

Een nieuwe kijk op het vak:

De intern begeleider als kwaliteitscoördinator

Wat zijn de taken van de intern begeleider? Die vraag is in het veranderende onderwijs soms lastig te beantwoorden. Francis van Haandel, voorzitter van het afdelingsbestuur IB van de LBBO en beleidsadviseur bij Flores Onderwijs (voorheen DeBasisFluvius), en Pim Pollen van Academica Business College ontwikkelden met ib'ers een nieuwe visie op het vak.

Interview

Als je intern begeleider bent, heb je het je waarschijnlijk weleens afgevraagd: wat behoort wel en niet tot mijn takenpakket? De rol van de ib'er is immers al een tijdje aan het veranderen. Voorheen lag de focus op het ondersteunen van leerlingen met speciale behoeften. Tegenwoordig begeleiden ib'ers ook leraren, coördineren ze de professionalisering van het team of sturen ze zelfs veranderingsprocessen aan. Tegelijk komt er op het gebied van passend onderwijs ontzettend veel op ib'ers af vanuit samenwerkingsverbanden. Dat maakt dat velen worstelen met de vraag: waar ligt mijn focus? Flores Onderwijs, een bestuur van 34 scholen in Arnhem, Oosterbeek en Doorwerth, heeft samen met Pim Pollen van Academica Business College (expertisecentrum voor leiderschap en organisaties) intensief nagedacht over deze vraag. En ze komen tot een interessante conclusie: de ib'er zou de 'kwaliteitscoördinator' van de school moeten worden. Of, zoals Pim het



Francis van Haandel

verwoordt: 'Een interne adviseur die zich gevraagd en ongevraagd bemoeit met de kwaliteit van het onderwijs. Een luis in de pels van de schoolorganisatie, die adviseert op het gebied van schoolontwikkeling.'

De aanleiding

Hoe kwamen zij tot deze conclusie? En wat houdt die rol van kwaliteitscoördinator exact in? Er ging een heel proces aan vooraf. Francis van Haandel is binnen Flores Onderwijs beleidsadviseur Onderwijs en Kwaliteit. Ze vertelt dat de fusie waaruit Flores Onderwijs (dat toen nog DeBasisFluvius heette) is ontstaan een van de aanleidingen was. 'Die fusie betekende onder andere dat we met elkaar in gesprek gingen over vragen als: Hoe staan we er op het gebied van kwaliteit samen voor? Wat zijn de resultaten? Hoe geven wij onderwijs? Wat vinden wij goed onderwijs?'

De bestuurders besloten het leiderschapsprogramma van Academica Business College in te zetten voor de directeuren. Later volgden enkele scholen de leergang 'High Performing Schools' van dezelfde organisatie. Dat zette een ontwikkeling in gang. Francis: 'We kregen richting en inhoudelijke kennis en daardoor een scherp bewustzijn van wat goed onderwijs is. En dat leidde ertoe dat we een sterke, gezamenlijke visie hebben geformuleerd, die de grondslag en toetssteen is voor alles wat we doen binnen onze scholen.'

De school als een PLG

Flores Onderwijs ging vervolgens aan de slag om alle scholen om te vormen tot professionele leergemeenschappen (PLG's), met daarbinnen verschillende leerteams van leraren (zie kader op pagina 7). Dit is een van de uitgangspunten van het programma 'High



Pim Pollen

Performing Schools' en een logische, bijna onvermijdelijke ontwikkeling, licht Pim toe: 'We zien overal in het onderwijs dat de leraar steeds meer centraal wordt gezet, díé doet ertoe. Maar die leraar heeft tijd tekort en ruimte nodig om over zijn vak te praten en zich te ontwikkelen. Wil je beter onderwijs? Dan moet je leraren meer tijd en ruimte geven voor overleg en gezamenlijke ontwikkeling. Ze moeten zich kunnen professionaliseren, in de baas zijn tijd kunnen overleggen over hoe ze iedere dag het onderwijs een stapje beter kunnen maken. Dat gebeurt in deze leerteams. Ze vormen het centrum van de onderwijs- en schoolontwikkeling.'

'Wil je beter onderwijs? Dan moet je leraren meer tijd en ruimte geven voor overleg en gezamenlijke ontwikkeling'

En de ib'er?

De bedoeling is dat leraren in de leerteams zelf in staat zijn om (leer)problemen aan te pakken, daarover met elkaar praten en op grond van actuele, wetenschappelijke kennis beter onderwijs ontwikkelen. Margareth de Wit, ook van Academica, legt uit dat dit een heel andere werkwijze is dan vroeger: 'Er is op veel scholen een mechanisme ontstaan om zaken gemakkelijk door te schuiven naar de ib'er. Hoort iets niet bij je taken? Dan gooi je het over de schutting. Met leerteams gebeurt dit niet meer.'

Maar wat is dan de rol van de ib'er? Francis vertelt dat deze vraag spoedig boven kwam drijven: 'Als beleidsadviseur ondersteun ik samen met mijn collega's de schoolleiders bij de implementatie van de PLG's en leerteams. Al heel snel kwam de vraag: hoe verhoudt deze manier van werken zich tot de interne begeleiding? Dit raakt aan waarover we binnen de LBBO al een tijd nadenken. We hebben veel contacten, door het hele land, met wel zo'n vierduizend ib'ers.

En het algehele gevoel is: onze rol moet anders! We moeten echt terug naar de kern: het professionaliseren van leraren. Dat beschrijft de LBBO ook in *De beroepsstandaard voor de intern begeleider*.'

'Voor ons is het werken met PLG's en leerteams hét antwoord op de vraag hoe we ons onderwijs blijven ontwikkelen,' gaat Francis verder. 'Onze ib'ers zien dat ook zo, ze geloven in deze verandering. Maar ze worstelen met hun positie. We gaan ernaartoe dat veel van hun werkzaamheden door de leerteams zelf gedaan worden. En dan is het ook nog eens zo dat binnen veel scholen taal-, reken- en gedrags-specialisten werken. Ook zij nemen onderdelen van ib-werkzaamheden over.'

De school als professionele leergemeenschap met leerteams

De manier waarop Flores Onderwijs professionele leergemeenschappen (PLG's) heeft opgezet, is anders dan we tot nu toe vaak hebben gezien. Elke school is een PLG, waarbinnen zogeheten leerteams werken. Een leerteam bestaat uit een groep van vijf tot acht leraren die zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de onderwijsresultaten en gezamenlijke doelen nastreven. Binnen de scholen van Flores Onderwijs zijn de leerteams ingericht naar leeftijdsgroepen, dat wil zeggen bouwgeoriënteerd. Zo is er een leerteam voor de voorschool en groep 1, 2 en 3, een leerteam voor groep 4, 5 en 6 en tot slot een leerteam voor groep 7 en 8. Eén persoon binnen het leerteam is de procesbegeleider. In het leerteam praten de leraren uitsluitend over onderwijs. Ze gaan in gesprek op grond van data en met actuele, wetenschappelijke kennis over leren en onderwijs. Daarnaast voert een leerteam ook op kleine schaal zelf onderzoek uit. De focus ligt op het leren van kinderen en het doel is altijd het verbeteren van het onderwijs. Niet alleen binnen dit Arnhemse schoolbestuur, maar ook binnen andere besturen, zoals onder andere Stichting RK Basisscholen in Vleuten, De Meern en Haarzuilens, en Stichting Opmaat in Tilburg, wordt op deze manier – in PLG's en met leerteams – gewerkt.

Francis besloot een ontwikkelteam met tien ib'ers te vormen om hierover na te denken en door te praten. Dat deed ze samen met Pim, wat leidde tot een 'herontwerp van de ib'er'. Francis: 'We kwamen erachter dat de kern van het werk van de ib'er gaat over kwaliteit. Zo kwamen we al pratend en discussiërend tot de term "kwaliteitscoördinator".' Ook de concrete invulling werd uitgedacht. Zo heeft de kwaliteitscoördinator drie rollen: zorgregisseur, leercoördinator en trendanalist (zie kader).

De drie rollen van de kwaliteitscoördinator

Samengevat heeft de kwaliteitscoördinator drie rollen:

1. De 'leercoördinator' realiseert passend onderwijs door middel van professionalisering in de school en het ontwikkelen van leraren.
2. De 'zorgregisseur' geeft samen met de leraren de zorg voor leerlingen vorm.
3. De 'trendanalist' bepaalt samen met de leerteams en de school de ambities en stuurt waar nodig gericht bij.

'We kwamen erachter dat de kern van het werk van de ib'er gaat over kwaliteit'

Wezenlijk anders

Francis: 'In de praktijk van alledag is deze manier van werken wezenlijk anders dan voorheen. Neem de rol van trendanalist. Het is niet de bedoeling dat je als kwaliteitscoördinator zelf halfjaarlijkse diepteanalyses maakt – dat doen de leerteams zelf, zij zijn eigenaar. De kwaliteitscoördinator verbindt de analyses met elkaar, signaleert de trends en adviseert. Dit zorgt voor een heel andere positionering van de ib'er.' Pim vult aan: 'Op dit moment zie je dat ib'ers enorm veel tijd kwijt zijn aan het doen van aanvragen bij samenwerkingsverbanden. Er zijn veel administratieve procedures en daar zijn ze soms wel 30 tot 35 procent van hun tijd mee bezig. We houden elkaar ongelooflijk in de tang. Het heeft geen zin dat de kwaliteitscoördinator



Margareth de Wit

volloopt met zorgcasussen. Als een leraar bij haar aanklopt met een casus, duwt ze hem als het ware weer terug naar zijn leerteam. Ook is de kwaliteitscoördinator kritisch op waar het samenwerkingsverband haar mee opscheept. Zo worden allerlei testjes verplicht die zogenaamd houvast geven, maar in werkelijkheid zinloos blijken te zijn.'

Werken met leerteams en een kwaliteitscoördinator heeft ook gevolgen voor de manier waarop binnen de besturen gewerkt wordt. Zo werken de kwaliteitscoördinatoren van de verschillende scholen samen in zogeheten KC-platforms, die twee keer per jaar in gesprek gaan met het bestuur en adviezen geven bij kwaliteitsproblemen. Pim: 'De kwaliteitscoördinator heeft op deze manier ongelooflijk veel mogelijkheden om te attenderen op problemen die ze signaleert. Ze kan op de rode knop drukken.' Margareth vat samen: 'Het gaat om het borgen van kwaliteit en het signaleren als het niet goed gaat. De kwaliteitscoördinator heeft overzicht én de regie. Ze analyseert, observeert en signaleert, en adviseert waar nodig.'

Groot enthousiasme

Het zijn niet alleen de scholen binnen Flores Onderwijs die op deze manier werken. Op diverse plekken in het land zijn zo'n 180 scholen omgevormd tot professionele leergemeenschappen met leerteams en heten de ib'ers voortaan kwaliteitscoördinatoren. Onderling

Tip! Lees 'De beroepsstandaard voor de intern begeleider', ontwikkeld door de LBBO en te bestellen via uitgeverijpica.nl.

worden regelmatig kennis en ervaringen uitgewisseld. Academica biedt inmiddels een leergang aan: een vierdaags programma over de nieuwe rol van de ib'er, waarin wordt ingegaan op de drie rollen van de kwaliteitscoördinator. Pim: 'We werken op veel plekken: Hellevoetsluis, Vleuten, Venlo, Hoorn, Arnhem. En op al die scholen wordt deze herprofilering met groot enthousiasme ontvangen. Mensen ervaren het als een volgende stap in hun professionaliteit, het maakt hun werk interessanter en ze voelen zich hierdoor ook meer gewaardeerd.' Margareth reageert: 'Oplossingsrichtingen zijn achteraf gezien vaak eenvoudig, maar juist daardoor hebben ze kracht. Als iets ingewikkeld blijft, werkt het niet. Als iets eenvoudig is, creëer je de mogelijkheid om het daadwerkelijk te dóén.'

Durf de regie te pakken

De ambitie van de drie is groot: het liefst zien ze dat álle scholen PLG's worden, waarin leraren samenwerken in leerteams en waarin ib'ers de rol van kwaliteitscoördinator krijgen. Dat het niet goed gaat met het Nederlandse onderwijs is hun belangrijkste drijfveer. Pim: 'Wereldwijd is het niveau van het Nederlandse onderwijs gedaald. Op zoveel ranglijsten zijn we gezakt: Pisa, Pearls, Timms.' Margareth: 'Alle seinen zouden nu toch op rood moeten staan.'

Maar wat als je ib'er bent op een school die nog niet met PLG's en leerteams werkt? Kun je dan zomaar kwaliteitscoördinator worden? Pim: 'Ik geloof erin dat iedereen in principe alles kan leren. Maar je moet je hier wel echt in professionaliseren, want je krijgt een ander beroep. Binnen Flores Onderwijs wordt gezegd: *high demand* betekent ook *high support*, we gaan de ib'ers steunen in hun ontwikkeling. Dat is heel waardevol. En het is belangrijk om de tijd te nemen. Want er moet best wel wat veranderen. Ook in de instelling van de directeur en de werkwijze van leraren.'

Margareth: 'Om te bewegen moet je lef hebben. Ik zou daarom ook willen zeggen: durf de regie te pakken! Durf kritisch naar jezelf te kijken en je af te vragen: waar kan en wil ik het onderwijs anders organiseren?' Het helpt daarnaast enorm om met en van elkaar te leren. Francis tip: 'Zoek mensen op, binnen of buiten je school, die je kunnen voeden en met wie je kunt samenwerken. Zo kun je een olievlek zijn.'



Elleke van den Burg-Poortvliet

is hoofdredacteur van Beter Begeleiden. Ze werkt als freelance journalist en tekstschrijver vanuit haar eigen bureau Elleke Tekst en is redacteur bij uitgeverij Pica.

