

Bijlage 8.13. Tips Implementatie en Borging van HGW

Implementatie HGW (Karen van Kooten, augustus 2022)

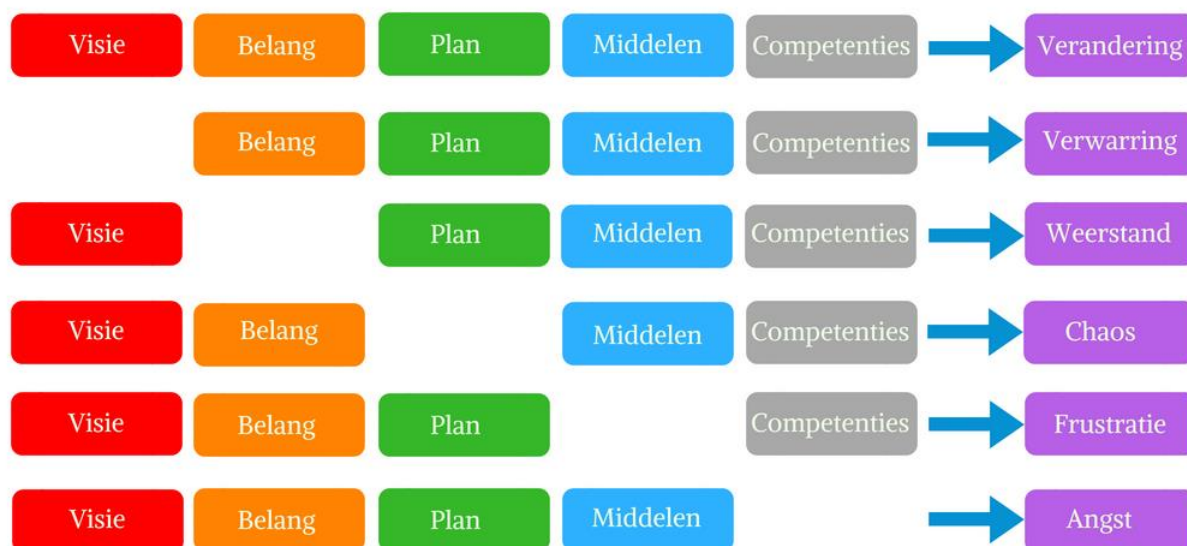
Aanvulling op Hoofdstuk 8, Implementatie HGW (Samenwerken aan schoolsucces, Pameijer, 2017)

Vanuit de HGW-attitude *'je werk iedere dag een beetje beter te willen doen'* komen vanzelf vragen over allerlei zaken die op school spelen:

- Hoe doen we dat op onze school? Bijvoorbeeld bij de overdracht, oudergesprekken, analyseren van toetsen e.d.
- Is dat effectief? Werkt het? Bereiken we ermee wat we beogen?
- Willen we dat zo?
- Past het bij onze visie?
- Zou het ook anders (of beter) kunnen?

Typisch vragen die een onderzoekende intern begeleider iedere dag stelt!

Het Lippit Knoster model geeft hierbij ondersteuning. Het brengt namelijk in kaart waarom heel veel verandertrajecten mislukken. Slechts 20-30% van verandertrajecten slaagt, dit betekent dat de verandering/verbetering duurzaam is en jaren later nog zichtbaar is in de school.



Volgens Lippit Knoster zijn er voor iedere implementatie 5 succesfactoren. Toegepast op de implementatie van HGW, kun je de volgende vragen met je team bespreken:

1. **Visie:** Past HGW bij de manier waarop we bij ons op school willen werken? Staan we allemaal achter de 7 uitgangspunten?
2. **Belang:** Waarom zouden we HGW implementeren? Niet: het moet van de inspectie of het bestuur, maar wat levert het ons, onze leerlingen en de ouders op? Deze vraag moet je ook als intern begeleider kunnen beantwoorden, anders gaan leerkrachten twijfelen waarom ze er zoveel tijd in zouden steken.
3. **Plan:** bij het maken van een plan zijn er 2 spelregels
 - a. Redeneer van wenselijk naar haalbaar: Wat spreekt ons aan en waarom? Willen we meer samenwerken met ouders? Willen we leerlingen meer betrekken? Willen we planmatiger werken? Waarom willen we dat en hoe ziet dat er in de meest wenselijke situatie eruit? Dan blijkt dat er soms meer haalbaar is dan van tevoren werd gedacht. Zo blijken veel teams die echt kiezen voor kind-gesprekken het ook te kunnen organiseren.
 - b. Redeneer van inhoud naar organisatie: bepaal eerst de inhoud (wat) en daarna de uitwerking (hoe). Alle leerkrachten beginnen bijvoorbeeld met het voeren van een kind-gesprek om te ervaren hoe waardevol dat is. Daarna bespreken ze met elkaar: wat was mijn doen, wat ging al goed en wat kan nog beter? Tenslotte maken ze afspraken over de frequentie en de uitvoering. Er zijn veel verschillende manieren om het voeren van kind-gesprekken vorm te geven. Vaak verandert dat ook weer, plannen moeten daarom altijd flexibel zijn.
4. **Middelen:** Iedere intern begeleider weet wat leerkrachten gaan zeggen en ook intern begeleiders hebben hieraan altijd tekort: tijd. Het kost tijd om je een nieuwe werkwijze eigen te maken. Het niet helemaal vol plannen van een studiedag blijkt een hele grote succesfactor. Deze tijd kunnen leerkrachten gebruiken om alleen of met elkaar te werken aan HGW. Zorg ook voor puzzelen i.p.v. stapelen, verschillende ontwikkelingen binnen school kunnen elkaar versterken.
5. **Competenties:** Dit is een belangrijke factor voor de IB. De leerkuil is ook voor volwassenen van toepassing, sterker nog, volwassenen kunnen dingen die moeilijk zijn heel lang uit de weg gaan. Als intern begeleider is het belangrijk om te weten welke leerkrachten systematisch begeleid moeten worden bij de uitvoering. Tegelijk kan je als intern begeleider aandacht besteden aan hun overtuigingen (en ondersteuningsbehoeften: wat hebben ze nodig om zich competentier te voelen?).

Stappenplan

Stap 1: Neem kennis van HGW, hoe verhoudt het zich tot goed onderwijs?

Het team moet eerst weten wat HGW is, hiervoor kunnen hoofdstukken uit het gele HGW boek gelezen worden of bijvoorbeeld een deel van deze e-learning samen bekeken worden. Alle meningen zijn belangrijk. Helaas is bij veel leerkrachten de term HGW blijven hangen als groepsplannen. Dit is niet terecht en motiveert niet.

Stap 2: Maak een sterkte-zwakte analyse: welke kansen en belemmeringen zien we?

Op iedere school zijn al voorbeelden te vinden van HGW, bewust of onbewust. Benoem dit als IB, je ziet vaak zoveel. Ook zijn er op de site van Noelle Pameijer formats te vinden van sterkte-zwakte analyses (www.hgw-noelle-pameijer.nl).

Stap 3: Formuleer doelen voor de lange en korte termijn: wat streven we na?

Vanuit de sterkte-zwakte analyse kunnen doelen gesteld worden voor de lange en korte termijn. Zet in op kleine korte termijn doelen waarmee snel succes gehaald kan worden, bijvoorbeeld begin ieder gesprek met een doel.

Stap 4: Bepaal de ondersteuningsbehoeften: wat hebben we nodig om onze doelen te bereiken?

De doelen zijn voor iedere leerkracht hetzelfde, maar niet iedere leerkracht gaat even snel. Ondersteuningsbehoeften binnen een team verschillen en het is jouw professionaliteit als intern begeleider om te weten wat de leerkrachten nodig hebben. Zo kan je bepaalde leerkrachten koppelen of voorstellen om als groep met elkaar aan de slag te gaan.

Stap 5: Organiseer de activiteiten die nodig zijn: wat gaan we doen?

Gezamenlijke studiedagen met presentaties en theorie zijn niet voor alle leerkrachten even zinvol. Leerkrachten zijn over het algemeen doeners en het is belangrijk dat ze het geleerde meteen toe kunnen passen in hun eigen klas.

Stap 6: Experimenteer: Welke successen en missers zijn er?

Leer van en met elkaar: wat werkt goed en waarom? Wat werkt niet goed en waarom niet? Samen leren bevordert een doorgaande lijn.

Stap 7: Monitor, evalueer en stel bij: hoe samen verder?

Elkaar feedback geven en feedback vragen hoort bij HGW. Juist in een gezamenlijk implementatietraject is dat heel leerzaam. Voor sommigen gaat het te snel en voor anderen te langzaam. Als intern begeleider kan je dit niet alleen monitoren, zorg voor een groep collega's met in ieder geval de schoolleider.

Ieder implementatietraject is anders en op iedere school ziet HGW er anders uit.

HGW is geen methode, die je uit de kast kan pakken en waarbij iedereen kan beginnen op bladzijde 1. Juist de verschillen tussen leerlingen, leerkrachten, scholen en ouders maken het zo boeiend.

Borgen: Hou HGW hoog op de agenda!

Niet alleen het implementeren, ook het borgen van HGW is een langdurig, intensief, dynamisch, uitdagend en continu proces. Dat wat verworven is, moet behouden blijven. Na een enthousiast begin verwatert HGW vaak. De drukte van alledag overheerst en HGW verschuift naar de achtergrond. Dat is zonde van de tijd en energie die erin is gestoken. Vandaar de vraag: hoe houden we HGW levend? Deze laatste paragraaf geeft 14 tips voor het verbetersteam HGW.

1. Sommige aspecten van HGW borgen zichzelf, omdat teamleden er goede ervaringen mee opdoen. Als ouders en leerlingen bijvoorbeeld positief reageren op een handelingsgerichte manier van communiceren, dan motiveert dit om ermee door te gaan. Organiseer dergelijke feedback en zorg ervoor dat collega's deze te zien en te horen krijgen. Zodra je iets positiefs opvangt, geef het dan door aan de betreffende collega. Betrek ouders en leerlingen bij de borging. Zorg dat de afspraken die je als team maakt ook voor hen helder zijn. Vermeld die afspraken in de schoolgids en op de website of maak een mooie schooljaarkalender met tips voor ouders en leerlingen. Zo kunnen zij het team helpen herinneren aan de afspraken rondom HGW.

2. Laat HGW thema's systematisch terugkomen gedurende het schooljaar. Zorg voor een goede timing, koppel de thema's aan de jaarplanning. Bespreek 'communiceren met ouders' bijvoorbeeld in de periode dat de rapportgesprekken worden voorbereid. Ter voorbereiding van die bijeenkomst kunnen teamleden paragraaf 5.4 lezen. En zet het thema 'een handelingsgerichte overdracht naar de volgende groep of het VO' aan het einde van het schooljaar op de agenda. Teamleden kunnen ter voorbereiding paragraaf 6.10 bestuderen. Maak afspraken met elkaar. Geef helder aan wat je van je van elkaar verwacht en evalueer steeds. Is het gelukt? Geef dan een gericht compliment. Is het nog niet gelukt? Vraag dan wat je collega nodig heeft zodat het de volgende keer wel lukt.

3. Indien HGW alweer een tijd geleden is geïmplementeerd, organiseer dan een teambijeenkomst in een relatief rustige periode van het schooljaar, met als doel 'aanscherpen attitude en opfrissen kennis en vaardigheden'. Vooraf kunnen teamleden hoofdstuk 2 lezen en een opdracht kiezen uit bijlage 8.7. Blik samen terug en kijk samen vooruit: welke doelen hebben we tot dusver bereikt? Welke nieuwe doelen zijn er voor de komende periode? Teken een schaal van 1- 10 en illustreer deze met foto's uit de school: waar stonden we, waar staan we nu en wat is de volgende stap? Met een geïllustreerde tijdlijn of leerlijn kunnen teamleden de eigen ontwikkeling in kaart brengen: waar zat ik op de lijn, waar zit ik nu en waar wil naartoe?

4. Leg de HGW-verworvenheden vast, maak ze zichtbaar. Blijf herhalen: wij doen steeds meer HGW en het kan altijd net nog iets beter. Zorg ervoor dat het doel en de achtergrond van HGW gedocumenteerd zijn en blijven. Dat is extra belangrijk bij personeelwisselingen. Je kunt er ook op teruggrijpen als onduidelijk is hoe bepaalde afspraken of routines zijn ontstaan.

5. Hou voortdurend je ogen en oren open voor concrete voorbeelden van HGW, op het schoolplein, in de gang en in de klas. Neem je een mooi voorbeeld waar, koppel dit dan direct terug. Expliciteer waarom dit voorbeeld illustratief is voor één of meer uitgangspunten, want leerkrachten zijn zich daar niet altijd bewust van. Zo krijgen de uitgangspunten steeds meer betekenis in het team en worden ze geleidelijk aan verinnerlijkt.

6. De taal die je met elkaar spreekt is een essentieel onderdeel van HGW. Wees je daarvan bewust, ook op informele momenten, zoals in de teamkamer of tijdens pleinwacht. Zet probleemgerichte taal om in handelingsgerichte taal. Bijvoorbeeld van “Groep 5 is een rekenzwakke klas” naar “Groep 5 heeft extra begeleiding van de leerkracht nodig om de rekendoelen te halen” en van “Thomas is een typische ADHD-er” naar “Thomas is meer dan zijn stoornis, laten we eens kijken wat wij kunnen doen, zodat hij zich beter kan concentreren”.

7. Start iedere bouw- en teamvergadering met vijf minuten HGW-succesjes. Zet die op de agenda, zodat men erop voorbereid is. Teamleden kunnen deze zelf inbrengen. Heb je een mooi voorbeeld waargenomen, vraag je collega dan of zij hierover op de volgende vergadering wil vertellen. Zo ontstaat langzaam maar zeker een cultuur waarin het uitwisselen van ervaringen een vorm van samen leren is. Creëer ook ruimte om de missers te delen, want ook daar valt veel van te leren. Sta hiervoor model door over eigen missers te vertellen: wat heb je ervan geleerd?

8. Hang elke week in de teamkamer een stelling of ‘HGWeetje’ met een visualisatie op. Kies prikkelende stellingen of feitelijke gegevens die passen bij het thema dat in die periode van het schooljaar actueel is. Ten tijde van de rapportbesprekingen bijvoorbeeld “Lastige ouders bestaan niet” of ten tijde van de overdracht “Ik begin liever blanco”. Benut een item uit het nieuws, zoals over passend onderwijs, en vraag: hoe denken wij hierover vanuit onze onderwijsvisie en HGW?

9. Maak HGW letterlijk zichtbaar in de school, zorg constant voor visuele ondersteuning als geheugensteuntjes. Vraag aan creatieve collega’s om een HGW-mindmap, -quiz of -spel te maken, met plaatjes, tekeningen en foto’s. Hang de mindmap op in de teamkamer of organiseer momenten waarop een HGW-spel of -quiz aan bod komt. Vul de mindmap of het spel/de quiz aan met ontwikkelingen uit de eigen school. Maak spiek-kaartjes, bijvoorbeeld van de zeven uitgangspunten, van de dingen die je kunt zeggen en vragen in een gesprek met een leerling en ouders, van de stappen van overzicht via inzicht naar uitzicht of van de drie cirkels (par. 7.3). Maak een kleurige HGW-reclameposter met het team, met symbolen, plaatjes, foto’s, tekeningen e.d. Kopieer de poster en hang deze in alle lokalen. Hanteer termen die ouders en leerlingen begrijpen. Of: vraag leerlingen en ouders om deze posters te maken!

10. Maak een groot formaat bureaulegger met de zeven uitgangspunten in steekwoorden met plaatjes en een lege gedachtewolk erbij. Doet er zich een voorbeeld of leermoment voor, dan kan de leerkracht dit meteen invullen in het bijbehorende wolkje. Zo gaat dit voorbeeld niet verloren en kan het op de volgende teamvergadering worden gedeeld met collega’s. Of maak grote bureaubladen met week-agenda’s waarin leerkrachten de actiepunten per les noteren en gedurende de dag afvinken: ‘gedaan’ of ‘morgen doen’. Bewaar deze bladen in een map, dan fungeren meteen ze

als logboek en hoeft dit niet nog eens apart te worden vermeld. De bladen fungeren eveneens als geheugensteun, vijf dagen per week.

11. Ontwerp een schooleigen HGW-logo en maak HGW-gadgets, zoals een sleutelhanger, sticker voor in de agenda, boekenlegger of grote paperclip. Dit zijn handige reminders.

12. Participeer in een netwerk van scholen die handelingsgericht werken. Ga bij elkaar kijken, stel vragen en vertel over de successen en missers. Wissel knelpunten, oplossingen en goede voorbeelden uit. Zo houd je datgene wat verworven is vast. Tevens doe je er nieuwe kennis mee op. Met het ontvangen van collega's van andere scholen die HGW willen zien, zet je HGW ook weer op de kaart in je school. Reacties van externen zijn vaak leerzaam. Ook bewerkstelligen ze dat het team eigenaarschap ervaart en trots is op wat het met HGW bereikt heeft.

13. Blijf op de hoogte van recente ontwikkelingen rondom HGW, lees erover en bezoek netwerkbijeenkomsten en studiedagen over HGW.

14. Benut de e-learnings en filmpjes die er zijn (zie bijlage B.8.3), zoals:

- E-wise:

HGW voor teams: HGW basis (7 uitgangspunten) en verdiept (ouderbetrokkenheid)

HGW voor de IB

- Ouderbetrokkenheid: <https://kennis.nponderwijs.nl/noelle-pameijer>

14. Maak schooleigen kwaliteitskaarten waarin de gewenste werkwijze beknopt staat beschreven en gerelateerd is aan het jaarplan. Wil je een voorbeelden hiervan zien? Ga dan naar de bijlage [B.8.15. Kwaliteitskaart Alan Turingschool](#), HGW, ondersteuning klas. Voor meer informatie, zie <https://www.enigmaonderwijs.nl/>

Bron: Paragraaf 8.6 'HGW: samenwerken aan schoolsucces' (Pameijer, 2017)

