



Interview: Lidy Peters

Naar dienend en verbindend leiderschap

Het werk van de intern begeleider

De werkzaamheden van de intern begeleider zijn veelomvattend. Door passend onderwijs kwam de nadruk te liggen op de leerlingenzorg. Nu ligt de focus meer op het versterken van de onderwijskwaliteit: de ib'er als kwaliteitscoördinator. Lidy Peters sprak met Vivian van Alem en Francis van Haandel over veranderingen in het werk van ib'ers.

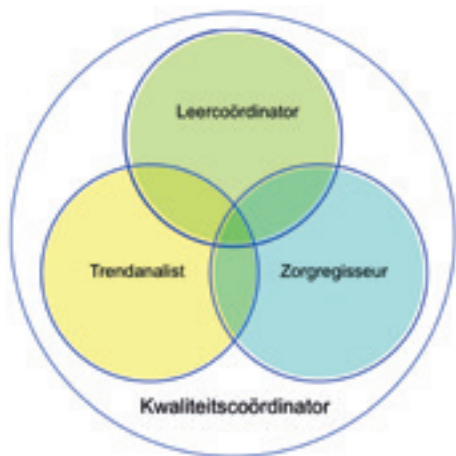
Interview

Hoe komt het volgens jullie dat het takenpakket van de intern begeleider op dit moment zo in de belangstelling staat?

Francis: 'Het werk van ib'ers is vanaf de jaren negentig steeds aan verandering onderhevig door verschillende landelijke en politieke factoren, zoals Weer Samen Naar School, zorgplicht, passend onderwijs, handelingsgericht werken, opbrengstgericht werken, dalende onderwijsresultaten. De laatste jaren is de ontwikkeling van de professionele leergemeenschap (PLG) erbij gekomen. En een toename van lerarenexperts in de school: gedragspecialisten, EDI-coaches, beeldbegeleiders, jonge-kindspecialisten, leesspecialisten. Dat roept bij ib'ers de vraag op: hoe verhoudt mijn rol zich tot die leergemeenschap en de diversiteit aan

experts in mijn team? Factoren als de schoolweging van de leerlingpopulatie en of je in een stad of dorp werkt, beïnvloeden ook het takenpakket.'

Vivian: 'De rol van de ib'er evolueert al vanaf de start. Behalve landelijke, spelen lokale contextgebonden factoren een belangrijke rol: het samenwerkingsverband of een bestuur. En er zijn belangrijke schoolgebonden factoren, zoals de visie van de school, fase van schoolontwikkeling, rol van de schoolleider. Ib'ers hebben soms een helder beeld van hoe ze het zouden willen, maar een schoolleider wil soms dat de ib'er meer of juist minder doet. Neem een schoolleider die om welke reden dan ook niet of weinig aanwezig kan zijn: dat vraagt in dagelijkse zaken meer van een ib'er, waardoor de rol ook onder druk kan komen te staan.'



Figuur 1: De elkaar overlappende rollen van de intern begeleider.

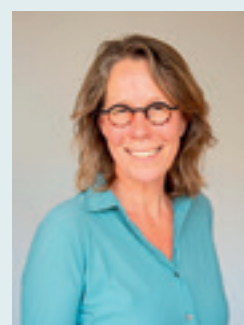
De vernieuwde beroepsstandaard voor de ib'er, waar jij, Francis, medeauteur van bent, beschrijft dat de ib'er als kwaliteitscoördinator drie elkaar overlappende rollen heeft: die van zorgregisseur, leercoördinator en trendanalist (zie figuur 1). Vivian, jij noemt er in je boek vier: zorgexpert, data-analist, procesregisseur en leercoach. Ik merk weleens dat ib'ers hiervan schrikken: moet ik die rollen allemaal in mijn eentje in de praktijk uitvoeren?

Vivian: 'De termen die ik in mijn boek gebruik, komen inhoudelijk overeen met de beschrijvingen in de nieuwe beroepsstandaard, met uitzondering van de term procesregisseur. Dat vind ik een heel belangrijke rol van de ib'er. Deze bevindt zich in het deel waar de drie cirkels (zie figuur 1, red.) elkaar overlappen. Ik hoor wel eens van ib'ers: "Oh, moeten we nu



Vivian van Alem is auteur van 'Wegwijzer voor de intern begeleider' (2022), een handzaam naslagwerk voor ib'ers, en is hoofdredacteur van het 'Tijdschrift voor Intern Begeleiders' (TIB).

Als onderwijsadviseur en procesbegeleider ondersteunt zij scholen bij het verbeteren van hun onderwijskwaliteit en heeft zij samengewerkt met vele intern begeleiders.



Francis van Haandel is voorzitter van het afdelingsbestuur Intern Begeleiders van de LBBO en stuwende kracht achter de vernieuwde beroepsstandaard voor intern begeleiders (2022).

In haar rollen als leraar, intern begeleider, orthopedagoog en beleidsadviseur is zij gericht op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Als onderwijsentrepreneur ontwikkelde zij, onder andere met een groep intern begeleiders van verschillende onderwijsstichtingen en Pim Pollen van Academica University of Applied Sciences, een nieuwe visie op het vak: de intern begeleider als kwaliteitscoördinator.

Over de rollen

De *leercoördinator* stimuleert de leercultuur, stelt vragen en stuurt op het leren van en met elkaar en het versterken van de onderwijskwaliteit.

De *trendanalist* bepaalt, samen met de leerteams, cyclisch (schoolbrede) ambities aan de hand van data, toetsgegevens en analyses.

De *zorgregisseur* regisseert samen met leraren de ondersteuning voor leerlingen en coördineert de uitvoering van goed en passend onderwijs voor alle leerlingen binnen de school en de wijk, ook als het gaat om inclusiever onderwijs.

Bron: De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator (2022).

allemaal kwaliteitscoördinator worden?" Dan is mijn antwoord: "Nee, het gaat niet om een andere rol. Het gaat om anders kijken: meer met een preventieve bril op dan met een curatieve. De focus komt meer te liggen op het versterken van de basisondersteuning in de school en de groep, in plaats van op het "repareren" van wat er nog niet wordt beheerst door een leerling. Natuurlijk blijft dit laatste nodig, maar de tijd en aandacht van de ib'er verschuiven meer naar het versterken van de onderwijskwaliteit. Dat is voor veel ib'ers niet iets heel nieuws.'

Francis: 'We spreken in de nieuwe beroepsstandaard niet voor niets over de intern begeleider als kwaliteitscoördinator. Het draait om: Wat willen we dat leerlingen leren? Leren ze dat ook? Hoe zorgen we er als team voor dat alle leerlingen ook daadwerkelijk tot leren komen? Wat doen we als ze onvoldoende leren? En ik heb het niet eens zozeer over rollen, maar meer nog over domeinen. Daar waar de drie domeinen samenvall-



len, is de integrale aanpak belangrijk; daar gaat het om verbinding.'

Vivian: 'Ja, want hoe werkt het in de praktijk? Dan zijn deze drie rollen niet altijd zo duidelijk te scheiden. Je kunt bijvoorbeeld een leraar beter begeleiden als je ook data hebt bekeken. Dan werk je vanuit meerdere rollen tegelijk, of je jezelf nu kwaliteitscoördinator noemt of niet. Het gaat er niet om welke naam je het precies geeft; het gaat erom dat door preventie meer leerlingen profiteren van goed onderwijs en dat daarvoor het aantal kinderen dat iets extra's of iets anders nodig heeft, afneemt.'

› *'Het gaat erom dat door preventie meer leerlingen profiteren van goed onderwijs'*

Hoe ziet de verschuiving van het takenpakket voor ib'ers er nu precies uit, welke veranderingen zien jullie in de praktijk?

Vivian: 'Het lijkt erop dat de ib'er in de eigen kracht wordt gezet, serieus wordt genomen en dat de schoolleider bereid is het gesprek aan te gaan over de invulling van het werk van de ib'er. In mijn boek heb ik geprobeerd te benadrukken dat de ib'er nadenkt over vragen als: Wat heeft de school nodig? Wat vraagt de populatie? Wat vraagt de schoolleider van mij? En wat vragen collega's? Wat kan ik goed? En wat wil ik zelf? Die zelfbewuste houding is in deze fase van veranderingen ontzettend belangrijk. Wees je bewust van wat de rol op deze school van jou vraagt en ga het gesprek aan met je schoolleider, het samenwerkingsverband en op bestuurlijk niveau.'

Francis: 'Het is heel belangrijk om over en weer de verwachtingen te bespreken met je team. Vraag dus wat het team van jou nodig heeft en geef aan: dit is wat ik doe op deze school, in samenwerking met de

schoolleider en het managementteam. Als de verwachtingen helder zijn, ontstaat er rolbesef en kun je elkaars expertise beter benutten.

Ik zie een toenemend besef dat je als team gezamenlijk werkt aan schoolontwikkeling en aan het ontwikkelen van een lerende houding die daarbij hoort. Het betreft het cyclisch leren van en met elkaar én met leerlingen en ouders. Het doel is altijd het versterken van de kwaliteit van onderwijs, leraarvaardigheden en het verbeteren van de leerresultaten van leerlingen, door er samen verantwoordelijk voor te zijn. En dat de ib'er daar stimulator of aanjager van is, de verbindende rol kan pakken. De afgelopen jaren zijn scholen stap voor stap meer gefocust geraakt op het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Er wordt daarin een andere taal gesproken.'

Vivian: 'Scholen die in deze flow zitten, zijn lerende organisaties. Ik noem de ib'er overigens geen "aanjager" of "coördinator", maar spreek van dienend leiderschap. Dat draait om: kijken wat nodig is, teamleden in hun kracht zetten, weten wat de opdracht is, waar je wilt uitkomen, waar je als team gezamenlijk in optrekt en wat iedereen daarvoor nodig heeft. Het is afstemmen en zicht hebben op de grote lijnen. De rol van procesregisseur is voor mij uiteindelijk de belangrijkste in dat dienend leiderschap.'

Francis: 'Het gemeenschappelijke van de drie rollen is dat je processen begeleidt, daar overlappen de rollen elkaar. Ik zie deze invulling als dienend én verbindend.'

Vivian: 'De ib'er is ook verbindend als het om het delen van kennis gaat; de ib'er als kennismakelaar. Dat is wat ik zie in scholen die met die lerende organisatie bezig zijn. Professionals versterken elkaar daar door de overdracht van kennis. Ze richten de focus op preventie, niet primair op hogere leerlingresultaten, maar op het versterken van vaardigheden van de leraar ...'

Vivian en Francis gelijktijdig: '... dus op het versterken van leren!'

Wat valt jullie op aan scholen die bezig zijn met het vormgeven van de lerende organisatie?

Francis: 'Het gaat op die scholen altijd echt over onderwijsinhoud. Of het nou in een bouw is, een leerteam of een vakgroep: de gesprekken gaan niet meer over de kleur van de prikborden in de gang. Er is sprake van het voortdurend samen delen, onderzoeken en verbeteren van de onderwijspraktijk.'

Vivian: 'Er wordt *minder* gepraat en *meer* gedaan. Er worden samen lessen voorbereid of de ib'er neemt even een klas over, zodat de leraar in een andere groep kan gaan kijken naar de instructie van een collega. Niet een instrumentele inzet van de HGW-cyclus, omdat het zo op de planning staat, maar een doorlopend proces van volgen en bijschaven waar nodig. In de leerling- of groepsbesprekingen met de ib'er gaat het over wat de leerlingen hebben moeten leren en of dat gelukt is. Het lesgeven wordt overgelaten aan de leraar. Het wordt

niet uit handen genomen. De ib'er stut de leraar, zodat die zijn vakmanschap kan versterken.'

Francis: 'Dat betekent dat de leraar ook de eerste is die een interventie bedenkt wanneer iets niet goed gaat. De leraar voert deze uit en evalueert vervolgens. Lukt het niet, dan overlegt de leraar met een collega: hoe doet die het? Dan past de leraar de interventie aan, past deze toe en evalueert opnieuw. Lukt het vervolgens nog niet? Dan gaat de leraar naar de ib'er. In het verleden gebeurde dat veel te snel en bedacht de ib'er oplossingen, in plaats van dat de leraar dit zelf deed.'

Vivian: 'Overigens kan de ib'er alleen goed begeleiden als hij goed op de hoogte is van de competenties van de betreffende leraar. Je moet als ib'er kunnen inschatten of stutten wel nodig is. Door jouzelf, of door een collega waarvan je weet: die kan deze leraar beter helpen dan ik.'

'Het aannemen van een lerende houding in alle lagen is belangrijk'

Wat is er minimaal nodig om een school in een lerende stand te krijgen?

Francis: 'Het begint met het besef dat het vakmanschap van de leraar centraal staat. Je hebt een heel goede schoolleider nodig en een visie op leren.'

Vivian: 'Maar een visie alleen is niet genoeg; je moet deze ook in de praktijk gestalte geven. Als er een visie met elkaar is gevormd, is die van het collectief. De schoolleider zal deze visie samen met het team moeten verbinden met de uitvoering van het onderwijs. Wat doen we wel en wat doen we niet – of doen we nu niet? Hierin is de schoolleider de essentiële factor, een ib'er kan dat niet alleen.'

Francis: 'Visie moet niet iets zijn wat in de kast komt te liggen. Het is de rode draad in wat iedereen doet, waar alles aan verbonden wordt. Alleen dan kan de visie echt een toetssteen of anker zijn die het team helpt de focus te houden. Tegelijkertijd kan de visie een helder antwoord geven op de vraag hoe om te gaan met alle onderwijshypes en -mythes.'

Tip van de redactie! In het maart-nummer 2020 van 'Beter Begeleiden' stond het artikel 'De begeleider als kwaliteitscoördinator'. Je vindt het in de materialenbank op lbbo.nl.

Aan de ene kant wordt van de intern begeleider als kwaliteitscoördinator een leidende rol verwacht, aan de andere kant is de ib'er afhankelijk van schoolleider en bestuur. Ik ken ib'ers die graag die transitie willen maken naar een professionele leergemeenschap, maar zeggen: 'Daar hoeft ik bij mijn schoolleider niet mee aan te komen.' Wat moet er op de niveaus van schoolleider en bestuur veranderen?

Vivian: 'Ik snap die ib'ers wel, want je hebt alleen maar invloed op je eigen functioneren. De ander verander je niet, in ieder geval niet direct. Ik haal een vraag uit zo'n opmerking: wat wil die schoolleider niet? Neem je verantwoordelijkheid en stel die vraag. Schoolleiders kunnen de nieuwe rollen van de ib'er als een bedreiging zien. Maak duidelijk dat die dreiging er niet is: de schoolleider heeft als functioneel leidinggevende de eindverantwoordelijkheid. De ib'er kan wel, in overleg met de schoolleider, de verantwoordelijkheid krijgen het proces van schoolverbetering te ondersteunen. Wat het bestuur betreft, dat kan kaders meegeven voor de rolinvulling. Bijvoorbeeld door iets te stellen als: "Al onze scholen werken handelingsgericht en planmatig." Het bestuur kan echter niet de taakuitvoering bepalen; dat is bij uitstek iets wat op schoolniveau moet worden afgesproken. De ene school is tenslotte de andere niet. Het werk van de ib'er is van meer factoren afhankelijk dan enkel van de functieomschrijving van het bestuur.'

Francis: 'Bij een transitie naar een professionele leergemeenschap gaat het om het aannemen van een lerende houding in alle lagen, snappen dat je met elkaar aan die schoolontwikkeling werkt en dat dit een continu proces is. Daar moet het gesprek over gaan.'



Lidy Peters

Lidy Peters is redactielid van 'Beter Begeleiden' en auteur van 'Talen die de school in komen, kansen voor een multiverse basisschool'. Zij begeleidt scholen met talige verbetertrajecten en is docent bij Academica University of Applied Sciences.