

# De rollen en competenties van de CLIËNTNABIJE CLB-MEDEWERKER

## Rol als Teamlid



# Het **competentieprofiel** van de CLIËNTNABIJE CLB-MEDEWERKER

## 1 Plaats in de organisatie

De cliëntnabije medewerker is de meest centrale functie in het CLB. De cliëntnabije medewerker is elk personeelslid van het centrum dat rechtstreeks te maken krijgt met de begeleiding van of preventieve zorg voor leerlingen, en daarvoor contacten heeft met leerlingen, ouders, leerkrachten, scholen, collega's (uit het eigen centrum of andere CLB's) of andere organisaties. Binnen het organogram van het centrum werkt hij samen met collega's in multidisciplinaire teams. Ook behoort de cliëntnabije CLB-medewerker tot een of meer onderwijsniveaus en tot een discipline.

In een competentieprofiel staat wat een medewerker in zijn mars moet hebben om in een CLB te werken. Wat een CLB'er aan activiteiten uitvoert binnen de resultaatsgebieden van het CLB, staat beschreven in een functiebeschrijving (in dit competentieprofiel staan echter ook heel wat Kennis, Attitudes en Vaardigheden beschreven die in een functiebeschrijving hun plek kunnen krijgen). Elk CLB-personeelslid krijgt dus een geïndividualiseerde functiebeschrijving. Competenties en functies zijn keerzijden van dezelfde medaille: om je functie uit te oefenen, maak je gebruik van competenties.

Het competentieprofiel van de cliëntnabije medewerker is grotendeels "generiek" en wordt dus niet bepaald door de gevolgde opleiding of discipline waarin men werkzaam is. Maar omdat CLB'ers vanuit hun discipline specifieke taken in de resultaatsgebieden toegewezen kunnen krijgen, kunnen er wel een aantal disciplinespecifieke competenties worden beschreven. Cliëntnabije CLB'ers zijn generalisten. De vragen die ze krijgen en de noden die ze zelf signaleren liggen op verschillende domeinen: het leren en studeren, de onderwijsloopbaan, het psychosociaal functioneren en de gezondheid van leerlingen. Ze staan ook in voor diverse doelgroepen, en hebben bijzondere aandacht voor leerlingen die – om welke reden ook - in hun leren worden bedreigd. Ze kunnen helpen als er een probleem is en hebben ook de know how om problemen te helpen voorkomen. Omdat ze zo'n brede actieradius hebben, moeten beginnende CLB'ers de tijd krijgen om zich vertrouwd te maken met de problematieken en noden die typisch zijn voor de onderwijssetting. Hun basiscompetenties vullen ze aan met beroepsspecifieke competenties. Sommige cliëntnabije CLB'ers ontwikkelen ook een specialisme; ze zijn bijvoorbeeld ankerfiguur kansenbevordering op hun centrum, of verdiepen zich in kwaliteitszorg. Specialisten helpen zo om de competenties op het centrum te versterken en goede resultaten te verankeren.

## 2 Waarom de term cliëntnabije medewerker?

Met de term "cliëntnabij" bedoelen we dat de rollen die we beschrijven worden opgenomen door medewerkers die de primaire processen in een CLB opnemen. Hulpverlener en coach zijn de centrale rollen; de 4 andere rollen (professional, teamlid, netwerker en taakbeheerder) worden opgenomen om die centrale rollen zo goed mogelijk te kunnen opnemen. Andere medewerkers, bijvoorbeeld administratief medewerkers, werken cliëntgericht/cliëntvriendelijk, maar benaderen de cliënt vanuit de secundaire processen zoals "onthaal aan de telefoon".

Cliëntnabije medewerkers nemen de primaire processen in een CLB op.

Wat we toch nog even willen benadrukken is dat cliëntnabij werken niet samen hoeft te vallen met rechtstreeks contact met de cliënt. In het belang van de leerling kan de hulpverlener de leerkracht ondersteunen, en heeft hij op dat moment geen direct contact met de leerling. Schoolondersteunend werken is ook cliëntnabij werken. Cliëntnabij werken kan zowel in preventie als in hulpverlening.

### Opgelet:

Het competentieprofiel omvat nog niet alle cliëntnabije medewerkers. Intercultureel bemiddelaars en ervaringsdeskundigen in de armoede zijn bijvoorbeeld ook cliëntnabije medewerkers, die competenties aanbrengen die andere medewerkers niet of in mindere mate hebben. Dat moeten we dus in de toekomst nog aanvullen.

### 3 De cliëntnabije medewerker in zijn CLB

De cliëntnabije CLB-medewerker heeft als enige directe leidinggevende de directeur van het centrum. In de uitvoering van zijn opdrachten behoort hij tot meerdere entiteiten binnen het centrum (bv. niveau, discipline, team, ...). Wanneer aan het hoofd van deze entiteiten een verantwoordelijke staat, heeft deze een sturende, coachende en coördinerende, maar géén beoordelende of evaluerende rol ten aanzien van de medewerker.

### 4 Context van de functie

De cliëntnabije CLB-medewerker staat in voor de begeleiding van cliënten (leerlingen, ouders, leerkrachten, scholen) met een nood of een hulpvraag kaderend in het CLB-decreet en biedt "verplichte" activiteiten aan op cliëntvriendelijke wijze. Hij kent de decreetale opdrachten, de werkingsprincipes, de (prioritaire) doelgroepen. Hij gedraagt zich conform de deontologische code en de geldende regelgeving. Hij laat zijn handelen leiden door de richtlijnen geformuleerd in het kwaliteitshandboek van het centrum en evalueert het eigen handelen voortdurend vanuit de optiek van kwaliteitsvolle dienstverlening.

Samen met de andere CLB-medewerkers staat de cliëntnabije medewerker in voor het realiseren van de opdrachten zoals omschreven in de regelgeving van onderwijs en welzijn (o.a. het BVR Operationele doelstellingen van de CLB en het CLB-decreet). Deze samenwerking uit zich vooreerst in solidariteit ten opzichte van alle medewerkers van het centrum en de collega's van andere centra. Flexibel functioneren bij veranderende werkomstandigheden (vb. inspringen voor collega's, verplaatsingen, werktijden,...) is ook een onderdeel van de job.

### 5 Doel van de functie

De cliëntnabije CLB-medewerker staat in voor het uitvoeren van een kwaliteitsvolle leerlingenbegeleiding. Zijn cliënten zijn leerlingen en ouders, scholen (leerkrachten, schoolinterne leerlingenbegeleiders, directie) en scholengroepen.

De leerlingenbegeleiding heeft prioritair aandacht voor leerlingen die bedreigd zijn in hun ontwikkeling of leerproces (in het bijzonder voor die leerlingen die leerbedreigd zijn ten gevolge van sociale achtergrond of leefsituatie). Hiertoef organiseert het CLB een adequaat begeleidingsaanbod dat de kansen van deze leerlingen doet toenemen en hen helpt om risicofactoren het hoofd te bieden. Dit aanbod is zowel leerling- als schoolgebonden, en zowel preventief als remediërend/curatief.

### 6 Resultaatgebieden en de CLB-rollen

De cliëntnabije CLB-medewerkers nemen hun verschillende rollen op opdat cliënten bij hun CLB de dienstverlening zouden krijgen die van een CLB mag worden verwacht. Die dienstverlening zit in 8 resultaatgebieden. In feite zijn alle rollen verbonden aan alle resultaatgebieden, m.a.w. een CLB kan een resultaatgebied niet invullen als medewerkers een of meerdere rollen niet zouden vervullen. Anderzijds zijn er tussen bepaalde rollen en bepaalde resultaatgebieden "natuurlijke" linken. Zo is de rol van de hulpverlener uitermate belangrijk om het resultaatgebied "leerlinggebonden aanbod" in te vullen. Voor elke rol zijn een aantal competenties, KAV's (Kenniss, Attitude, Vaardigheden) en voorbeelden van activiteiten opgesomd.

Voor een vlot en handzaam gebruik wordt voorzien in een online versie van dit onderdeel van het competentieprofiel (blader PDF).

Door mijn rollen als cliëntnabije CLB-medewerker goed te vervullen, werk ik mee aan de realisatie van de 8 resultaatgebieden van mijn CLB!

## De competenties van de CLIËNTNABIJE CLB-MEDEWERKER

COMPETENTIES

### Competenties zijn er in soorten

Een competentie is de bekwaamheid om een taak of activiteit adequaat uit te voeren. Competenties zijn daarom geïntegreerde gehelen<sup>1</sup> van kennisaspecten, vaardigheden en attitudes die noodzakelijk zijn om de opdracht binnen het CLB te kunnen uitvoeren. We onderscheiden daarbij basiscompetenties, beroepsspecifieke competenties en disciplinesgebonden competenties. De basis- en beroepsspecifieke competenties zijn rolgebonden, de disciplinesgebonden niet.

1. De **basiscompetenties** worden van bij aanvang verwacht. Als een centrum een nieuwe medewerker zoekt, zouden ze in de vacature staan. Ze zijn niet specifiek voor een CLB-medewerker, want ze zijn organisatie-overstijgend. Wie in een ziekenhuis, OCMW, therapeutische setting... de rol van hulpverlener opneemt, zal dezelfde basiscompetenties voor hulpverleners moeten hebben als degene die in deze tekst staan opgesomd. Eerst worden de basiscompetenties omschreven. Vervolgens kan je zien hoe die competenties zich uiteten in kennis, attitudes en vaardigheden. Dit wordt met een paar concrete activiteiten verduidelijkt. Het is meestal zo dat een activiteit onder verschillende basiscompetenties gecatalogeerd kan worden: dat is logisch, omdat het concrete "doen" altijd rust op een brede waaier van weten, voelen en kunnen.

**basis-competenties**  
zijn niet specifiek voor een CLB-medewerker

2. De **beroepsspecifieke** competenties zijn blijvende aandachtspunten bij uitoefenen van een job op het CLB. Deze competenties heb je nodig als je binnen een CLB werkt, en zijn dus organisatiespecifiek. In een andere organisatie die zorg draagt voor kinderen en jongeren, zouden ze ook hun eigen accent en invulling krijgen. Ze staan wel los van de disciplines. Het zijn dus generieke competenties van alle cliëntnabije CLB medewerkers.

**beroepsspecifieke**  
competenties heb je nodig als je binnen een CLB werkt

3. De **disciplinespecifieke** competenties zijn enkel te verwerven voor medewerkers uit de betreffende discipline. Omdat het gaat om specialismen, worden ze in deze versie van het competentieprofiel niet exhaustief uitgewerkt. Daar hebben we namelijk nog meer studiewerk voor nodig. We gaan ook niet in op de competenties die een inhoudelijk specialist (het anker Leren en Studeren, bijvoorbeeld) of een processpecialist (bijvoorbeeld de kwaliteitscoördinator) moet beheersen, al zal hun bijkomende expertise ongetwijfeld een invloed hebben op de wijze waarop competenties in het centrum groeien.

**discipline-specifieke**  
competenties gaan om specialismen

### Competenties krijg je niet, je moet ze verwerven

Niemand wordt geboren als de ideale CLB'er. Natuurlijk, sommige mensen zijn van nature goed in bepaalde dingen. Sommigen hebben echt een talent voor helder communiceren. Anderen doorzien meteen hoe een groep werkt en slagen er moeiteloos in om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Je hebt ook mensen die een bewonderenswaardig talent hebben om zelfs van de kleinste kleuter een volwaardig "co-expert" te maken. Die vaardigheden hangen samen met veel factoren: het temperament van de persoon, de rolmodellen die hij in zijn kindertijd "internaliseerde", zijn waarden en normen. Iedereen heeft bij wijze van spreken competenties die hem eigen zijn, die dicht bij het hart liggen. Daar nog beter in worden, zal vaak een relatief soepel leerproces zijn.

Iedereen die in de beroepspraktijk staat, weet ook dat sommige taken een competentie vergen die niet

<sup>1</sup> Een competentie is dus een "Gestalt". Het geheel is meer dan de afzonderlijke delen, want de kennis, vaardigheden en attitudes die in een competentie vervat zitten, zijn met elkaar verweven geraakt en versterken elkaar.

“van nature” in het arsenaal zit. Het kan een boel discipline vragen om taken goed te plannen en een efficiënt “time manager” te worden. Een slechtnieuwsboodschap brengen aan een boze ouder kan het uiterste van een hulpverlener vergen, al is hij erg beslagen in andere vormen van cliëntoverleg. Toch moeten (en willen!) CLB’ers ook deze competenties verwerven, want iedereen wil de job goed doen. Het aanleren van deze competenties zal altijd wat moeilijker verlopen. Mensen hebben er meer tijd voor nodig. We moeten er ons steeds van bewust blijven dat er verschillen zullen blijven tussen mensen en dat bijgevolg niet elke medewerker voor elke competentie even sterk kan zijn.

Het is dan ook de vraag: kunnen en moeten alle CLB’ers in elke competentie even sterk doorgroeien? Die vraag is niet met een eenvoudig ja of nee te beantwoorden. De basiscompetenties zou elke cliëntnabije medewerker volgens ons toch echt in de vingers moeten hebben. De beroepsspecifieke competenties, daar moeten medewerkers in kunnen groeien. Sommige zijn een verdieping van de basiscompetenties, waarbij we niet verwachten dat een net afgestudeerde CLB’er deze competentie al helemaal verworven heeft. Andere beroepsspecifieke competenties vragen om kennis, attitudes en vaardigheden die echt eigen zijn aan de CLB-context en die kan men alleen “on the job” verwerven.

Wat CLB’ers goed “moeten” kunnen, hangt natuurlijk ook af van de organisatie van de teams. Als een centrum ervoor kiest om een rol in sterke mate te koppelen aan een persoon, vraagt dat een andere vorm van competentie management dan wanneer men in een centrum overeenkomt dat iedereen de 6 rollen even vlot moet kunnen opnemen. Elk organisatie model heeft zijn kracht en zijn risico’s, daar spreken wij ons niet over uit. Het inzetten op persoonlijke sterktes van elke medewerker is zeker mogelijk binnen het model van de CLB-rollen.

Competentiemanagement is menselijk potentieel laten “groeien en bloeien”. Niemand wordt ooit 100% competent. Het is het aanmoedigen van levenslang leren, in het besef dat mensen niet eindeloos maakbaar zijn. De verwachting dat iedereen even competent kan worden in alles, zou een domper zetten op de motivatie van CLB’ers en nefast zijn voor de dynamiek binnen een centrum.

Tot slot willen we het nog even hebben over de manier waarop mensen competenties kunnen verwerven. Dit kan gaan via een individueel leertraject, zoals het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) waarin zelfstudie en nascholing fungeren. Maar leren doet men ook via doen, observeren, overleg, feedback. Competenties verwerven gebeurt dus evenzeer in het dagelijkse teamwerk.

## Rollen zijn clusters van competenties

Competenties clusteren samen in competentiegebieden, en die hebben wij “rollen” genoemd. Die hebben altijd een onderlinge samenhang. “Duidelijk kunnen communiceren” is een competentie die zowel de hulpverlenersrol als de coachrol tekent. De concrete invulling kent natuurlijk wel eigen accenten, want de hulpverlener communiceert in 1-1-situaties of in kleine groep, terwijl de coach meestal communiceert met een grotere groep mensen.

Rollen lijken in sommige aspecten dus op elkaar, en verschillen dan weer op andere vlakken. We zouden de rollen dus ook kunnen voorstellen op de volgende manier:

In het vervolg van deze tekst worden, na de verduidelijking van elke rol en resultaatgebied, eerst de competenties omschreven die nodig zijn om deze rol goed uit te voeren. Daarna worden de KAV’s (Kennis, Attitudes, Vaardigheden) vermeld die geïntegreerd zijn in deze competenties. We hebben ervoor gekozen om de competenties uit te splitsen in basis- en beroepsspecifieke competenties. Dit doen we omdat we er echt van overtuigd zijn dat er competenties zijn die echt eigen zijn aan het werken in een CLB.



rollen zijn clusters van competenties

De KAV’s die omschreven staan bij elke rol zijn uitgebreid, maar we hebben niet de ambitie om ALLE KAV’s op te sommen. Op centrumniveau kunnen er natuurlijk nog KAV’s toegevoegd of aangepast worden.



## Rol als teamlid

### Resultaatsgebied 6: overleg en samenwerking binnen het CLB

Een CLB heeft interne overlegfora die bijdragen aan de goede werking van het centrum als geheel.

#### Verduidelijking bij de rol als teamlid

Als werknemer van het CLB schakelt de medewerker zich in de verschillende (sub)systemen van de organisatie in. Zijn actieve inbreng leidt tot een samenspel waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

### Welke competenties wendt het teamlid aan?

#### ⇒ Basiscompetenties van het teamlid

- ziet collega’s als gelijken
- werkt goed samen met collega’s
- vindt teamwerk noodzakelijk om zijn job te doen

COMPETENTIES

#### ⇒ Beroepsspecifieke competenties van het teamlid

- werkt actief mee in het (multidisciplinaire) team
- schakelt zich in in groepen binnen het centrum die gericht werken voor bepaalde doelgroepen of aan bepaalde thema’s
- weet waar collega’s mee bezig zijn en zorgt ervoor dat de collega’s weten waar hij/zij mee bezig is.

Als competenties worden toegepast, komt dat tot uiting in kennis, een houding of attitude en vaardigheden (KAV). Daar kan je een aantal voorbeelden van lezen achter de streepjes in de lijst. Wat je achter de bolletjes op een volgend niveau kan lezen, zijn acties of taken waarin het teamlid deze aanwendt. Die activiteiten zijn illustratief, er zijn dus nog meer taken te bedenken waarin de kennis, de houding of de vaardigheid tot uiting zal komen.

#### ⇒ Basis-KAV van het teamlid

>> Ik ben een teamspeler en werk op basis van gelijkwaardigheid.

- Ik ben bereid om met al mijn collega’s samen te werken.
- Ik denk, in overleg met de collega’s, mee na over hoe we de afwezigheid van een zieke of afwezige collega opvangen.
- Ik bewaak mee dat elk teamlid evenveel input kan geven in een teamoverleg.
- Ik erken en heb respect voor de expertise van mijn collega’s.
- Ik kan de cliënt verderhelpen aan de hand van de dossiergegevens van een zieke of afwezige collega.
- Ik hou mijn dossiers zo bij dat een collega ze zonder probleem zou kunnen overnemen.
- ...

KAV's  
↓  
Activiteiten



>> Ik vind de tijd die ik besteed aan teamoverleg noodzakelijk om mijn andere taken goed op te nemen.

- Ik ben altijd op teamvergaderingen aanwezig.
- Ik voel dat ik na een teamoverleg sterker sta om weer aan de slag te gaan.
- ...

## ⇒ Beroepsspecifieke KAV van het teamlid

>> Ik hou mij aan afspraken binnen mijn teams, werkgroepen.

- Vaccinaties: ik respecteer de afgesproken taakverdeling tussen arts en verpleegkundige.
- Ik hou mij aan afspraken die de teambespreking of werkgroepvergadering gemakkelijker maken. Vb.: ik maak de verslagen op tijd af als het mijn beurt is; ik leid de bespreking of bewaak de tijd als dat zo werd afgesproken...
- ...

>> Ik ken de begrippenkaders en de werkwijzen die mijn collega's hanteren.

- Ik kan aan ouders uitleggen wat de arts en de verpleegkundige doen.
- Ik heb noties van gesprekstechnieken en begeleidingsmethodieken die mijn collega's gebruiken.
- Ik ken het kader dat onze kwaliteitscoördinator gebruikt.
- ...

>> Ik ben bereid om de werking van mijn team steeds kritisch te bekijken.

- Ik ga discussies niet uit de weg.
- Ik zoek naar afstemming.
- Ik bespreek conflicten binnen het team.
- ...

>> Ik draag bij aan een goede werking van het MD-team.

- Ik breng casussen aan op het teamoverleg.
- Ik denk mee over casussen van anderen, ook al zie ik niet van bij de start of ik iets "extra" kan aanleveren.
- Ik vraag om input en suggesties van de andere leden in het MD-team.
- Ik bereid teamoverleg goed voor.
- Ik vertrouw erop dat teamleden relevantie informatie en inzichten aanleveren.
- ...

>> Ik participeer actief aan activiteiten die het team en/of het centrum sterker maken.

- Ik neem deel aan multidisciplinair overleg over casussen, in het kader van collegiale consultatie...
- Ik lever input aan interne werkgroepen.
- Ik neem deel aan interne werkgroepen rond de implementatie van methodieken, procedures, instrumenten.
- Ik neem centrumtaken en specifieke verantwoordelijkheden op (vb. ik zit in het team basisonderwijs, werkgroep kwaliteitszorg, de GOK-groep...).
- ...