het doel van het afstemmingsgesprek meer te laten ervaren, waardoor er meer motivatie zal zijn om dit diepgaand te voeren. Wij hoorden in de groepsgesprekken alvast dat verschillende scholen meer zicht willen hebben op de uitkomsten van hun afstemmingsgesprek (wat gebeurt er nu met mijn noden) en dat het iCLB soms een gebrek aan doelgerichtheid ervaart omdat de afstemmingsgesprekken los van de afsprakennota worden gehouden.

Het lijkt ons nuttig om op regelmatige basis (bijvoorbeeld elke twee jaar) de denkoefening te maken over de afstemmingsgesprekken. We willen benadrukken dat wij de afstemmingsgesprekken als zinvol

zien. Door de afstemmingsgesprekken fundamenteel in vraag te stellen, is het echter mogelijk om deze nog krachtiger te maken. Uiteraard is dit een denkoefening die intern gebeurt, in de Cel Zorg of eventueel met (enkele) medewerkers van de PBSOG en het iCLB. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: Wat zouden we missen als we geen afstemmingsgesprekken meer zouden doen? Bereiken de afstemmingsgesprekken hun oorspronkelijke doel en hebben we de afstemmingsgesprekken nodig om dit doel te bereiken? Het is vooral ook belangrijk om de waarom-vraag te stellen. Op deze manier blijf je in contact met het originele doel van de afstemmingsgesprekken en kan je de zinvolheid ervan met volle overtuiging en stevig in uw schoenen staand uitdragen.

Op de meeste scholen wordt het team betrokken in het komen tot ondersteuningsnoden, maar dit is niet op alle scholen het geval. Wij raden aan om hier doorheen het jaar, en vooral de laatste twee maanden voor het afstemmingsgesprek, aandacht te hebben voor het team. De contactpersonen kunnen bij de directie polsen of ze bezig zijn met het komen tot ondersteuningsnoden en hoe ze dit doen. Ze kunnen de directie en de zorgcoördinator extra stimuleren om hun team hierbij te betrekken. Doorheen het jaar kunnen de contactpersonen ook analyse-instrumenten aanreiken die mogelijks ideaal passen binnen de schoolcultuur en ze kunnen de school ondersteunen bij het gebruik hiervan. Er zou een aangepaste/vertaalde versie van het Google Docs die de directie en de zorgcoördinatoren kunnen gebracht worden in het team. Het is belangrijk om niet enkel tijdens het afstemmingsgesprek te bevragen of het team is betrokken en of er analyse-instrumenten gebruikt zijn, dit is een constant aandachtspunt doorheen het jaar en in het bijzonder de laatste maanden voor het afstemmingsgesprek.

Zowel de directies als de zorgcoördinatoren hadden nog geen zicht op een datum voor hun afstemmingsgesprek. Zij hadden een duidelijke vraag om de periode waarin zij een afstemmingsgesprek kunnen verwachten zo vroeg mogelijk bekend te maken. Liefst zouden zij op de directiekalender kunnen zien in welke periode de afstemmingsgesprekken zullen plaatsvinden. Dat ze in september nog geen precieze datum krijgen voor hun afstemmingsgesprek is minder een probleem.

De samenkost iCLB en PBSOG voor de afstemmingsgesprekken verloopt blijkbaar vrij hectisch en men ervaart de gesprekken als weinig doelgericht. De partners krijgen soms niet de kans om één op één met hun partner(s) van hun school of scholen te spreken. Het voordeel van een samenkost op één ochtend of namiddag is dat deze iets minder tijd inneemt en makkelijk te organiseren is, maar wordt het als weinig efficiënt en effectief ervaren. Als alternatief werd door een iCLB-medewerker een soort speed-date format voorgesteld, waarbij iedereen korte en doelgerichte één op één gesprekken kan hebben met hun partner. Er zal moeten gekeken worden of dit een oplossing is, wij vrezen echter dit moeilijk te organiseren is. Een mogelijkheid kan zijn dat de gesprekken tijdens deze voor- of namiddag op voorhand worden gepland en getimed in een uurrooster (zoals een oudercontact). Een andere optie zou kunnen zijn dat de partners zelf een gesprek met elkaar moeten organiseren binnen een bepaalde periode. Technologie kan deze meetings meer tijdsefficiënt maken en kan helpen bij de organisatie ervan. We denken aan een doodle.

We merken dat er een wens is om (veel) meer mensen te betrekken in de afstemmingsgesprekken. Wij denken dat het zeker een meerwaarde is om meer mensen te betrekken in de voorbereiding van het afstemmingsgesprek (vooral het komen tot ondersteuningsnoden en doelen), maar meer mensen betrekken tijdens het afstemmingsgesprek lijkt ons minder aangewezen. Wij zijn aanwezig geweest in gesprekken waar bijvoorbeeld ook beleidsondersteuners of brugfiguren aanwezig waren en wij hebben vastgesteld dat deze minder vlot verlopen. In een grotere groep is het moeilijker om structuur en duidelijkheid in te bouwen, bovendien dreigen er mensen op de achtergrond te verdwijnen. We denken dat er steeds goed moet worden afgewogen wie aanwezig zal zijn bij het afstemmingsgesprek. Zo hoorden wij dat de zorgkundigen mogelijks aanwezig zouden zijn met betrekking tot de preventieve gezondheidszorg. Eén van de zorgkundige verwoordde onze bedenking hierbij, namelijk dat als het iCLB nu al weinig vragen krijgt, zullen de zorgkundigen dan wel vragen krijgen en is hun tijd dan wel goed besteed met hun aanwezigheid in een afstemmingsgesprek?

Tijdens de groepsgesprekken kregen we heel wat suggesties tot veranderingen in het Google Docs document. Aangezien het Google Docs document door verschillende partijen als een meerwaarde wordt ervaren is het belangrijk dat ook iedereen het zich eigen maakt. Vooral binnen het iCLB zal het belangrijk zijn om te bekijken hoe de medewerkers meer vertrouwd kunnen worden met het Google Docs document.

Er waren enkele technische problemen bij het gebruik van het Google Docs document, zo waren er mensen waarbij het niet lukte om het ingevulde Google Docs document op te slaan. Het is ons niet duidelijk hoe dit kan, maar mogelijks moet er iets meer aandacht besteed worden aan de technische vaardigheden om het document te gebruiken. Bovendien kan het 'offline' invullen (in word of dergelijke) van het Google Docs document tijdens het afstemmingsgesprek problemen met verzenden en opslaan, waardoor men alles kwijt is, voorkomen.

De directies hadden een duidelijke vraag naar een opsplitsing in doelen op korte en op lange termijn. Momenteel is er enkel ruimte voor doelen die gecontinueerd worden. Er werd ook aangehaald dat er geen prioriteiten kunnen gesteld worden in de doelen, dit is iets wat blijkbaar niet duidelijk genoeg gevraagd wordt in het Google Docs document.

Het Google Docs document wordt gezien als een middel voor de begeleiders. Toch wordt het door veel scholen als een meerwaarde beschouwd wanneer ze dit op voorhand kunnen bekijken. Ze geven echter aan dat niet alle vragen even duidelijk zijn voor hen. De PBSOG en het iCLB kunnen in de voorbereiding van het afstemmingsgesprek misschien de filter zijn tussen het soms erg formele Google Docs en de eigenheid van de school. Een hanteerbare versie eventueel aangepast door de begeleiders zou dus een optie kunnen zijn. Wat uit de school komt kunnen zij misschien ook opnieuw filteren naar het Google Docs document zodat dit een uniform overzicht kan blijven van de noden van verschillende scholen.

Sommige directies geven aan dat zij hun Google Docs document gebruiken in een schoolwerkplan. Hoewel dit niet de initiële bedoeling was van het Google Docs document, denken wij dat dit gebruik van het Google Docs document niet ontmoedigd mag worden. Scholen kunnen hun Google Docs document bijvoorbeeld gebruiken in het specifieke (veranderlijke) deel van hun schoolwerkplan gebruiken. De PBSOG en het iCLB kunnen hen hier eventueel bij ondersteunen. Er zijn ook scholen die het Google Docs document enkel gebruiken zoals het oorspronkelijk bedoeld was, we denken dan ook dat de scholen in geen geval verplicht mogen worden om hun Google Docs document op te nemen in hun schoolwerkplan.

Zowel het iCLB als de PBSOG geven aan dat ze graag meer willen samenwerken. Dit kan onder andere ondersteund worden door hier expliciet aandacht aan te besteden in het Google Docs document. Een extra item met de vraag 'Wat kunnen/zullen PBSOG en iCLB samen opnemen?' is hiervoor ideaal. Zonder dat er hierdoor een samenwerking opgelegd wordt, zou het expliciet bevragen ervoor kunnen zorgen dat er bewust over nagedacht wordt tijdens het gesprek.

Momenteel worden het Google Docs document en de afsprakennota nog sterk naast elkaar gebruikt. Hoewel dit de bedoeling is, gebruiken niet alle iCLB-medewerkers het Google Docs document om het stukje 'schoolondersteuning' van de afsprakennota in te vullen. We raden aan dat PBSOG en iCLB samen de overlappen met de afsprakennota bekijken of eventueel te kijken om het deel schoolondersteuning van de afsprakennota meer te integreren in het Google Docs document. De afsprakennota is voor het iCLB een vertrouwd document. Mogelijks kunnen de PBSOG-medewerkers ook mee het onderdeel 'schoolondersteuning' invullen. Zo hebben zij meteen zicht op wat het iCLB kan en zal opnemen en voelt het iCLB zich ook meer zinvol en betrokken bij de afstemmingsgesprekken.

Een suggestie die uit zo goed als alle groepsgesprekken kwam is om het Google Docs document levend te houden doorheen het schooljaar. Hiermee bedoelt men dat het tussentijds geëvalueerd wordt en aangepast wordt. Hoewel een enkeling geen voorstander was van meer dan één afstemmingsgesprek per schooljaar, waren zowel de PBSOG, het iCLB, de zorgcoördinatoren als de directies vragende partij voor meer dan één keer samenzitten per jaar. Mogelijks is het format van 'Google Forms' dat

momenteel gebruikt wordt hiervoor niet zo geschikt. Een oplossing kan liggen in een 'Google Docs', dit is een online Word bestand waar iedereen in kan aanpassen. Er is hierin de optie 'alleen suggesties toestaan' wanneer men dit deelt met andere mensen. Hierdoor kan je zien wie wat aanpast en kunnen dingen niet ongemerkt verdwijnen. Wij kunnen dit demonstreren tijdens de Cel Zorg.

Tijdens het groepsgesprek met de PBSOG werd aangehaald dat de scholen misschien meer doordacht tot ondersteuningsnoden komen dan zichtbaar is voor de begeleiders. Na onze groepsgesprekken met de directies en de zorgcoördinatoren kregen wij het gevoel dat dit voor een heel aantal scholen waar zou kunnen zijn. Om een beter zicht te krijgen op hoe scholen tot hun ondersteuningsnoden zijn gekomen is een aanpassing in een vraag van het Google Docs document misschien een oplossing. Momenteel wordt er gevraagd "Op basis van welke analyse hebben jullie nieuwe ondersteuningsnoden gedetecteerd?", deze vraag kan vervangen worden door "Hoe zijn jullie tot jullie (nieuwe) ondersteuningsnoden gekomen?". Deze herformulering laat meer ruimte voor diverse antwoorden en is mogelijk ook duidelijker voor de scholen.

3. Onze verdere werking

Na deze terugkoppeling gaan wij verder met het in diepte analyseren van zowel de geobserveerde afstemmingsgesprekken als de groepsgesprekken. Wij gaan hier ook meer de literatuur bij betrekken om een diepgaand geheel te krijgen. Zo gaan we bijvoorbeeld dieper ingaan op waarom de ene aangeeft een positief gevoel te hebben bij de afstemmingsgesprekken, terwijl de andere ze als nutteloos en geforceerd ervoeren. Uiteraard stellen we ons bij alles de vraag wat zorgt dat iets goed loopt en hoe kunnen we (nog) beter.

10. Terugkoppeling groepsgesprekken aan ICLB- en PBSOG-medewerkers

Rapportering groepsgesprekken

Afstemmingsgesprekken

Inhoud

- Vergelijking tussen de groepen
- Suggesties voor veranderingen
- Brainwriting

Vergelijking tussen de groepen

Vergelijking tussen de groepen

iCLB - PBSOG - Directies - Zorgcoördinatoren

Samenvatting ➡ analyse

Samenwerking iCLB - PBSOG

Kloof → Werking

Duidelijkheid over verwachtingen

Tijd en verschillen

Meerwaarde

Directie en zoco → 2 partijen

Samenkomst

Zinvol?

Organisatie

Doorlichting

Overheersend

Andere vragen

Vorbereiding

Goede voorbereiding

(Kern)team

Teamvergaderingen

Verplichte bevraging, geen verplicht instrument

Vertaling Google Docs

Analyse-instrumenten

Google Docs

- Levend document
- Wissels in personeel
- Meer dan 1 gesprek
- Op voorhand ingevuld
- Doel
- Link met afsprakennota

Afstemmingsgesprekken

- Meerdere
- Overheersende gevoel - zinvolheid
- Goede samenwerking
- Betrokken contactpersoon
- Elke school = uniek

Suggesties

Contacten

- PBSOG en iCLB samen op school
- Goede contactpersoon?

Zinvolheid

- Bespreken
- Zicht op uitkomst

Vorbereiding

Betrokkenheid team stimuleren
Instrumenten aanreiken

Deelnemers afstemmingsgesprek

Google Docs document

Aandacht voor eigen maken
Korte- en langetermijn doelen
Hanteerbaarheid voor school
Breder gebruik ondersteunen
Overlap met afsprakennota
Levend houden

11. Terugkoppeling groepsgesprekken aan de Algemene Directievergadering



Wij brengen jullie vandaag een samenvatting van de zaken die wij leerden uit de groepsgesprekken. Het gaat louter om een samenvatting van wat is gezegd, we presenteren dus nog geen link met de literatuur. Wij brachten een gelijkaardige presentatie al in januari aan de PBSOG en het iCLB en de Cel Zorg kreeg ons uitgebreide rapport. Een aantal van de aanbevelingen die wij nu brengen zijn dus al uitgevoerd, anderen zitten nog in de pijplijn. Reacties van jullie zijn altijd welkom.



Wij brengen jullie vandaag een samenvatting van de zaken die wij leerden uit de groepsgesprekken. Het gaat louter om een samenvatting van wat is gezegd, we presenteren dus nog geen link met de literatuur. Wij brachten een gelijkaardige presentatie al in januari aan de PBSOG en het iCLB en de Cel Zorg kreeg ons uitgebreide rapport. Een aantal zaken die wij vandaag brengen zijn dus al uitgevoerd, anderen zitten nog in de pijplijn. Grondige en onderbouwde veranderingen kunnen niet in één keer doorgevoerd worden dit vraagt tijd. De groepsgesprekken waren de basis om tot de suggesties en aanbevelingen te komen die we aan de Pedagogische begeleiding en het iCLB hebben gedaan.

We willen jullie nogmaals bedanken om deel te nemen aan de groepsgesprekken. Jullie hebben ons zeer veel inzicht gegeven in jullie beleving van de afstemmingsgesprekken. Zo konden wij aan de slag met de meningen van de verschillende groepen om op zoek te gaan naar verbeteringssuggesties. Op die manier willen wij bijdragen aan de kwaliteitszorg waarnaar wordt gestreefd. Zo willen we de belangen van alle actoren in kaart brengen.

Reacties van jullie zijn altijd welkom.

Inhoud

- Samenwerking
- Goede voorbereiding
- Google Docs
- Analyse instrumenten
- Gevoel afstemmingsgesprekken



Samenwerking

Relatief onbekenden met interesse in elkaar
Duidelijkheid over verwachtingen
Samenwerking erkend als meerwaarde
Betrokken contactpersonen

Tijdens de groepsgesprekken van zowel het iCLB als de PBSOG kwam naar voren dat ze minder bekend waren met elkaars werking. Er was wel veel interesse om elkaar beter te leren kennen, vooral dan de specifieke werking van de andere in de school. De iCLB contactpersoon wou dus graag weten wat het warm contact van de PBSOG doet in de school en omgekeerd. Ze willen duidelijkheid over de verwachtingen die ze van de andere persoon kunnen hebben en kijken of er overlappings zijn en ze eventueel kunnen samenwerken. De samenwerking tussen het iCLB en de PBSOG wordt ook door bijna iedereen erkend als een meerwaarde in het traject dat scholen lopen en in de afstemmingsgesprekken.

Ook de zorgcoördinatoren geven aan dat er behoefte is aan duidelijkheid over de verwachtingen. Wat men kan verwachten van de begeleiders en wat de begeleiders van elkaar kunnen verwachten.

Een belangrijke ondersteuningsbehoefte voor de zorgcoördinatoren en directies is een betrokken contactpersonen. Ze ervaren dit als essentieel voor een afstemmingsgesprek met een aangename sfeer en ervaring en een goede begeleiding.



Goede voorbereiding

- Ondersteunend
- Onderbouwde ondersteuningsbehoeften
- doelgericht
- Tijd
- Betrekken van het team
- Neuzen in dezelfde richting

Wat ook in zo goed als alle groepsgesprekken sterk naar voor kwam was het belang van een goede voorbereiding. Het iCLB en de PBSOG ervoeren een goede voorbereiding van de school voor het afstemmingsgesprek als ondersteunend om dit gesprek te voeren. Een afstemmingsgesprek is doelgerichter wanneer de school duidelijke en onderbouwde ondersteuningsbehoeften en vragen heeft.

De zorgcoördinatoren en de directies haalden aan dat ze zich graag goed voorbereiden en hier voldoende tijd voor willen krijgen. Op de meeste scholen wordt het team betrokken in het komen tot ondersteuningsnoden, maar dit is niet op alle scholen het geval. Als directie zit je in de ideale positie om dit te kunnen realiseren. Wij raden aan om doorheen het jaar en vooral voor het afstemmingsgesprek zelf, aandacht te hebben voor het team en zijn noden. In veel scholen was het het kernteam dat de ondersteuningsbehoeften en de doelen bepaalde, zij hadden dus een grote inbreng in de voorbereiding van hun afstemmingsgesprek. Bij de zorgcoördinatoren waren er enkelen die aanhaalden dat zij nood hadden aan een instrument om het (kern)team te bevragen, maar bij de meesten gebeurde de voorbereiding tijdens de vaste teamvergaderingen. Hierbij werd aangehaald dat het belangrijk is om de voorbereiding van het afstemmingsgesprek te puzzelen in de vaste activiteiten op teamvergaderingen, zodat het er niet als een last bij komt. Algemeen vinden de zorgcoördinatoren het belangrijk dat iedereen achter hetzelfde staat. Wanneer afspraken door het team gedragen worden, kan je voor hetzelfde doel gaan.

pagina 1 van 1

Afstemmingsgesprekken schooljaar 2016-2017 SCHOOL - ICLB

Formulier voor de afstemming

Contactpersoon ICLB is:
vul naam en voornaam in

Contactpersoon PBSOG is:
vul naam en voornaam in

A) Welke acties werden voor dit schooljaar concreet afgesproken in het kader van schoolondersteuning?
rooster dit alvast in voorbereiding op het gesprek en vul aan indien nodig

B) Welke van de acties zijn afgewerkt?
rooster dit alvast in voorbereiding op het gesprek en vul aan indien nodig

Afstemmingsgesprek van:
Datum:

Contactpersoon ICLB: PBSOG: **afstemmen**

AFSTEMMINGSGESPREK
rooster

De afstemming wordt voorbereid door de afstemmingscommissie. De afstemmingscommissie bestaat uit de afstemmingscommissieleden en de afstemmingscommissieleden.

Actie	Verantwoordelijke	Startdatum	Einddatum	Status
Actie 1	Verantwoordelijke 1	Startdatum 1	Einddatum 1	Status 1
Actie 2	Verantwoordelijke 2	Startdatum 2	Einddatum 2	Status 2
Actie 3	Verantwoordelijke 3	Startdatum 3	Einddatum 3	Status 3
Actie 4	Verantwoordelijke 4	Startdatum 4	Einddatum 4	Status 4
Actie 5	Verantwoordelijke 5	Startdatum 5	Einddatum 5	Status 5
Actie 6	Verantwoordelijke 6	Startdatum 6	Einddatum 6	Status 6
Actie 7	Verantwoordelijke 7	Startdatum 7	Einddatum 7	Status 7
Actie 8	Verantwoordelijke 8	Startdatum 8	Einddatum 8	Status 8
Actie 9	Verantwoordelijke 9	Startdatum 9	Einddatum 9	Status 9
Actie 10	Verantwoordelijke 10	Startdatum 10	Einddatum 10	Status 10

Google Docs

- Oorspronkelijk doel
- Gebruik google docs
- Bevraging team
- Levend document → personeelswissel
- Afstemming tijdens het jaar

Oorspronkelijke was het de bedoeling dat de google docs een middel was om de contactpersonen te ondersteunen. Meerdere scholen hebben deze ook ter voorbereiding ontvangen. Dit was niet het oorspronkelijke doel van het google docs document. Uit de groepsgesprekken bleek dat dit voor de scholen wel een meerwaarde betekende. Er werd aangehaald dat het Google Docs document op voorhand invullen niet altijd even simpel was. De zorgcoördinatoren gaven ook aan dat het Google Docs document hen hielp om prioriteiten te stellen en met hun team aan de slag te gaan

Om het Google Docs document in team te brengen zouden er aanpassingen moeten gebeuren. Het bevragen van team wordt als belangrijk gezien, maar het wordt niet in elke school gedaan. Door de zorgcoördinatoren wordt er geopperd dat het verplichten van een bevraging van het team hierbij een hulp kan zijn. Niet iedereen is het ermee eens dat er ook verplicht een instrument voor moet gebruikt worden, maar wel dat het team bevragd moet worden.

Het huidige google docs werd niet als toegankelijk ervaren om te gebruiken en mee te nemen als voorbereiding naar het team. Vanuit de zorgcoördinatoren was er een vraag naar een soort vertaling

van het document die bruikbaar is om het team in te bevragen. Er zijn hier veranderingen in doorgevoerd waardoor er verschillende documenten mogelijk zullen zijn. De school kan de documenten hierdoor meer eigen maken. Wat ook in zo goed als alle groepsgesprekken duidelijk naar voren kwam, was de wens om het Google Docs document 'levend te houden'. Dit om duidelijkheid te krijgen van wat er met hun ondersteuningsnoden verder zal gebeuren en te vermijden dat de documenten niet meer worden bekeken achteraf.

De nood om het Google Docs document levend te houden heeft ook te maken met personeelswissels. Zo halen de directies aan dat het oké is dat de afstemmingsgesprekken vroeger zouden vallen, maar dat er in het geval van een grote personeelswissel wel nog aanpassingen mogelijk moeten zijn. Afspraken maken met mensen die verdwijnen het volgende schooljaar zijn een belemmerende factor in het concreet maken van doelstellingen. Tegelijk biedt het Google Docs document voor sommige directies en zorgcoördinatoren ook continuïteit in de personeelswissels, zeker wanneer er een wissel was van directies, zorgcoördinatoren of andere leden die van belang zijn bij het afstemmingsgesprek.

Er bleek ook een wens naar meer afstemming gedurende het jaar voor de ondersteuningsbehoeften te evalueren en bij te sturen. De verantwoordelijkheid hiervoor zal zowel bij scholen als bij de contactpersonen liggen. Wanneer hier vraag naar is kunnen ze in samenspraak op zoek gaan naar een moment of manier om dit te doen.



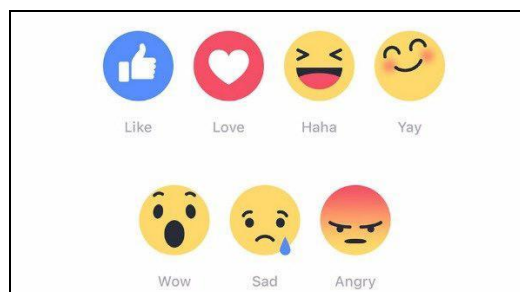
Analyse instrumenten

Geen natte vinger werk
Belang van analyse
Doorlichting

De vraag in de google doc over het gebruik van analyse instrumenten werd vaak niet ingevuld waardoor bij de PBSOG het gevoel leeft dat er weinig analyse-instrumenten gebruikt werden om tot de ondersteuningsnoden te komen. Toch hebben wij van een heel aantal verschillende directies en zorgcoördinatoren gehoord dat ze een instrument gebruikten. Het was duidelijk dat de scholen de instrumenten vonden die zij nodig hadden. Het komen tot ondersteuningsnoden was dus geen 'natte vinger werk', de meeste directies en zorgcoördinatoren deden dit op een grondige manier. Zowel de

PBSOG als het iCLB vinden het belangrijk dat de ondersteuningsbehoeften doordacht zijn en gebaseerd zijn op een grondige analyse van de noden van de school.

Uit alle groepsgesprekken bleek de doorlichting duidelijk werd gevoeld als bepalend in het stellen van prioriteiten in de ondersteuningsnoden. Dit zorgde ervoor dat andere ondersteuningsvragen meer op de achtergrond kwamen;



Gevoel afstemmingsgesprekken

Zinvolheid
Professionele relatie
Partner met know how
One size fits all ???

Zeer belangrijk voor een meer positieve ervaring van een afstemmingsgesprek is het ervaren van de zinvolheid ervan door alle partners en de relatie met de andere partners. Wanneer mensen in de groepsgesprekken aangaven dat ze de afstemmingsgesprekken niet zinvol vonden, was dit omdat ze de meerwaarde ervan in de eigen werking niet ervoeren. Zij hadden geen zicht op de concrete uitkomsten van het afstemmingsgesprek voor hun werking.

Er was niet zozeer nood aan een goede persoonlijke relatie, maar een sterke professionele relatie had een sterke invloed op de ervaring van het afstemmingsgesprek. De directiegroep haalde ook aan dat ze nood hebben aan partners die de nodige kennis en vaardigheden in huis hebben om hun school te begeleiden.

Uit wat we in de groepsgesprekken hoorden concluderen we dat geen enkele school hetzelfde is en dat ze elk een andere benadering nodig hebben om de afstemmingsgesprekken te laten slagen. Dit is uiteraard geen onverwachte conclusie, aangezien Handelingsgericht Werken ons leert dat we steeds aan de slag moeten met een unieke situatie en ons hieraan moeten aanpassen. De groepsgesprekken bevestigen deze these volledig.

Verdere werking

12. Google Docs document

Afstemmingsgesprekken schooljaar 2016-2017 SCHOOL - iCLB – PBSOG

Contactschool

De contactpersoon iCLB is:

vul naam en voornaam in

De contactpersoon PBSOG is:

vul naam en voornaam in

A) Welke acties werden voor dit schooljaar concreet afgesproken in het kader van schoolondersteuning?

noteer dit alvast als voorbereiding op het gesprek en vul aan indien nodig

B) Welke van de acties zijn afgewerkt?

noteer dit alvast als voorbereiding op het gesprek en vul aan indien nodig.

D) Wat is het effect van de geboden ondersteuning?

Waar is dit waarneembaar? Hoe zie je dit werkelijk? bij de leraar/ leerling

E) Welke ondersteuningsvragen werden niet opgenomen?

Wat is hiervan de reden?

F) Welke extra ondersteuning werd in de loop van het schooljaar opgenomen?
ondersteuning die niet tijdens het afstemmingsgesprek was gepland

G1) Welke lopende vragen dienen verder gecontinueerd te worden? VRAAG 1
deze vragen hebben hoogste prioriteit

G2) Welke lopende vragen dienen verder gecontinueerd te worden? VRAAG 2
deze vragen hebben hoogste prioriteit

G3) Welke lopende vragen dienen verder gecontinueerd te worden? VRAAG 3
deze vragen hebben hoogste prioriteit

H) Op basis van welke analyse hebben jullie nieuwe ondersteuningsnoden gedetecteerd?
Welke instrumenten hebben jullie gebruikt? Hoe zijn jullie te werk gegaan?

I1) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016 - 2017? VRAAG 1
Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I2) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016 - 2017? VRAAG 2
Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I3) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016 - 2017? VRAAG 3
Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I4) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016 - 2017? VRAAG 4

Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I5) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016 - 2017? VRAAG 5

Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I6) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016-2017? VRAAG 6

Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

I7) Welke zijn de noden van de school voor het schooljaar 2016-2017? VRAAG 7

Welke prioriteit geeft de school er aan? (1 = laag - 4 = zeer hoog)

J) Hebben jullie plannen met externe partners in het kader van schoolondersteuning?

Wie zijn deze partners? Op welke thema's? Hoe intensief worden ze ingezet?

13. Richtvragen

Richtvragen voor de school ter voorbereiding van het afstemmingsgesprek met PBSOG en iCLB

Datageletterdheid

1. Op basis van welke documenten of analyse-instrumenten hebben jullie dit gesprek voorbereid? Enkele voorbeelden:
 - schoolfoto
 - afstemmingsgesprek vorig jaar
 - doorlichting
 - gegevens uit “mijn onderwijs”
 - leerlingvolgsysteem
 - toetsresultaten
 - CIPO outputdossier: LOST (leervorderingen– outcomes – schoolloopbaan – tevredenheid)
 -
2. Analyse van de resultaten
 - a. Kan je ons de resultaten duiden? (diagrammen, tabellen, cijfers, outputdossier,...)
 - b. Hoe en met wie hebben jullie deze instrumenten of documenten geanalyseerd?
 - c. Hoe is het team betrokken?
3. Doorgaan op de verkregen resultaten van de analyse
 - a. Welke elementen springen er voor jullie uit? Positief? Negatief?
 - b. Wat is jullie (jouw) reactie hierop? Klopt het met je verwachtingen en perceptie?
 - c. Is dit een behoefte van het team?
4. Waarop willen jullie *nu in dit gesprek* **focussen naar ondersteuningsbehoefte**? Welke mogelijke ondersteuningsbehoeften zijn er (blinde vlekken)?
 - a. Geef je **Top 3** in rangorde van prioriteit (dit willen we bundelen over de scholen om te kijken of er globaal aanbod kan komen voor verschillende scholen)
5. **Doorloop het volgende schema bij maximaal 3 uitdagingen uit je top 3**

Zorg voor continuïteit van het lopende begeleidingsproces ter bevordering van duurzame veranderingen.

Bewaak de draagkracht van school, PBSOG-er, iCLB-er!

 - a. Wat is al gebeurd, geprobeerd ?
 - b. Wat is de hulpvraag ?
 - c. Waar wil je naartoe? (Doel formuleren op lange termijn, op korte termijn.)

Stel dat we binnen 6 maand eens tussenstand van zaken bekijken, aan wat gaan we kunnen zien of je doel bereikt is ofwel dat je goed op weg bent naar het doel

Zien/meten (in je materiaal, organisatie, er is een visietekst, er is een planning, tijdstabel,aantal samenkomsten, aantal ouders op..., aanwezigen op..., verslagen....)

Effecten :

- a. op handelen van leerkrachten
- b. tijdsbesteding
- c. leerlingen

d.

d. Proces : Hoe wil je er naartoe?

Wie betrek je?

Welke rol zie je de betrokkenen te spelen ?

e. Wat kan bijdragen om dat doel te bereiken?

i. Bijdrage PBSOG?

ii. Bijdrage iCLB?

iii. Bijdrage school?

iv. Andere partners?

f. Wat is het tijdspad om dat doel te bereiken?

14. Visuals

