

Bijlage 8.6. Succesfactoren implementatie HGW

Succesfactoren zijn er op verschillende gebieden: bij leerkrachten, intern begeleiders, taal/reken/gedragsspecialisten, schoolleiders, onderwijs- en ondersteuningsroute en bestuur. Des te meer succesfactoren er zijn, des te groter de kans op een succesvolle implementatie. Ook al zijn bepaalde succesfactoren nog niet aanwezig, ze kunnen zich gedurende het implementatieproces ontwikkelen. Ontbreken veel succesfactoren, dan is de implementatie gedoemd tot falen. Hier volgen voorbeelden van succesfactoren.

Schoolteam en leerkrachten

1. Teamleden hebben een handelingsgerichte basisattitude (voorwoord). Denk aan ‘van de schuld bij de leerling en zijn ouders leggen → als professional in de spiegel kijken: wat kan ik doen zodat het de leerling en zijn ouders wél lukt om ..?’ en ‘van probleemgericht praten → oplossingsgericht handelen’.
2. Het team kent de zeven uitgangspunten van HGW en staat erachter (hoofdstuk 2). Er is een duidelijke relatie tussen de zeven uitgangspunten en de missie en visie van de school. Er is voldoende draagvlak en veranderingsbereidheid in het team.
3. Het team streeft samen goed onderwijs na. Ze werkt opbrengstgericht, zet in op taal/lezen en rekenen, werkhouding en sociale competenties. Er is een heldere onderwijs- en ondersteuningsroute, het wie, wat, wanneer, waarom en hoe is duidelijk (hoofdstuk 1).
4. Leerkrachten willen omgaan met verschillen tussen leerlingen en zijn in staat tot differentiëren (basisattitude). Zij stellen ambitieuze doelen voor alle leerlingen en geven sommige leerlingen meer of minder leertijd, instructie of hulp, afhankelijk van hun onderwijsbehoeften (hoofdstuk 6).
5. Het team heeft een visie op onderwijs waarin de leerkracht ertoe doet. De leerkrachten realiseren zich dat zij een grote impact hebben op al hun leerlingen. Zij zien het nut van groeps- of lesobservaties in. Aspecten van effectief leerkrachtgedrag, zoals t.a.v. klassenmanagement, directe instructie en feedback, zijn onderwerp van gesprek en ontwikkeling (hoofdstuk 3). Ook al ondersteunen de intern begeleider en schoolleider, de leerkracht blijft verantwoordelijk voor haar groep en behoudt de ‘regie’ over haar leerlingen.
6. Er is een open en positieve opstelling en veilig klimaat binnen het team (hoofdstuk 8). Collega’s leren voortdurend met en van elkaar. Ze luisteren naar elkaar en werken graag met elkaar samen. Er is ruimte voor ‘stralend leren’ én voor ‘balend leren’. Fouten maken mag, daar valt immers veel van te leren. Heeft een leerkracht moeite met een leerling of diens ouders, dan denken

collega's mee over mogelijke verklaringen en oplossingen. Teamleden geven elkaar gevraagd en ongevraagd feedback: complimenten voor ... (tops) en suggesties om ... (tips). Leerkrachten geven zelf aan wat zij nodig hebben om handelingsgericht te willen en kunnen werken. Zij maken hun ondersteuningsbehoeften kenbaar.

7. Teamleden ervaren de school als een 'lerende organisatie'. Leerkrachten vinden het vanzelfsprekend dat hun ontwikkeling niet ophoudt met het behalen van hun diploma als bevoegd leerkracht. Tijdens het werken in de praktijk blijven zij leren en ontwikkelen ze hun competenties, talenten en vakmanschap steeds verder. Het gaat hierbij om 'persoonlijk meesterschap': de relatie tussen je eigen kernkwaliteiten als persoon en je vakmanschap als leerkracht. Dit vergt kritische reflectie op het eigen handelen en systematische feedback van collega's en externe onderwijsprofessionals.
8. Het team is het erover eens dat samenwerken met leerlingen belangrijk en zinvol is. Teamleden zijn van mening dat leerlingen zelf goede ideeën kunnen hebben, die in de aanpak op school zijn te benutten (hoofdstuk 4).
9. Er is in de school een open en positieve houding naar ouders. Ouders zijn welkom, de school ziet hen als ervaringsdeskundigen. Samenwerken met hen staat hoog in 't vaandel (hoofdstuk 5).
10. Er zijn in het team voldoende enthousiaste 'voortrekkers', bij voorkeur in elke bouw (hoofdstuk 8).

Intern begeleider, remedial teacher en taal/lees/gedragsspecialisten

Toepassing van HGW heeft gevolgen voor het hele schoolteam, dus ook voor de IB, RT en andere interne specialisten. Zonder samenwerking met hen kan een leerkracht niet handelingsgericht werken. Als 'spil in de onderwijs- en ondersteuningsroute' en coach en 'critical friend' van de leerkracht speelt de IB een cruciale rol. Zij zit groepsbesprekingen of -presentaties en leerlingenbesprekingen voor, ze observeert interacties en leerkrachtvaardigheden (zoals klassenmanagement en instructie) en coacht leerkrachten bij gesprekken met leerlingen en ouders. Als specialist op het gebied van taal, lezen, rekenen, spellen, schrijven, werkhouding of sociaal-emotioneel functioneren leveren de RT en andere specialisten een bijdrage aan de besprekingen/presentaties over groepen en leerlingen en tijdens leerlingenbesprekingen en MDO's. Zij zetten hun kennis ook in bij het lesgeven aan in de groep of een subgroep. Denk bijvoorbeeld aan motorische remedial training tijdens de gymles of logopedie tijdens de kring. De IB, RT en andere specialisten richten zich eveneens op de leerkracht – leerling - interacties en op het onderwijsaanbod: in hoeverre is de pedagogisch-didactische werkwijze van de leerkracht afgestemd op wat deze leerling nodig heeft? Het is dus noodzaak dat ook zij de zeven uitgangspunten van HGW goed kennen en zich er in kunnen vinden. Dat zij bereid zijn om zich deze werkwijze eigen te maken en dat zij reflecteren op hun ervaringen, samen met leerkrachten en directie. Zij

staan ook voortdurend model voor HGW en benoemen het als ze bij collega's voorbeelden van HGW zien of horen of juist missen. Regelmatig hebben de leerkrachten, IB, RT en directie een afstemmingsoverleg waarin zij vragen stellen als: Wat verwachten en wensen we van elkaar? Hoe ver zijn we met HGW? Wat gaat al goed? Wat zou nog beter kunnen? Hoe pakken we dat aan en wie heeft daarbij welke rol? Hoe kan de leidinggevende ons ondersteunen?

Leidinggevenden

De rol van de leidinggevende is cruciaal! De directie stuurt de kwaliteitszorg aan, passend bij de visie zoals verwoord in het schoolplan. Zij bevordert een professionele verandercultuur en betreft teamleden, leerlingen, ouders en bestuur bij de kwaliteitszorg. De leidinggevende is de eindverantwoordelijke voor de inhoud (het 'wat') en de organisatie (het 'hoe') van het onderwijs. Vanuit deze verantwoordelijkheid staat ze achter de uitgangspunten en werkwijze van HGW, alsook achter de coachende rol van de IB die hierbij hoort. Zij maakt dit duidelijk aan het team en laat daarmee zien dat zij ervoor staat en gaat. Het is daarbij van groot belang dat *de leidinggevende model staat voor HGW*. Ook zij past in het dagelijks werk de uitgangspunten van HGW en de fasen van de HGW-cyclus bewust toe. Met andere woorden: 'practice what you preach'! Samen met de teamleden formuleert ze doelen voor de lange en korte termijn. Zij gaat de groepen in om te zien hoe teamleden hieraan werken. Met hen bespreekt ze het implementatieproces. Wat streven we na? Waar zijn we al tevreden over? Wat lukt ons nog niet? Hoe kunnen we met en van elkaar leren? Tijdens de teambijeenkomsten HGW kijkt en luistert de leidinggevende zowel naar de inhoudelijke inbreng als naar de communicatie en samenwerking. Zij maakt deze bespreekbaar en verbindt deze met de visie en de daarvan afgeleide doelen. Gezamenlijk vertalen ze dit naar een teamplan: wat heeft dit team nodig om deze doelen te bereiken? Welke teamleden hebben welke begeleiding nodig? Wat zijn hun ondersteuningsbehoeften? Welke vergelijkbare ondersteuningsbehoeften zijn er? Welke activiteiten plannen we voor het hele team, voor subgroepen en voor individuele teamleden? Welke groepen gaan waarmee aan de slag? Samen met het team kan ze een overzicht en plan voor het team maken, waarbij leerkrachten zelf aangeven waaraan ze werken, hoe en wat ze daarvoor nodig hebben. Thema's als motivatie (hoeveel zin heb ik in HGW? wat heb ik nodig om HGW nog meer te willen toepassen?) en vaardigheden (hoe competent voel ik me om het te kunnen?) zijn met de Mickey Mouse samen in kaart te brengen: in welke van de 5 cirkels zit jij wat betreft willen en kunnen: gemiddeld, meer/minder of veel meer/minder?

Ze geeft leiding aan het implementatieproces en het borgen van de opbrengsten ervan. Zij let daarbij op de wisselwerking tussen mensen, processen en resultaten. Ze heeft aandacht voor de mens in de organisatie, zodat ieder teamlid een (h)erkenbare rol heeft. Ze bespreekt de resultaten regelmatig met het team, zodat zij eigenaarschap ervaren. Samen onderzoekt het team de successen, missers en tegenvallers: hoe komt het en hoe nu verder?

De leidinggevende staat ook model voor constructieve communicatie in het team en met leerlingen en ouders. Daarbij benoemt en benut zij de positieve aspecten van leerling, leerkracht, groep, IB, RT, andere specialisten en ouders. Ziet of hoort ze voorbeelden van HGW, dan benoemt ze deze expliciet en koppelt er positieve feedback aan. Bijvoorbeeld: "Ik zag dat de ouders van Jessy na jullie bespreking vrolijk je lokaal uitkwamen. En dat terwijl ze zo boos de school in kwamen. Dat is

een prestatie van formaat. Hoe is je dat gelukt?”. Maar ook als ze voorbeelden ziet of hoort die tegen een uitgangspunt indruisen, bespreekt ze die met het betreffende teamlid. Samen bespreken ze hoe het anders kan.

De leidinggevende investeert in het creëren van *draagvlak voor HGW*, zodat het team ervaart daadwerkelijk bij de implementatie betrokken te zijn. Hij luistert naar de bezwaren en weet deze om te buigen in acties: Hoe voorkomen we die valkuil? Wat heb jij nodig om ermee te beginnen of door te gaan? De enthousiaste ‘voortrekkers’ uit elke bouw worden ‘gekoesterd’, zij krijgen de ruimte en ondersteuning om HGW uit te werken en aan hun collega’s over te dragen. De leidinggevende staat achter hen, ook als het moeilijk gaat. Zij creëert voorwaarden zodat ook de andere teamleden meer handelingsgericht gaan werken. Denk aan professionalisering, tijd om één en ander toe te passen en de ervaringen uit te wisselen en aan tijd om te overleggen met leerlingen en ouders. De leidinggevende zorgt ook voor voldoende middelen en persoonlijke begeleiding. Ze stimuleert en faciliteert teambijeenkomsten, externe ondersteuning bij groeps- en leerlingenbesprekingen en groeps- en lesbezoeken. Op deze manier combineert zij ‘druk’ (het is duidelijk waar ze naartoe wil met het team) met ‘ondersteuning’ (ze organiseert dat wat de teamleden hiervoor nodig hebben).

Verder zorgt de leidinggevende ervoor dat de *uitgangspunten van HGW op schoolniveau* te *herkennen zijn* en in relatie staan tot de missie en visie van de school. Denk aan schoolbeleid, schoolgids, jaarplanning en studiedagen. Thema’s van HGW komen steeds weer terug op team- en bouwvergaderingen. Op teamvergaderingen plant men bijvoorbeeld een rondje ‘succeservaringen HGW’ in. Teamleden vertellen elkaar, bij voorkeur met beeldmateriaal, waar ze mee bezig zijn en wat de effecten zijn. De leidinggevende vertaalt de uitgangspunten naar competenties en benut deze in functioneringsgesprekken. Ze streeft naar een school-brede implementatie van HGW, zodat de continuïteit en doorgaande lijn gewaarborgd zijn. Zo houdt de school HGW ‘levend’ en voorkomt ze dat de resultaten na verloop van tijd verwateren. Dit alles vergt een leidinggevende die het proces krachtig aanstuurt en die HGW borgt in samenhang met andere ontwikkelingen in de school.

De onderwijs- en ondersteuningsroute

Het is van belang dat er een heldere onderwijs- en begeleidingsroute is. Deze is duidelijk voor alle teamleden, ze staan erachter en ervaren het als ‘hun route’ (eigenaarschap). De stappen zijn hen bekend, evenals een ieders rol, taken en verantwoordelijkheden. Het is duidelijk wat men al dan niet van elkaar kan verwachten en wie waarover beslist. In de *HGW-cyclus voor de groep* is de groepsleerkracht bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het onderwijs aan al haar leerlingen. Werkdocumenten zijn hulpmiddelen en ondersteunen het lesgeven aan de groep en ondersteunen van leerlingen. De IB en collega’s ondersteunen de leerkracht bij het maken, uitvoeren en evalueren van haar plan van aanpak. Er vinden groepsbesprekingen of –presentaties plaats. De hoeveelheid en opzet hangen af van de doelen en de ondersteuningsbehoeften van het team. De IB gaat regelmatig op groeps/lesbezoek om de leerkracht bij de uitvoering van haar plan te begeleiden: wat lukt al goed en kan nog beter?

Tijdens een *leerlingbespreking* zorgt de IB ervoor dat de uitgangspunten van HGW tot hun recht komen. Dit betreft zowel de voorbereiding als de bespreking zelf en de

verslaglegging ervan. Zij bevordert dat deze bespreking systematisch verloopt door een stappenplan te benutten. Zij leidt de bespreking doelgericht. Bij de start vraagt ze naar wat de leerkracht, ouders en/of leerling willen bereiken met deze bespreking. Als gespreksleider stimuleert zij dat alle betrokkenen niet alleen praten over problemen, maar ook over positieve aspecten (overzicht). Samen analyseren betrokkenen de rol van de leerkracht, groep en ouders (wisselwerking en afstemming): op welke wijze dragen zij bij aan de huidige situatie (inzicht) en wat kunnen zij betekenen bij de aanpak ervan (uitzicht)? Zij bespreken zaken als: hoe kunnen we werken aan specifieke vaardigheden zodat deze leerling weer mee kan doen met de rest van de groep? Hoe intensiveren we het leerproces van deze leerling? Hoe realiseren we een uitbreiding van de leer- en instructietijd? Hoe kunnen we de instructie beter afstemmen op wat deze begaafde leerling nodig heeft? De IB vertaalt problemen steeds weer in doelen en onderwijsbehoeften. Zoals: “Wat wil je met deze leerling bereiken? Dat betekent dus dat dit kind nodig heeft, klopt dat? Wat heb jij als leerkracht nodig om dit te willen en kunnen bieden?”. Samen denken ze na en maken ze plannen, ieder vanuit de eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid.

Ook bij de *overdracht* werkt het team handelingsgericht. Bijvoorbeeld door niet zozeer de problemen van de groep of een leerling (of diens ouders) over te dragen, maar vooral de aanpak die werkt. Een aanpak die effectief is gebleken, biedt de toekomstige leerkracht veel meer perspectief dan een opsomming van problemen. Zo dragen zij een “oplossing die werkt” over in plaats van een “lastige groep” of een “probleem-leerling”. Ze doen dit met het laatste overzicht of de laatste kaart waarin de doelen, handreikingen (alle leerlingen) en onderwijsbehoeften en gemaakte afspraken met ouders (enkele leerlingen) staan genoteerd. Op deze manier begint de nieuwe leerkracht niet onwetend, ze hoeft het wiel niet opnieuw uit te vinden, maar kan profiteren van de ervaringskennis van haar collega’s.

Bij het opstellen van een *individueel plan van aanpak* ondersteunt de IB, RT of andere specialist de leerkracht conform de zeven principes van HGW. Maar het is en blijft ‘het plan van de leerkracht’. Bij het aanvragen van een MDO of het erbij halen van externe hulp is de IB de schakel tussen de school en externe deskundigen (hoofdstuk 7).

Voorafgaand, gedurende en na het implementatietraject speelt ook het bestuur een cruciale rol (hoofdstuk 8). Denk aan het werken met druk en ondersteuning, het uitdragen van een handelingsgerichte visie, er model voor staan in alles wat de bestuursleden doen, zeggen, vragen en noteren en het ondersteunen en faciliteren van het team. Het bestuur ondersteunt de schoolleider en past daarbij de principes van een lerende organisatie toe. In die zin vervult het bestuur eenzelfde rol naar de directie als de directie naar het team.

Tenslotte

Uit ervaringen met de implementatie van HGW blijkt dat een deskundige externe begeleider een succesfactor is als de begeleider bij het team weet aan te sluiten en er een ‘goede klik’ is tussen begeleider en team. Deze deskundige heeft niet alleen kennis van en ervaring met HGW, zij kan dit ook op een bevlogen wijze overbrengen aan het team. Kennis over veranderprocessen weet zij eveneens in haar procesbegeleiding te benutten. Ze gaat op zoek naar kansen en valkuilen, benut de

kritische geluiden en weet deze om te buigen in succesvolle acties. De begeleider coacht ook de IB, andere interne specialisten en de leidinggevende bij de implementatie van HGW. Zij draagt haar kennis en vaardigheden via een ‘train-de-trainer-opzet’ aan hen over, zodat zij geleidelijk aan haar taken kunnen overnemen. Ze maakt zich als het ware misbaar en daarmee de implementatie duurzaam.

Het voorgaande is samen te vatten in een ‘leerlijn’ waarin de uitgangspunten van HGW omgezet zijn in competenties van betrokkenen, bijvoorbeeld in een 5-puntschaal. Hieronder een eerste aanzet voor een format van een school.

| Uitgangspunt | Leerkrachten | IB, RT en andere taal/reken/gedrags-specialisten | Leidinggevende (LG) | Onderwijs- en begeleidings-route |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Doelgericht werken</p> <p>SMARTI - doelen zijn sturend en worden benut bij het geven van gerichte feedback: dit is het doel, dit hebben we al bereikt en nu dit nog.</p> <p>Alle doelen worden systematisch geëvalueerd. De uitkomsten hiervan worden benut om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.</p> <p>Er is een relatie tussen de lange en korte termijn doelen.</p> <p>De doelen in de methodetoetsen en niet-methode toetsen zijn aan elkaar gerelateerd.</p> <p>De kerndoelen en referentieniveaus</p> | <p>Leerkrachten werken opbrengstgericht, ze formuleren ambitieuze (maar realistische) doelen voor hun hele groep, enkele subgroepen en, indien nodig, aangepaste doelen voor één of meer individuele leerlingen.</p> <p>De doelen betreffen het leerproces, maar ook de werkhouding en het gedrag. Zij hechten aan ‘kleine snelle doelen’ voor de korte termijn, omdat die de grootste kans van slagen hebben. Maar ze houden ook de lange termijn doelen in de gaten, evenals de relatie met de referentieniveaus taal en rekenen.</p> <p>Ze benutten leerlijnen, zoals die voor ‘leen leren’ en</p> | <p>Interne specialisten vragen leerkrachten, leerlingen en ouders naar hun eigen doelen. Zij begeleiden hen bij het concretiseren en evalueren ervan.</p> <p>Zij formuleren ook doelen voor zichzelf: wat wil ik (wij) met deze leerkracht, deze leerling of deze ouders, dit team bereiken? Waar werken we samen naar toe? Zij zorgen ervoor dat deze doelen gemonitord en geëvalueerd worden.</p> <p>Ook gaan zij steeds na wat zij zelf van hun aanpak hebben geleerd.</p> <p>Ze vragen collega’s om feedback: wat heb ik gedaan en wat</p> | <p>De LG werkt zelf ook doelgericht door beleid te vertalen naar wenselijke en haalbare doelen voor de hele school. Zij bewaakt hierbij de relatie met de missie en visie van de school. Ze zorgt er ook voor dat HGW aansluit bij andere ontwikkelingen in de school (‘puzzelen’ i.p.v. ‘stapelen’). Werkproblemen vertaalt ze samen met betrokkenen naar reële doelen. Zij evalueert, samen met betrokkenen, of de doelen ook daadwerkelijk zijn behaald. Samen trekken ze conclusies voor de nabije toekomst.</p> <p>.....</p> | <p>Iedere stap heeft eigen doelen die het denken en handelen sturen. Per stap formuleren teamleden (met elkaar) doelen voor de groep, leerling, leerkracht of de ouders. Deze evalueren ze altijd. Daarbij brengen ze de opbrengsten in relatie tot de factoren die daarop van invloed zijn om zodanig vervolgstappen te kunnen bepalen. Ze zijn creatief in het doelgericht experimenteren met verschillende maatregelen: als ik ... doe, dan verwacht ik dit effect bij de leerling(en), ouders of mijzelf. Systematisch evalueren ze de resultaten van ons experiment: werkt het?</p> <p>.....</p> |

| | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>zijn vertaald naar doelen.</p> <p>Lessen beginnen met doelen, deze worden gedeeld met leerlingen en worden afgerond met de evaluatie van die doelen.</p> <p>Leerlingen en ouders worden betrokken bij het formuleren van doelen voor leren en gedrag.</p> <p>.....</p> | <p>‘sociale competenties’ (CED).</p> <p>Ze vragen collega’s, leerlingen en ouders om feedback: wat heb ik gedaan en wat kan beter?</p> <p>.....</p> | <p>kan beter?</p> <p>.....</p> | | |
| <p>2. Afstemming en wisselwerking.</p> <p>Het gaat om <i>dit</i> kind in <i>deze</i> groep bij <i>deze</i> leerkracht op <i>deze</i> school en van <i>deze</i> ouders: wat gaat al goed (stimulerende factoren) en wat nog niet (belemmerende factoren)?</p> <p>Wat heeft deze leerling nodig? Wat bieden we al en wat kan nog beter worden afgestemd? “Verander je de leerkracht, dan verander je de leerling(en) en omgekeerd”. In gesprekken en overleggen en tijdens observaties praten we over/observeren</p> | <p>Leerkrachten denken na over hun bijdrage: wat is mijn rol en wat kan ik doen om deze situatie te verbeteren of dit probleem met deze groep, deze leerling of deze ouders op te lossen?</p> <p>Leerkrachten willen begrijpen waarom <i>dit</i> kind van <i>deze</i> ouders in <i>deze</i> groep bij hen zo leert en zich zo gedraagt. Deze kennis vertalen ze in een adequate aanpak. Zij experimenteren hiermee: werkt het?</p> <p>Zij focussen op de impact van hun aanpak: wat kan ik doen zodat het deze groep, leerling of ouders wél lukt om</p> | <p>Tijdens groeps- en leerling-besprekingen bespreken interne specialisten ook de interacties tussen leerling, leerkracht en medeleerlingen: hoe is de afstemming? Hoe verloopt de wisselwerking tussen school en ouders? Tijdens een groeps/les-bezoek richten ze zich hier (ook) op. Zij benutten daarbij de Checklists leerkracht – vaardigheden uit Bijlage 3.1. In goed overleg bereiden ze een observatie voor: wat is het doel en wanneer en hoe wil de leerkracht dat er wordt</p> | <p>De LG werkt en denkt vanuit afstemming en wisselwerking. Zij maakt interacties bespreekbaar en maakt zich sterk voor gerichte observaties van leerkrachtgedrag en de impact daarvan op de sfeer in de groep en het gedrag van leerlingen. Zij vraagt zich af wat ze kan betekenen voor leerkrachten, leerlingen en ouders: hoe kan ik positieve interacties helpen versterken en negatieve interactiespiralen ombuigen?</p> <p>.....</p> | <p>Afstemming en wisselwerking tussen leerkracht en leerling, tussen leerlingen onderling en tussen school en ouders komen in iedere stap van de route aan de orde. Deze begrippen zijn ook onderwerp van gesprek en observatie. Groepsbezoeken zijn een vast onderdeel van de jaarplanning. Aspecten als instructie, feedback en klassen-management zijn onderwerp van gesprek, observatie en school-ontwikkeling. Wanneer de school externe ondersteuning vraagt, dan bewaakt zij dit</p> |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>we wisselwerking en afstemming. Wat is de impact van de aanpak van de leerkracht en ouders op het gedrag van het kind?</p> <p>.....</p> | <p>... (doel)?</p> <p>.....</p> | <p>geobserveerd?</p> <p>.....</p> | | <p>uitgangspunt ook: zij verwacht van de externe ondersteuner ook conform dit uitgangspunt te werken.</p> <p>.....</p> |
| <p>3. Onderwijs- en opvoedbehoeften</p> <p>Het gaat erom wat een kind <i>nodig heeft</i> i.p.v. wat het <i>heeft</i>. Er is een handreiking (1 zin) van <i>alle</i> leerlingen. Bij de leerlingen die extra begeleiding nodig hebben, zijn doelen geformuleerd en is aangegeven wat ze nodig hebben om die te behalen: hun onderwijsbehoeften. Deze behoeften zijn gekoppeld aan een doel. Indien nodig, zijn er opvoedingsbehoeften geformuleerd. De behoeften worden in goed overleg met elkaar, de leerling en diens ouders bepaald. De hulpzinnen onderwijsbehoeften maken een en ander</p> | <p>Leerkrachten denken meer in termen van onderwijsbehoeften (wat heeft deze leerling nodig?) dan in termen van problemen en stoornissen. Zij zoeken naar de overeenkomsten in onderwijsbehoeften in hun groep. Zij stemmen hun onderwijs zoveel mogelijk af op de onderwijsbehoeften van hun leerlingen. Ze willen en kunnen omgaan met de overeenkomsten én verschillen tussen leerlingen. Dat doen zij door te differentiëren en goed te organiseren. Zij geven sommige leerlingen meer, minder of andere instructie, leertijd en begeleiding, afhankelijk van hun onderwijsbehoefte. Indien nodig, bespreken zij de opvoedbehoeften met de leerling en</p> | <p>Interne specialisten ondersteunen de leerkracht bij het verzamelen van informatie, het formuleren van onderwijsbehoeften en bij het concretiseren ervan in het onderwijsaanbod.</p> <p>Zij denken als specialist (taal, spraak, rekenen, werkhouding, gedrag, motoriek e.d.) mee bij het invullen van de hulpzinnen en de vertaling daarvan in de praktijk. Zo wordt hun kennis en ervaring benut in het groepsplan en/of in een individuele aanpak.</p> <p>.....</p> | <p>In gesprekken met leerkrachten, ouders of leerlingen praat de leidinggevende ook in termen van onderwijsbehoeften.</p> <p>Gesprekken over problemen weet de LG om te buigen naar gesprekken met perspectief: wat heeft deze leerling nodig om een bepaald doel in de (nabije) toekomst te behalen?</p> <p>Dit geldt zowel voor onderwijs- als voor opvoedbehoeften.</p> <p>.....</p> | <p>Onderwijsbehoeften staan centraal in de gehele route.</p> <p>In iedere stap van de route streven we een betere afstemming op onderwijsbehoeften na. De hulpzinnen bieden ondersteuning: wat kunnen we bieden en wat niet?</p> <p>Onderwijs- en opvoedbehoeften komen in alle stappen van de route systematisch terug.</p> <p>.....</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| concretiseren. | zijn ouders. | | | |
| <p>4. De leerkracht doet ertoe.</p> <p>Zij heeft een grote impact op het leren en het gedrag van haar leerlingen. Zij kan een verschil maken voor leerlingen, vooral voor de kwetsbare leerlingen. De leerkracht heeft de regie over haar groep en haar onderwijs. Zij geeft aan wat zij nodig heeft om 'passend' onderwijs te willen en kunnen bieden in haar groep. Er is ook aandacht voor het belang van positieve leerkracht-leerling-relaties.</p> <p>.....</p> | <p>Leerkrachten zijn zich bewust van hun cruciale bijdrage aan een positieve ontwikkeling van al hun leerlingen. Zij verwoorden hun denken en handelen en stellen hun opvattingen ter discussie. Zij experimenteren, reflecteren en vragen om feedback. Zij geven aan wat zij nog willen leren om passend onderwijs te willen en kunnen realiseren en wat zij daarvoor nodig hebben. Zij formuleren hun eigen ondersteunings-behoefte en benutten daarbij de hulpzinnen.</p> <p>.....</p> | <p>Interne specialisten willen begrijpen hoe de leerkracht denkt en werkt. Dit is hun vertrekpunt voor de begeleiding (i.p.v. hun eigen opvattingen). Hun vragen zijn erop gericht zicht te krijgen op wat de leerkracht nodig heeft om het gewenste onderwijs te kunnen bieden. En ze vragen de leerkracht wat en hoe kan zij hieraan kunnen bijdragen. Ze zetten de leerkracht in haar kracht, zodat zij ertoe kan doen, ook bij de moeilijkste leerling in de klas.</p> <p>.....</p> | <p>De LG benadrukt de cruciale rol van de leerkracht en bevordert dat leerkrachten hierop reflecteren. Ze vraagt hen ook naar wat zij nodig hebben om een bepaald doel te kunnen behalen of bepaalde afspraken na te kunnen komen. Zij benut hierbij de hulpzinnen ondersteunings-behoefte van de leerkracht en relateert deze aan competenties en POP- gesprekken.</p> <p>Zij zorgt er ook voor dat de leerkracht de ondersteuning, tijd en ruimte krijgt om ertoe te kunnen doen.</p> <p>.....</p> | <p>In iedere stap van de route is er de vraag naar de ondersteunings-behoefte van de leerkracht: wat is haar doel, wat kan/doet zij al en wat heeft zij verder nodig om het onderwijs nog 'passender' te maken voor alle leerlingen in haar groep?</p> <p>En wat zij extra nodig voor de leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben? Want juist voor deze leerlingen maakt de leerkracht het verschil. Zij hebben bij uitstek een positieve relatie met hun leerkracht nodig voor schoolplezier en zin in leren.</p> <p>.....</p> |
| <p>4. Positieve aspecten van team, leerling, leerkracht, groep, schoolinterne specialisten, leidinggevende, school en ouders zijn van groot belang. Er is bewuste aandacht voor</p> | <p>Er is een open, positieve en veilige sfeer in het team. Leerkrachten verwoorden wat zij positief of sterk vinden aan een leerling, groep, collega, hun school ouders, en zichzelf. Ze zien deze krachten als</p> | <p>Interne specialisten zorgen ervoor dat er altijd aandacht is voor positieve aspecten en mogelijkheden. Deze worden expliciet gezocht, gezien, gehoord, verwoord, opgeschreven en</p> | <p>De LG heeft voortdurend oog voor de positieve aspecten. Zij benoemt deze en benut ze bij het leidinggeven en het geven van feedback. Ze stimuleert leerkrachten om succesvolle</p> | <p>In alle stappen van de route is er aandacht voor positieve aspecten. Voortdurend en systematisch is het team op zoek naar mogelijkheden en kansen. Deze worden opgeschreven en in het onderwijs</p> |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>kansen en krachten; voor talenten en interesses. Het team zoekt naar uitzonderingen: wanneer gaat het wèl goed? Hoe zou dat komen? Elkaar complimenten geven is onderdeel van de schoolcultuur.</p> <p>.....</p> | <p>kansen, benoemen ze als compliment en benutten ze in hun aanpak.</p> <p>Ze hebben ook oog voor hun eigen kwaliteiten en benutten die in hun dagelijkse werk. Trots zijn op iets dat je is gelukt, mag. Er is ruimte voor ‘stralend leren’ van successen.</p> <p>.....</p> | <p>benut bij de begeleiding van leerkrachten, leerlingen en ouders, als ook bij de overdracht van leerlingen naar een andere leerkracht of andere school.</p> <p>.....</p> | <p>praktijk-voorbeelden met elkaar te bespreken en aan elkaar te laten zien. Zij staat model voor het geven van oprechte complimenten op professioneel handelen van teamleden en positief gedrag van leerlingen en ouders.</p> <p>.....</p> | <p>benut. Ook in de afstemming met externe begeleiding worden deze positieve aspecten benut.</p> <p>.....</p> |
| <p>5. Constructief samenwerken met elkaar en met leerlingen en hun ouders.</p> <p>Het team werkt volgens de richtlijnen ‘gesprekken met leerlingen’ (hoofdstuk 4) en ‘constructief communiceren met ouders’ (hoofdstuk 5).</p> <p>.....</p> | <p>Leerkrachten werken graag met elkaar samen. Ze luisteren naar elkaar en leren van en met elkaar. Samen denken ze na over verklaringen en oplossingen. Leerkrachten betrekken leerlingen en ouders bij de analyse van de situatie, het bepalen van doelen en het bedenken van een oplossing. Ze betrekken hen ook bij het maken, uitvoeren en evalueren van een plan van aanpak. Zij vragen hen om tips en benutten deze waar mogelijk in hun aanpak.</p> <p>.....</p> | <p>Interne specialisten stimuleren de samenwerking tussen alle betrokkenen. Ze staan model voor constructief communiceren met leerlingen, ouders en collega’s. Ze beschouwen de leerkracht als onderwijs-professional en de ouders als ervarings-deskundigen. Zij bewaken de belangen van het kind en zorgen ervoor dat ook diens ideeën aan bod komen.</p> <p>Hun motto is: we denken met elkaar mee maar gaan niet op elkaars stoel zitten. Zo</p> | <p>De LG creëert draagvlak en actieve participatie. Zij oefent zowel druk uit als dat ze ondersteuning biedt. Alle reacties van teamleden worden benut, ook de kritische geluiden en weerstanden. Meningsverschillen en conflicten weet ze om te buigen naar positieve actiepunten. Zelf staat zij model voor constructieve communicatie in zijn gesprekken met teamleden, leerlingen en ouders. Ze past de richtlijnen zelf toe en vraagt eenieder vanuit de eigen deskundigheid en</p> | <p>In alle stappen werken leerkrachten, interne specialisten, leerlingen en ouders samen. Als er externe deskundigen ingeschakeld zijn, dan werken ook zij intensief samen met school, ouders en leerling.</p> <p>De richtlijnen uit de hoofdstukken 4 en 5 komen terug in de verschillende niveaus van de driehoek: voor alle leerlingen, voor sommige en voor enkele leerlingen.</p> <p>.....</p> |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>weten zij de kennis van betrokkenen te benutten (samen weten we meer dan alleen) en de sfeer professioneel positief te houden.</p> <p>.....</p> | <p>betrokkenheid mee te denken en mee te doen. De LG bevordert in het team een veilige sfeer van leren met en van elkaar. Het is gebruikelijk om elkaar feedback te vragen en te geven. Er is daarbij zowel aandacht voor tops als voor tips.</p> <p>.....</p> | |
| <p>7. Systematiek en transparantie in het onderwijs en de begeleiding van <i>alle</i> leerlingen. Schooleigen formulieren passend bij de verschillende stappen van de onderwijs- en begeleidingsroute, en met zo min mogelijk overlap, ondersteunen het team. Er is geen administratieve rompslomp; papieren tijgers ontbreken. De formats zijn een middel en geen doel op zich, ze ondersteunen teamleden in hun dagelijkse werk. De baten zijn hoger dan de kosten. We werken zoveel mogelijk</p> | <p>Leerkrachten volgen de stappen van de HGW-cyclus. Ze hanteren deze als leidraad en bespreken die open met elkaar, interne specialisten en hun ouders. Zij hebben geen ‘verborgen agenda’. Zij geven aan wat zij wel en niet kunnen bieden (ze verwoorden hun professionele mogelijkheden en grenzen). Ze staan open voor ondersteuning, feedback en adviezen van collega’s, ouders, leerlingen en andere betrokkenen.</p> <p>Het is voor de leerkrachten duidelijk wie waarover beslist: het kind, de leerkracht, interne specialisten,</p> | <p>Interne specialisten ondersteunen de leerkracht bij de verschillende stappen van de HGW-cyclus. Ze werken zelf ook transparant tijdens de leerlingen-bespreking en MDO. Ze maken hun werkwijze inzichtelijk voor betrokkenen: “zo werk ik (onze school) graag, omdat ...”. Zij geven open aan wat zij wel en niet kunnen en willen. Ze staan open voor feedback, ondersteuning en adviezen van andere betrokkenen.</p> <p>.....</p> | <p>De rol van de LG is in alle stappen van de onderwijs- en begeleidingsroute duidelijk. De LG bewaakt dat alle teamleden het stappenplan volgen en zich aan gemaakte afspraken houden. Ook bewaakt zij de onderlinge afstemming tussen de verschillende schoolinterne en – externe stappen. Regelmatig agendeert ze bespreekpunten: wat gaat goed, wat kan beter en wat hebben we daarvoor nodig? Ze bespreekt de ontwikkeling en zijn visie daarop op een open manier, transparantie. De LG staat open voor feedback,</p> | <p>Er zijn duidelijke stappen. De inhoud en volgorde van deze stappen zijn voor alle betrokkenen glashelder. De te nemen beslissingen zijn inzichtelijk: het is duidelijk wie die neemt en waarom. De schoolinterne en – externe stappen zijn op elkaar afgestemd. Er is een duidelijke relatie tussen de HGW-cyclus op groepsniveau en de stappen op individueel niveau: leerlingen-bespreking, MDO, externe ondersteuning en verwijzing.</p> <p>Beschikbare effectief gebleken methoden en interventies worden toegepast in alle</p> |

| | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>‘evidence based’ door te kiezen voor verantwoorde instrumenten en effectief gebleken maatregelen. Daarnaast experimenteren we – verantwoord en vanuit een kritisch constructieve houding - met nieuwe aanpakken, werkwijzen en methodieken. Er zijn duidelijke afspraken over een ieders rol, taken en verantwoordelijkheden. Deze zijn voor iedereen inzichtelijk. “We zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen”.</p> <p>.....</p> | <p>leidinggevende, ouders.</p> <p>.....</p> | | <p>ondersteuning en adviezen van andere betrokkenen.</p> <p>.....</p> | <p>stappen van de route.</p> <p>.....</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|