



Doorontwikkeling handelingsgericht werken

# Van zwak naar excellent!

Handelingsgericht werken (HGW) bestaat al ruim tien jaar. Veel scholen implementeren deze werkwijze, met vallen en opstaan. Geleidelijk aan lukt het teams zich HGW eigen te maken en elementen die passen bij hun schoolvisie te benutten bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit. In de tussentijd blijft HGW in ontwikkeling. Dit artikel bespreekt twee voorbeelden van doorontwikkeling en borging van HGW.

**Eva Naaijens** is directeur van SBO Michaëlschool en KPOA Expertisecentrum voor orthopedagogisch en didactisch onderzoek

**Noëlle Pameijer** is als school-, GZ- en kinderpsycholoog werkzaam in het samenwerkingsverband Unita en SBO Annie M.G. Schmidtschool

In de tien jaar dat HGW nu bestaat, heeft de ontwikkeling niet stilgestaan. Twee artikelen in JSW (Van Dijk & Pameijer, 2014) bespraken illustraties hiervan: 'HGW: dat doe ik al lang!' Maar niet in alle gevallen is sprake van een positieve ontwikkeling. Helaas wordt HGW op sommige scholen geassocieerd met administratieve rompslomp in de vorm van uitgebreide groepsoverzichten en -plannen. Vaak op basis van misverstanden en onterechte argumenten, zoals 'dat moet van de inspectie' (nergens staat echter vermeld dat dit moet) of 'HGW moet systematisch en transparant zijn' (dit is maar één van de zeven uitgangspunten, het laatste).

## Een goed formulier ondersteunt

Val niet in de valkuil van zinloze papieren tijgers. Een formulier behoort een hulpmiddel te zijn, géén doel op zich. Een doel van een groepsoverzicht is bijvoorbeeld: zicht krijgen op de groep (wat zijn de overeenkomsten en verschillen in deze groep?). Een doel van een groepsplan kan zijn: grip krijgen op de groep (wat wil ik de komende periode bereiken en hoe?). Het groepsoverzicht gaat dus over leerlingen en het groepsplan over de aanpak van de leerkracht. Een goed formulier is functioneel en ondersteunt het dagelijks werk. Doet het dat

niet, dan is het geen handelingsgericht format. Een belangrijke vraag is: hoe zorgen we ervoor dat de kosten (zoals tijd!) opwegen tegen de baten (zoals een geheugensteun)? Hou het beknopt, voorkom herhaling en overschrijven. Geef leerkrachten de ruimte om hun eigen hulpmiddelen te ontwikkelen. Bespreek welke elementen een groepsoverzicht of groepsplan minimaal zou moeten bevatten (*dit moet*) en laat leerkrachten uitvinden hoe ze dat willen weergeven (*dat mag*): in een formulier, mindmap of andere visualisering (zoals een 'Mickey Mouse'). Zo ontstaan niet alleen mooie creaties, maar ook eigenaarschap en trots ten aanzien van het zelf ontworpen hulpmiddel.

## Wat is er veranderd in HGW?

Dat wat werkte, is uitgebouwd en dat wat niet werkte, is veranderd. Ook recente onderzoeksgegevens (Hattie, 2013; Mitchell, 2015) en voortschrijdend inzicht hebben tot de nodige aanpassingen geleid. HGW was bijvoorbeeld te veel gericht op de verschillen en te weinig op de overeenkomsten van de leerlingen. Daarom is de omschrijving van HGW recentelijk bijgesteld (zie kader op deze pagina).

Ook de uitgangspunten zijn inmiddels bijgesteld (zie kader op p. 19). De volgorde is veranderd (doelgericht werken staat nu op de eerste plaats, vanwege de noodzaak hiervan en de relatie met opbrengstgericht werken) en onderwijsbehoeften zijn uitgebreid met opvoedingsbehoeften (vanwege het belang van ouderbetrokkenheid).

We beschrijven hierna twee voorbeelden. In het eerste voorbeeld is HGW aangepast aan een school, met de vakcoördinatoren in een

HGW beoogt de kwaliteit van onderwijs en ondersteuning voor alle leerlingen te verbeteren. Het concretiseert passend onderwijs en doeltreffende leerlingbegeleiding, zodat een team effectief kan omgaan met overeenkomsten en verschillen tussen leerlingen. Het is een planmatige werkwijze waarbij onderwijsprofessionals (zoals leraren, intern begeleiders, leidinggevenden en externe ondersteuners) zeven uitgangspunten toepassen.



Hanneke Verkleij

hoofdrol. In het tweede voorbeeld is een onderdeel van HGW doorontwikkeld. Daarbij ligt de nadruk op de vraag hoe het schoolteam betekenisvol kan leren van en met elkaar. Ook al betreffen de voorbeelden speciaal basisonderwijs, ze zijn evengoed van toepassing in het reguliere onderwijs.

### Vakcoördinator heeft centrale rol

Het team van De Michaëlschool werkt al sinds 2007 handelingsgericht. Het team heeft HGW gezamenlijk en al doende aangepast tot een eigen werkwijze (zonder de uitgangspunten uit het oog te verliezen). De vakcoördinatoren taal, lezen en rekenen spelen hierbij een centrale rol: zij zijn de aanjagers van de onderwijsontwikkeling. Binnen de ondersteuningsstructuur staan de groepsleerkrachten centraal. Zij krijgen ondersteuning van de vakcoördinatoren bij het maken van hun groepsplannen taal, lezen en rekenen. De input voor deze plannen bestaat uit analyses van toetsen, observaties en gesprekken met collega's, leerlingen, ouders en begeleiders. De vakcoördinatoren, die op De Michaëlschool grotendeels de rol van de intern begeleiders vervangen, denken mee bij de analyses van de resultaten en het concretiseren van de doelen en te behalen resultaten per vak: wat willen we onze leerlingen de komende periode leren en hoe? Het groepsplan is zodoende een 'levend werkdocument' en leidraad in de gesprekken met leerkrachten over hun groep.

### Vaardigheden versterken

Om het pedagogisch-didactische handelen te versterken, leggen de vakcoördinatoren geregeld lesbezoeken af. In overleg met de leerkracht gebruiken zij hierbij pedagogische en didactische kijkwijzers en zelfevaluatie-instrumenten. Tijdens inspirerende teambijeenkomsten, geleid door de vakcoördinatoren, werkt het team aan kennisdeling en verdieping. Hoe kunnen we onze pedagogisch-didactische vaardigheden koppelen en versterken? De Michaëlschool hecht waarde aan scholing op team- en individueel niveau, passend bij de thema's waar leerkrachten op dat moment mee bezig zijn. HGW staat tijdens onze studiedagen altijd centraal als overkoepelend kader: op welke onderdelen van HGW richt deze training zich? Waar willen we

De vakcoördinator ondersteunt de groepsleerkracht bij het maken van een groepsplan



### De aangepaste uitgangspunten van HGW

- Doelgericht werken: doelen formuleren en opbrengsten analyseren
- Onderwijs / opvoedbehoeften: wat heeft deze leerling / groep nodig om ... ? (doel te behalen)
- Wisselwerking: afstemming op onderwijs / opvoedbehoeften zodat ...
- Leerkrachten én ouders doen ertoe: relatie leerkracht-leerling, onderwijsondersteunend gedrag van ouders en ondersteuningsbehoeften: wat hebben deze leerkracht en ouders nodig om ... ?
- Het positieve van de leerling, groep, leerkracht en ouders benutten om ...
- Samenwerken met collega's, leerlingen & ouders zodat ...
- Systematiek en transparantie omdat ...

Het laten zien van behaalde resultaten is een belangrijke stimulans voor ouders

heen? Hoe ver zijn we al? En hoe willen we verder? We hebben bijvoorbeeld Marcel Schmeier uitgenodigd met het oog op de verbinding tussen HGW en Expliciete Directe Instructie, een bewezen aanpak om de leseeffectiviteit te verhogen.

### Eigenaarschap als succesfactor

De belangrijkste succesfactor is eigenaarschap. Het team heeft zelf zijn visie op goed onderwijs geformuleerd: waaraan hechten wij waarde? Wanneer zijn wij tevreden? Wat maakt ons trots op onze school? Het succes van HGW is het gevolg van een combinatie van factoren: de inhoud van HGW die dichtbij de werkvloer staat, sterk leiderschap, verantwoordelijkheidsgevoel op alle niveaus en het stellen én realiseren van concrete doelen. Daarbij is het (laten) zien van de behaalde resultaten en prestaties van de leerlingen een zeer grote stimulans, zowel voor leerkrachten als voor leerlingen en hun ouders. Eigenaarschap komt niet vanzelf. Het vergt een onderzoekende en experimenterende houding (als ik ... doe, lukt het me dan om ... ?). Door samen mislukkingen en successen te analyseren, komt het team steeds weer een stap verder.

### Van zwak naar excellent

Het team heeft gekozen welke kwaliteitscyclus het beste past bij het schooljaar en welke papierwinkel daarbij helpt. Aan formuleren ontkom je nu eenmaal niet. De vakcoördinatoren

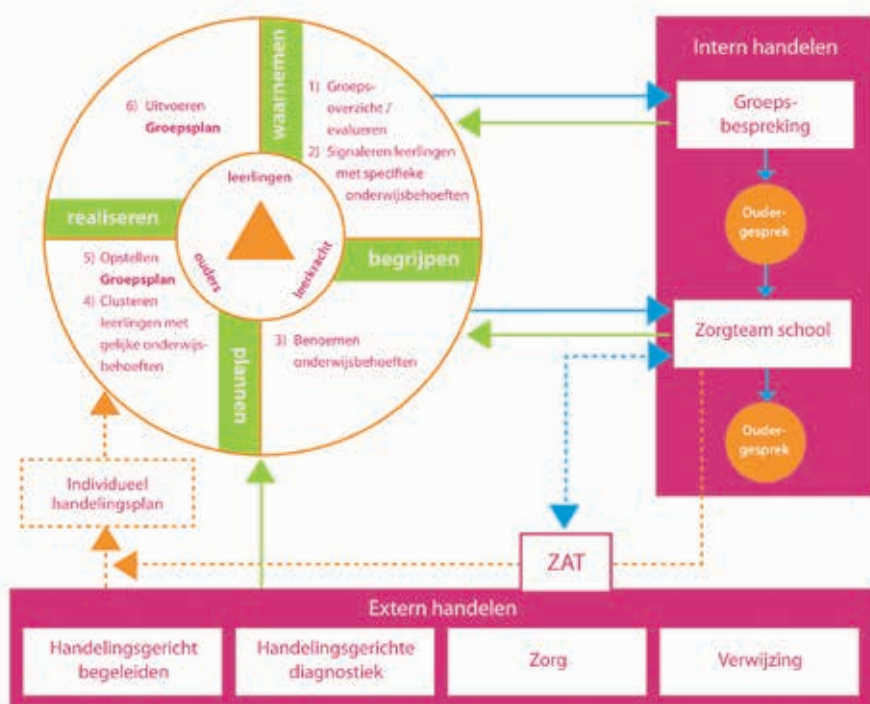
Dat wat een groepsplan sterk maakt, wordt weer benut in het nieuwe schooljaar



stemmen met hun collega's telkens af wat al dan niet moet worden vastgelegd en waarom dat nodig is. Hun inhoudelijke kennis van de leerlijnen taal en rekenen komt hierbij goed van pas, evenals hun kennis van de aanpak van leerproblemen. Dat wat een groepsplan sterk maakt, wordt weer benut in het nieuwe schooljaar. In 2006 werd De Michaëlschool als zwak beoordeeld door de inspectie. Deze gebeurtenis heeft ons uitzonderlijk gemotiveerd. Vanaf dat moment startte de implementatie van HGW, op maat, gericht op eigenaarschap, doorontwikkeling en continue kwaliteitsverbetering. Dit proces heeft veel opgeleverd; zo veel dat De Michaëlschool in 2013 én in 2014 als excellent is beoordeeld!

### Leren van en met elkaar

De Annie M.G. Schmidtschool past elementen van HGW nu zo'n tien jaar toe, met ups en downs. Positieve ervaringen betreffen onder andere de kracht van positief denken en het zoeken naar kansen, de samenwerking met leerlingen en de communicatie met ouders. Knelpunten betreffen met name de formulieren: te veel los van elkaar staande formats en te weinig verbinding met de dagelijkse praktijk. Het maken ervan kost leerkrachten meer dan dat het hen oplevert. Het borgen van HGW op alle niveaus blijkt eveneens een behoorlijke uitdaging, evenals het vinden van de verbinding met opbrengstgericht werken op het niveau van de groep (analyse resultaten taal en rekenen) en van de individuele leerlingen (ontwikkelingsperspectief). Hoe verbinden we deze twee? De groepsbesprekingen (begin, midden en einde schooljaar) waren meer een routine dan dat ze de leerkracht en intern begeleider inspireerden.



Voorbeeld van een HGW-cyclus



Wilbert van Woensel

Daarom zijn deze groepsbesprekingen vervangen door groepspresentaties waarin leerkrachten hun groepsplannen met hun collega's delen (collegiale consultatie). Ze denken met elkaar mee, geven elkaar gerichte complimenten en bedenken samen oplossingen voor knelpunten. Zodoende verschuift de aandacht van de formuleren ('omdat het moet') naar het handelen in de klas en het betekenisvol leren van en met elkaar ('hier heb ik iets aan'). Dit experiment blijkt succesvol.

### Verschillen in het team

Deze doorontwikkeling doet recht aan de diversiteit in het team, zonder dat dit ten koste gaat van een gezamenlijk kader. Hierbij is een balans gevonden tussen *wat moet* (bestede minimaal aandacht aan ...) en *wat mag* (de vorm waarin je dat doet, bepaal je zelf). Deze ruimte creëert verrassend veel enthousiasme en creatieve uitwerkingen, en vergroot bovendien het eigenaarschap van de plannen. Ook positief is de collegiale sfeer: leerkrachten delen successen en missers, denken met elkaar mee en zijn benieuwd of een aanpak die ze samen hebben bedacht zal werken. Zo ontstaat een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld voor een leerling die niet alleen in de klas maar ook in de gangen en op het plein een bepaalde aanpak nodig heeft. Zijn leerkracht staat er niet meer alleen voor.

### Eindpresentaties

Aan het einde van het schooljaar vinden de eindpresentaties plaats, met als doel het evalueren van de vorige groepsplannen en het bedenken van aandachtspunten voor de nieuwe plannen. Deze opzet is gebaseerd op ervaringen

## In de praktijk:

### Hoe zet je een eindpresentatie op?

Begin met een evaluatie van de afgelopen periode: welke groepsdoelen (resultaten) heb je behaald met technisch en begrijpend lezen, spelling, rekenen? En wat heb je bereikt met werkhouding en gedrag? Denk aan vragen als: welke successen heb ik geboekt en hoe komt dat? Wat is me niet gelukt en hoe komt dat? Geef van tevoren ook bij collega's aan op welke van deze thema's je feedback van hen – als 'critical friends' – wilt ontvangen. Analyseer vervolgens je opbrengsten: welke kenmerken van onderwijs (kijk ook naar jezelf, je eigen handelen), leerlingen en hun opvoedingssituatie (denk aan huiswerk, steun van ouders) hebben een rol gespeeld?

Bespreek daarna of de ontwikkeling van je leerlingen in grote lijnen verloopt conform de kortetermijndoelen in hun ontwikkelingsperspectief (OPP). Hoeveel leerlingen hebben deze doelen behaald? Welke leerlingen nog niet? Komt hun uitstroombestemming hierdoor in gevaar? Zo ja, hoe voorkom je dit? Welke leerlingen scoren hoger dan gepland? Moet je hun OPP naar boven bijstellen? Bij welke leerlingen benut je de OPP-trap ([www.opptrap.nl](http://www.opptrap.nl)) in de communicatie met de leerling en zijn of haar ouders? Welke leerlingen wil je in de leerlingbespreking aan bod laten komen? Geef aan wat het voorgaande betekent voor de groepsplannen van komend schooljaar. Hoe bouw je dat wat werkte uit? Hoe verander je dat wat niet werkte? Wat ga je anders doen? Wat heb je daarvoor nodig van je collega's, intern begeleider, schoolpsycholoog / orthopedagoog, schoolmaatschappelijk werk of directie?

Bij de afronding evalueer je deze opzet met je collega's: zijn de doelen van de presentaties behaald? Wat hebben jullie geleerd van en met elkaar? Wat was goed en willen jullie behouden? Wat willen jullie bij de volgende groepspresentaties anders doen?

met de vorige twee presentaties en de wensen van leerkrachten, intern begeleiders, schoolpsychologen / orthopedagogen en directie. Tot nu toe waren de presentaties een groot succes. We gaan er dus mee door en richten ons deze keer nog meer op het vragen en geven van feedback, zodat het makkelijker wordt om elkaar complimenten te geven en mee te denken in wat beter kan.

### Tip

Voor een 'digitale HGW-bibliotheek' (artikelen over HGW, ouderbetrokkenheid en kindgesprekken en -plannen), mail [n.pameijer@gmail.com](mailto:n.pameijer@gmail.com) ●

### LITERA TUUR!

- Dijk, S. van & Pameijer, N. (2014). Vragen over handelingsgericht werken (1). HGW? Dat doe ik al lang!. *JSW*, 5, 6-9.
- Dijk, S. van & Pameijer, N. (2014). Vragen over handelingsgericht werken (2). Benut positieve aspecten. *JSW*, 6, 12-15.
- Hattie, J. (2013). *Leren zichtbaar maken*. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.
- Mitchell, D. (2015). *Wat écht werkt. 27 evidence based strategieën voor het onderwijs*. Huizen: Pica.
- Pameijer, N., Beukering, T. van, & Lange, S. de (2009). *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam*. Leuven: Acco.
- Pameijer, N. (2012). *Samen Sterk: Ouders en School!* Leuven: Acco.
- Pameijer, N. (2015). *Kwaliteitskaart S(B)O. Relatie leerkracht-leerling-ouders*. Den Haag: School aan Zet.