



Tekst: Mirjam de Vos

In gesprek met Linda van Druijten

Het samenspel tussen ib'er en schoolleider

De nieuwe beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator bakent de taken van de ib'er scherper af. De ib'er verlegt de aandacht steeds meer van zorg naar kwaliteit. Linda van Druijten vertelt wat dit betekent voor de samenwerking tussen ib'er en schoolleider. Wie is waarvoor verantwoordelijk?

Interview

‘Het is de maatschappelijke opdracht van de school dat alle leerlingen optimaal tot leren komen’, zo stelt Linda van Druijten, lid van het afdelingsbestuur Intern Begeleiders van de LBBO én een van de auteurs van *De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator*. ‘Het goed vervullen van deze opdracht kan enkel door de kwaliteit van ons onderwijs te versterken. De focus van de intern begeleider moet daarom op de versterking van de onderwijskwaliteit liggen.’ De nieuwe beroepsstandaard (Van Haandel et al., 2022) beschrijft het als volgt: ‘De intern begeleider als kwaliteits-

coördinator organiseert en stimuleert, samen met de schoolleider, het leren van de leraren, gericht op vaardigheden en competenties, zodat zij beter in staat zijn om het handelings- en opbrengstgericht werken in het (passend) onderwijs te realiseren’ (pagina 32).

Van zorgmagneet naar kwaliteitscoördinator

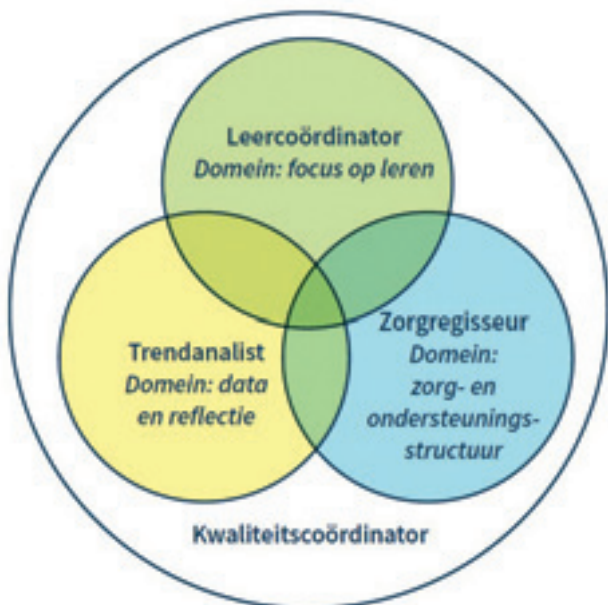
Linda ziet dat de intern begeleider vaak een soort ‘zorgmagneet’ is: degene die de zorg, oftewel de ondersteuning, wel oppakt. ‘Voor je het weet, is de intern begeleider enkel nog bezig met het zoeken naar

handelingsadviezen voor de vele kinderen met “labels” in de school’, stelt Linda. ‘Deze taken doen echter vaak geen recht aan de kwaliteiten, en ook niet aan de rol, van de intern begeleider. De nieuwe beroepsstandaard positioneert de ib’er immers als kwaliteitscoördinator. De nadruk ligt in het werk nu veel meer op preventief en proactief handelen.’

Linda noemt als goed voorbeeld een school waar de intern begeleider zelf trainingen gaf over ‘hoe leren we?’ Zij deelde wetenschappelijke kennis uit de cognitieve leerpsychologie met het team. ‘Alle teamleden weten dankzij deze trainingen nu “hoe leren werkt”. Ze zijn zich er bijvoorbeeld van bewust dat het werkgeheugen van leerlingen maar beperkt kan worden belast. En ze kennen het belang van doelgerichte herhaling’, aldus Linda. Ze vertelt dat de kwaliteit van het onderwijs steeds sterker wordt op deze school: de resultaten stijgen. ‘De stappen van een effectieve instructie worden niet enkel “afgevinkt”, maar zitten steeds meer in het DNA van leraren. Er ontstaat een leeromgeving waarbinnen “zorgelijk” gedrag van leerlingen vermindert.’

Drie domeinen

Wat zijn nu de verantwoordelijkheden van de intern begeleider als kwaliteitscoördinator? Volgens de nieuwe beroepsstandaard geeft de kwaliteitscoördinator invulling aan drie rollen: die van leercoördinator, trendanalist en zorgregisseur. Hierbij horen drie domeinen: focus op leren en ontwikkeling; data, monitoring en reflectie; en zorg en ondersteuning (zie figuur 1).



Figuur 1: De drie rollen van de kwaliteitscoördinator, met daarbij de domeinen. (Bron: ‘De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator’, LBBO, 2022, p. 35.)

Foto: Marjolus van Betuw



Linda van Drujten maakt graag bespreekbaar wat dikwijls onbesproken blijft. Dit deed zij meer dan vijftien jaar als leidinggevende in het speciaal (voortgezet) onderwijs.

Tegenwoordig werkt Linda als zelfstandige samen met teams aan het versterken van de professionele kwaliteitscultuur. De focus bij de trajecten die zij begeleidt ligt op rolbesef, rolzuiverheid, onderliggende gedragspatronen en verantwoordelijkheden van teamleden. Zij doet dit op haar eigen(wijze) manier. Zelf zegt ze: ‘Het mag best een beetje ongemakkelijk voelen.’ Linda schreef ook mee aan ‘De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator’ (2022) en zit in het afdelingsbestuur Intern Begeleiders van de LBBO.

Linda geeft een toelichting: ‘Binnen het domein focus op leren en ontwikkeling heeft de intern begeleider het mandaat als het gaat om bijvoorbeeld het maken van keuzes in methode en aanpak en het organiseren van inhoudelijke studiedagen.’

Binnen het domein data, monitoring en reflectie werkt de intern begeleider niet meer alléén aan het maken van een schoolanalyse na een toetsperiode, merkt Linda. ‘We zien op steeds meer scholen in het land dat de zogeheten leerteams zelf de eigen data uitwerken en analyseren. Ook beschrijven ze acties en verzorgen zij zelf een deel van de presentatie tijdens de schoolbespreking. De intern begeleider heeft hierin de rol van meedenker: de ib’er brengt kennis over het duiden van data en geeft richting aan dat wat voor nu belangrijk is.’ In het domein ondersteuning en zorg is de intern begeleider steeds meer regisseur en zit hij steeds minder in de zorgende rol. ‘De leraar is het gezicht naar ouders – en daarmee de casushouder. De intern begeleider regisseert wie wanneer aan tafel komt indien er meer ondersteuning nodig is. Hij sluit aan bij de leerteams en bespreekt de leerling met deze teams. Dit gaat dus niet meer alleen een-op-een met de leraar. Hierdoor ontstaat er gedeelde verantwoordelijkheid’, aldus Linda.

De schoolleider is de eindverantwoordelijke

De schoolleider is onderwijskundig leider en heeft altijd de eindverantwoordelijkheid. Hij focust op het

strategische en inhoudelijke proces. ‘Schoolleiders zijn degenen die de regie hebben, sturing geven en leiding geven aan het team’, stelt Linda. ‘We hebben met elkaar nou eenmaal die hiërarchie nodig, anders gaan we “wapperen” en kan er gebrek aan focus ontstaan. Houd dus ook maar op met die nonsens over zelfsturende teams. Zelfsturing moet je eerst leren, zo worden we niet geboren.’ De schoolleider gaat ook over het functioneren van de teamleden.

› *‘Zonder hiërarchie gaan we “wapperen” en kan er gebrek aan focus ontstaan’*

Wie doet wat?

De intern begeleider als kwaliteitscoördinator is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs – samen met de schoolleider. ‘Beiden zijn gefocust op de kwaliteit van het lesgeven, het professionaliseren van leraren en het versterken van de kwaliteitscultuur. Dit koppelen zij altijd aan de schoolambities. Het doel is dat alle leerlingen tot leren komen.’

In de praktijk is de rolverdeling tussen schoolleider en ib’er soms best een puzzel. ‘We zien in de samenwerking tussen de schoolleider en de intern begeleider dat rolzuiverheid een terugkerend thema is. Wie is waar verantwoordelijk voor en welke activiteiten of taken horen daarbij?’

Om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen coördineren en bij te sturen wanneer dat nodig is, heeft de ib’er een mandaat nodig van de schoolleider, stelt Linda. ‘Een mandaat om mee te mogen sturen op kwaliteit, “knopen door te hakken”, beslissingen te nemen. Dus om gericht verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Hiermee geeft de schoolleider erkenning aan de expertise, kennis en ervaring van de ib’er.’

In de beroepsstandaard staat hierover het volgende: ‘De schoolleider heeft de eindverantwoordelijkheid en werkt constructief (nauw) samen met de intern begeleider als kwaliteitscoördinator. Het is noodzakelijk dat zij communiceren naar het team waar de scheidslijn(en) binnen de verantwoordelijkheid ligt: bv. welk mandaat de intern begeleider als kwaliteitscoördinator daadwerkelijk heeft, zodat dit helder is voor het team en men weet wat over en weer verwacht kan worden’ (pagina 42).

Voorbeelden van scheidslijnen

Het is dus belangrijk dat voor iedereen binnen de school duidelijk is waar de verantwoordelijkheid van de ib’er ophoudt. Linda geeft een voorbeeld: ‘Stel, een teamlid blijft wat achter. Dan is het de taak van de ib’er om hem te ondersteunen in zijn ontwikkeling. Blijft die ontwikkeling te lang uit – of vaart de medewerker te veel een eigen koers – dan gaat de schoolleider hiermee aan de slag. Deze gaat immers over het functioneren van de teamleden.’

Wat overigens niet betekent dat je als ib’er een teamlid nooit mag aanspreken. Linda geeft een ander voorbeeld,



over een teamlid dat niet doet wat hij heeft toegezegd. 'De intern begeleider kan dan bijvoorbeeld iets zeggen als: "Help mij te begrijpen waarom jij deze afspraak niet nakomt." Mogelijk lost dit al iets op. Maar wanneer iemand zich vaker of moedwillig niet aan afspraken houdt, dan komt de schoolleider in beeld. Daar moet je dan als intern begeleider geen tijd en energie meer in steken.'

Elkaar aanspreken op gedrag moet sowieso gebruikelijk zijn binnen de schoolcultuur, vindt Linda, voor alle teamleden. 'In de supermarkt zeg je het toch ook gewoon als een product niet deugt? Dan vraag je niet eerst een gesprek aan met de leidinggevende. Je spreekt iemand meteen aan. Dat kan op school ook.'

'Een bierfiets is gezelliger en brengt ook andere voordelen met zich mee'

Het 'samen' in de samenwerking

De uitdaging voor de schoolleider en de intern begeleider zit voor een deel in het woord *samen* van samenwerking, aldus Linda. Samen hebben zij de focus op de kwaliteit van het onderwijs, maar dus wel vanuit de eigen rol. Linda: 'Voer voortdurend samen het gesprek over onderwijskwaliteit. Bespreek vooral met elkaar de vragen: Wat is onze visie op goed onderwijs? Hoe staan wij ervoor in onze school? Waar moeten we op focussen? Wie doet wat, waarom, wanneer en hoe? Goed onderwijs is geen toeval! De schoolleider en de intern begeleider moeten eerst steeds samen deze inhoudelijke dialoog voeren, om vervolgens – goed – met het team in gesprek te kunnen gaan.'

Linda stipt enige overdenkingen aan voor de schoolleider, als het gaat om de samenwerking met de intern begeleider: 'Ziet de schoolleider de intern begeleider als gelijke of wellicht als meerdere op het gebied van onderwijskennis? Gunt de schoolleider de intern begeleider het podium om mee te mogen sturen op goed onderwijs? Ziet de schoolleider de intern begeleider als *critical friend* of als diegene die de zorg regelt binnen de school?'

Linda vervolgt: 'Wanneer de schoolleider de kwaliteiten van de intern begeleider erkent en deze het mandaat geeft om binnen de drie rollen – leercoördinator, trendanalist en zorgregisseur – te kunnen opereren, kan dit de samenwerking tussen de schoolleider en de intern begeleider alleen maar versterken.'

Tandem of bierfiets?

Vaak hoor je dat de schoolleider en intern begeleider samen een tandem (zie figuur 2) vormen (Greven 2017; Van Haandel et al., 2022). Deze metafoor staat voor een

Tip van de redactie! Lees het interview met Francis van Haandel en Vivian van Alem over de ib'er als kwaliteitscoördinator (oktober 2022). Je vindt het in de materialenbank op [lbbo.nl](https://www.lbbo.nl).

doelmatige samenwerking. Immers: op een tandem kan je in je eentje fietsen, maar wanneer je samen fietst is het effectiever. Het maakt volgens Linda niet uit wie voorop of achterop zit, zolang de afspraken maar helder zijn: 'Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat de schoolleider voorop zit en de intern begeleider aanwijzingen geeft welke kant op te gaan. Het kan zelfs zo zijn dat de schoolleider en intern begeleider samen starten op de tandem, maar dat gaandeweg de intern begeleider verder fietst met bijvoorbeeld een bouwcoördinator, een taalspecialist of een deel van een leerteam.' En om maar even in de metaforen te blijven: de tandem kan ook veranderen in een bierfiets. 'Een bierfiets is niet alleen gezelliger, maar brengt ook voordelen met zich mee', zegt Linda. 'Bij een bierfiets geldt: we fietsen samen. Je merkt het meteen wanneer iemand niet meefietst en vertraagt. Je zit immers niet voor of achter elkaar, maar je ziet iedereen en kijkt elkaar aan. Men kan elkaar direct aanspreken wanneer iemand zich onvoldoende inzet. En er is een (bier)feestje wanneer het team een succes heeft behaald.'

Samenwerken in het team

Linda vertelt dat zij in haar begintijd als schoolleider weleens last had van 'grootheidswaanzin'. 'Ik dacht



Figuur 2: De schoolleider en de ib'er samen op de tandem. Illustrator: Ruud Bijman. (Bron: 'De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator', LBBO, 2022, p. 36.)



het allemaal wel te weten en alleen te kunnen', lacht ze. 'Maar al snel ontdekte ik dat je het als schoolleider helemaal niet altijd weet of alleen kunt.'

Linda heeft als schoolleider ervaren dat de kracht van een team ligt in goede samenwerking. Dan kan een team echt excelleren. 'Als schoolleider was ik regelmatig bezig met andere zaken dan de onderwijsinhoud. Denk aan: financiën, huisvesting of overleggen met externe stakeholders. De intern begeleider en het team pakten dan door zonder mij. De teamleden wisten dat de intern begeleider hiervoor het mandaat had en dat ik als schoolleider de eindverantwoordelijkheid nam.'

Goede teams zijn het goud van de school, vindt Linda. 'Een team van competente leraren zorgt ervoor dat leerlingen beter voorbereid zijn op de toekomst.' Als vanzelfsprekend ligt er ook mandaat bij leraren. Maar eveneens bij expert-leraren en bouwcoördinatoren, stelt ze. 'Het is belangrijk dat zij goed weten – ook van elkaar – wie waarvoor verantwoordelijk is. Het werken in een team wordt hiermee overzichtelijk. Teamleden kunnen erop vertrouwen dat zij de goede dingen doen en leren met elkaar. Het duidelijk communiceren van verwachtingen, kaders en bijbehorend mandaat is cruciaal voor een goede samenwerking op alle niveaus in de organisatie.'

Van MT naar visieteam

De schoolleider en intern begeleider vormen, vaak samen met de bouwcoördinatoren en/of expert-leraren, het managementteam (MT). 'Het begrip "MT" heeft een

onhandige hiërarchische smaak. Alsof iedereen in het MT een manager is en over het functioneren van anderen gaat', vindt Linda. Op scholen is Linda daarom de term 'visieteam' gaan gebruiken. Het visieteam checkt voortdurend: Linkt alles wat wij doen aan onze visie op goed onderwijs? Doen we samen de goede dingen en doen we ze goed genoeg? 'Door samen te werken met de andere leden van het visieteam maken de schoolleider en de intern begeleider gebruik van de expertise, kennis en ervaring die al aanwezig is bij de teamleden', aldus Linda.

› *'Medewerkers moeten de handschoen oppakken die bij hun rol hoort'*

Heldere communicatie

Iedereen in het team heeft een eigen aandeel als het gaat om het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Een duidelijke communicatie hierover draagt eraan bij dat iedereen in de school goed weet wat er van hem verwacht wordt: 'Benoem – als ib'er en schoolleider – je verwachtingen, wat ieders rol is en welke verantwoordelijkheden daarbij horen', adviseert Linda. 'Medewerkers moeten de handschoen oppakken die bij hun rol hoort, niet de handschoen die ze mooi vinden of die gemakkelijk zit. Het is belangrijk dat de verantwoordelijkheid op de juiste plek ligt. Leg ook uit wat nu eenmaal moet en welke ruimte er voor de teamleden is om over bepaalde zaken mee te denken. Maak steeds heel duidelijk wat je bedoelt, zet desnoods "ondertiteling" in. Communiceer op basis van data in plaats van "onderbuikgevoelens". Stel steeds de vragen: Wordt onze mening gestaafd door feiten? En draagt wat wij doen bij aan het versterken van de onderwijskwaliteit? Want daar draait het uiteindelijk om.'

Literatuur

- Greven, L. (2017) *De toekomst van de intern begeleider*. Instondo.
- Van Haandel, F., Van Drujten, L., De Heer, J., Van der Linden, F., Ter Bork, G., & Houben-Feddema, E. (2022). *De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator*. Pica.



Mirjam de Vos

Mirjam de Vos is specialist begaafdheid en werkt als onderwijsadviseur bij BMC. In deze functie is ze momenteel aan het werk als interim-ib'er. Ze is redactielid van 'Beter Begeleiden' en lid van het afdelingsbestuur Specialisten Begaafdheid van de LBBO.