



Beleidsvoerend vermogen

Inhoud

Inleiding.....	2
1	Gelijke onderwijskansen- en zorgbeleid dankzij beleidsvoerend vermogen 2
1.1	Gezamenlijke doelgerichtheid 4
1.2	Gedeeld dialogaal leiderschap 5
1.3	Doeltreffende communicatie 6
1.4	Ondersteunende professionele en persoonlijke relaties..... 6
1.5	Responsief vermogen 7
1.6	Reflectief vermogen 7
1.7	Innovatief vermogen 8
1.8	Geïntegreerd beleid 9
2	Professionalisering is groeien in GOK en zorg 10
2.1	Professionalisering als attitude en als perspectief op de toekomst.....10
2.2	Verwoord je ondersteuningsbehoefte en geloof in je groei als leraar10
2.3	Openstaan om samen te zoeken en te leren (Leraren samen/collegiaal leren).....11
2.4	Professionele leergemeenschappen en lerende netwerken vormen12
2.5	Ondersteuning door pedagogische begeleiding en nascholing13
2.6	Coaching door zorgcoördinator, leerlingbegeleider of GOK- en zorgteam15
2.7	Coaching in de praktijk.....23
3	Instrumenten/bronnen 24

Inleiding

Dit fundament bestaat uit twee grote delen.

In het eerste deel geven we vanuit de acht dragers van beleidsvoerend vermogen mogelijkheden om te reflecteren over het gelijke onderwijskansen (GOK)- en zorgbeleid (Van Hoof et al., 2012). Met de reflectievragen per drager kan je het GOK- en zorgbeleid onderzoeken, prioriteiten bepalen en versterken. Het effect op leerlingenniveau staat hierbij steeds in de focus.

In het tweede deel werken we professionaliseringsmogelijkheden om het GOK- en zorgbeleid te versterken concreet uit. We erkennen de ondersteuningsbehoeften van de leraar als individu en bieden inspiratie om samen te groeien als schoolteam en om lerende netwerken te vormen. Je school kan hiervoor beroep te doen op de pedagogische begeleiding en nascholing. Tenslotte gaan we uitgebreid in op het belang en de mogelijkheden van coaching.

1 Gelijke onderwijskansen- en zorgbeleid dankzij beleidsvoerend vermogen

Het leren van de leerlingen is de kernopdracht van jouw school. Het is en blijft het uitgangspunt. Bij alle interessante en vernieuwende activiteiten die jouw school organiseert op gebied van GOK en zorg, vraagt het team zich steeds af wat het effect ervan is op leerlingenniveau. Dat effect is meestal niet op korte termijn en objectief te meten. Het gaat ook vaak om een indirect effect. Dat neemt niet weg dat elke leraar steeds nadenkt over de waarde van de interventie op het leren van de leerling. De samenwerking tussen het bestuur en het schoolteam zijn essentieel. Als de school systematisch beslissingen neemt voor haar GOK- en zorgbeleid, leidt dit tot betere leerprestaties zowel in scholen met veel als met weinig kansarme leerlingen.



Reflectie- vragen

In welke mate maken we (beleids)keuzes voor GOK en zorg ...

- om tegemoet te komen aan de onderwijsbehoeften van elke leerling;
- om de groei- en ontwikkelkracht van elke leerling te stimuleren;
- om af te stemmen op de talenten en mogelijkheden van elke leerling;
- om te zorgen dat het gevoerde GOK- en zorgbeleid alle leerlingen ten goede komt;
- zodat tijd, middelen en materialen efficiënt ingezet worden om in te spelen op specifieke onderwijsbehoeften of kansenproblematiek;
- zodat we rekening houden met de socio-economische context van alle leerlingen;
- gericht op het creëren van gelijke onderwijskansen;
- om krachtige leeromgevingen voor elke leerling te realiseren;
- specifiek gericht op het leren van leerbedreigde leerlingen;
- om de leerwinst van alle leerlingen en leerlingengroepen in kaart brengen;

... én hoe weten we dat?



Om een kwaliteitsvol GOK- en zorgbeleid voor elke leerling te kunnen voeren, helpt het als jouw schoolteam en bestuur over voldoende beleidsvoerend vermogen beschikken. Dat vermogen wordt zichtbaar in de werking van de school en in de capaciteiten van het team. Het komt tot stand dankzij gedeeld dialogaal leiderschap (zie 1.2 Gedeeld dialogaal leiderschap).

Het bestuur en het schoolteam nemen beslissingen die gericht zijn op het realiseren van een kwaliteitsvolle visie op GOK- en zorgbeleid. Die staat beschreven in het schooleigen pedagogisch project; voor het basisonderwijs ook in het schoolwerkplan.

Het team bepaalt zorgvuldig doelen en acties rekening houdend met de context en leerlingenpopulatie. Daarbij betreft het team alle geledingen van de school. Het team voert de acties uit om de doelstellingen te bereiken (zie 1.1 Gezamenlijke doelgerichtheid). Het team volgt de effecten op school, leraren en leerlingen op. Het stuurt de werking op basis van zelfevaluatie bij. Het team stemt het GOK- en zorgbeleid af op de externe verwachtingen van de samenleving en de overheid en verantwoordt de eigen werking (zie 1.5 Responsief vermogen). Waar nodig voorzien het bestuur en de directeur in ondersteuning (zie 1.4 Ondersteunende professionele en persoonlijke relaties).



*Figuur 1: 5 kwaliteitsvragen vrij naar Q*primair (2007)*

Bij een kwaliteitsvol GOK- en zorgbeleid bestaat de uitdaging erin om zowel het beleid als de praktijk op de klasvloer voortdurend zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij wat de leerlingen en het lerarenteam nodig hebben.

De vijf kwaliteitsvragen kun je gebruiken om je werking voor de spiegel te houden. Specifiek voor GOK- en zorgbeleid wordt dat:

Doen we écht de dingen die nodig zijn om onze leerlingen optimaal te ondersteunen? Doen we die dingen op een manier zodat het ook daadwerkelijk leidt tot de gewenste leereffecten bij elke leerling?

In dit fundament tonen we hoe het bestuur en het schoolteam samen een sterk beleid kunnen voeren voor GOK en zorg. We doen dat aan de hand van de acht dragers van beleidsvoerend vermogen. We concretiseren ze met het oog op GOK en zorg. Het bestuur en schoolteam hebben ruimte om keuzes te maken om het goede te behouden en te veranderen wat beter kan. Reflectie is essentieel (zie 1.6 Reflectief vermogen). Per drager noteren we een aantal reflectievragen.





Figuur 2: Draggers beleidsvoerend vermogen vrij naar Vanhoof J. et al. (2017)

De antwoorden op de reflectievragen gebruikt de school als inspiratie om af te toetsen wat al aanwezig is en welke nieuwe stappen ze kan zetten (zie 1.7 Innovatief vermogen). Zo krijgt de school een referentiekader om het beleidsvoerend vermogen op het vlak van GOK- en zorgbeleid te onderzoeken, prioriteiten te bepalen en te versterken.

Zowel basis-als secundaire scholen zijn autonoom in het bepalen van hun GOK-beleid. Dit betekent dat je school haar eigen streefdoelen, indicatoren en een tijdspad bepaalt om passende begeleiding te voorzien met het oog op gelijke onderwijskansen. Het GOK-beleid van je school moet tegemoetkomen aan de kwaliteitsverwachtingen, opgenomen in het [referentiekader onderwijskwaliteit](#). Het vademecum dat je nu leest bevat inspirerende suggesties en materialen en toetste we aan het referentiekader om een eigen kwaliteitsbeleid rond GOK uit te bouwen. Je school bepaalt dus zelf hoe ze haar kwaliteitsbeleid en resultaten vormgeeft en kan verantwoorden. Een belangrijke stap in de ontwikkeling van jullie kwaliteitscultuur is het integreren van je GOK-beleidsplan in de beleidsplanning/schoolwerkplan van je school en samen met je schoolteam de kwaliteit te bewaken, te borgen en bij te sturen. Meer info over de regelgeving van het GOK-beleid vind je op onze PRO.-pagina [Gelijke onderwijskansen](#).

1.1 Gezamenlijke doelgerichtheid

Voor gezamenlijke doelgerichtheid heeft de school een duidelijke visie nodig. Die visie is geïnspireerd op de [Engagementsverklaring van het katholiek onderwijs](#) en voor het basisonderwijs ook op [Opdrachten voor het katholiek basisonderwijs in Vlaanderen](#) (OKB). Het is essentieel dat visie en doelstellingen ook gezamenlijk tot stand komen. Doelgerichte scholen bewaken voortdurend de relatie tussen de schoolse activiteiten en de doelen die ze willen realiseren.

Samen met het [referentiekader onderwijskwaliteit](#) (OK) is de schooleigen visie het richtsnoer bij concrete beslissingen of verbeteracties op verschillende domeinen van de schoolwerking. Het GOK- en zorgbeleid op school ligt daardoor in het verlengde van het schooleigen pedagogisch project. De visie vormt de basis voor de concrete, planmatige en doelgerichte realisatie van het GOK- en zorgbeleid.





Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- vanuit onze beginsituatie duidelijke prioriteiten voorop te stellen en er doelen aan te koppelen;
- planmatig en doelgericht het GOK- en zorgbeleid te realiseren;
- onze eigen visie vast te leggen, uit te voeren, te evalueren en bij te sturen in een beleidsplan, voor basisonderwijs in het schoolwerkplan;
- ons GOK- en zorgbeleid af te stemmen op ons schooleigen pedagogisch project;
- in onze dagelijkse praktijk onze visie gestalte te geven;
- een planning op korte, middellange en lange termijn op te stellen;

... én hoe weten we dat?

1.2 Gedeeld dialogaal leiderschap

In scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen is leiderschap zeker geen taak van de schoolleiding alleen, maar is er sprake van gedeeld dialogaal leiderschap. De school is beter in staat om beleid te voeren als de activiteiten van het hele team en leidinggevenden op elkaar afgestemd zijn en wanneer betrokkenen kunnen participeren in de besluitvorming. Hoewel niet alle teamleden steeds betrokken kunnen worden in elk besluitvormingsproces, is het toch nodig om in participatiemomenten te voorzien. Gedeeld dialogaal leiderschap vereist coördinatie, actieve betrokkenheid van de leidinggevende. De rol van het bestuur en de leidinggevende als eindverantwoordelijken zijn cruciaal.

De school streeft door middel van gedeeld dialogaal leiderschap naar betrokkenheid en engagement; zowel bij het bepalen van de doelen als bij de concretisering van het beleid. Het hele team werkt daarvoor samen aan de realisatie van de visie en het beleidsplan voor GOK en zorg. Vergeet daarbij de leerlingen en hun ouders niet, want zij zijn belangrijke partners. Een transparante taakverdeling verduidelijkt de organisatie van GOK en zorg. Elke leraar handelt als eerste verantwoordelijke voor elke leerling en de leerlingengroep. Het GOK- en zorgteam of leerlingenbegeleider(s) ondersteunen de leraren en hebben ook taken op het niveau van de school, de leerlingen en de scholengemeenschap. Het doelgericht samenspel op de drie niveaus (klas, leraar, school), door het hele team, geeft vorm aan een krachtig GOK- en zorgbeleid.



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- tot een transparante taakverdeling te komen;
- met elkaar af te stemmen over ons GOK- en zorgbeleid;
- ons als team samen te engageren in besluitvormingsprocessen;
- alle leraren te betrekken in het opstellen van ons GOK- en zorgbeleid;
- alle leraren mee verantwoordelijkheid te laten opnemen voor de uitvoering van ons GOK- en zorgbeleid;
- de aanwezige expertise aan te wenden bij het nemen van beslissingen;
- met andere onderwijsparticipanten (ouders, CLB ...) te overleggen bij het nemen van belangrijke beslissingen (zie ook bouwsteen [Ouders](#) en [Netwerk van de school](#));

... én hoe weten we dat?



1.3 Doeltreffende communicatie

Transparante communicatie binnen het team, met leerlingen, ouders en externen speelt een grote rol bij de horizontale en verticale doorstroming van informatie en kennis. Het overleg van collega's onder elkaar, de besprekingen van de (begeleidende) klassenraad, het overleg met het GOK- en zorgteam, de zorgcoördinator of de leerlingenbegeleider, gesprekken met leerlingen, het overleg met ouders, CLB en andere externen bevorderen de betrokkenheid op schoolniveau. De voorbereiding van alle vormen van overleg bevordert doeltreffende communicatie (multidisciplinair overleg (MDO), zorgoverleg of begeleidende klassenraad, vakgroepwerking, cel leerlingenbegeleiding ...).

Doeltreffende communicatie zorgt voor een goede, respectvolle verstandhouding en het motiveert collega's. Doeltreffende communicatie betekent dat wat besproken moet worden ook besproken wordt. Effectieve communicatie en een gezonde feedbackcultuur dragen bij tot een verbindend schoolklimaat. Zowel de formele als de informele communicatie zijn van belang. Ze zijn complementair en versterken elkaar. Het bestuur en de leidinggevende zorgen niet enkel voor een goede informatiedoorstroming van de top naar de basis, maar laten de communicatie in twee richtingen verlopen. De leidinggevende faciliteert efficiënt overleg. Daarnaast kunnen collega's ook onderling met elkaar communiceren en leren van elkaars ervaringen.



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- informatie vlot te delen via formeel of informeel overleg;
- onze communicatie tussen de schoolleiding en het schoolteam in beide richtingen te laten verlopen;
- ons te professionaliseren in communicatievaardigheden (zie ook deel 2 professionalisering);
- op een concrete, heldere en doelgerichte manier te communiceren;
- via communicatie en feedback met leerlingen en ouders een verbindend schoolklimaat te creëren (zie ook fundament [Verbindend schoolklimaat](#) en bouwsteen [Ouders](#));
- intern en extern systematisch en transparant te communiceren over de gemaakte keuzes;

... én hoe weten we dat?

1.4 Ondersteunende professionele en persoonlijke relaties

In een school met ondersteunende relaties sta je er als leraar niet alleen voor. Samenwerken en overleggen werken motiverend en ondersteunend. Leraren werken zowel informeel als formeel samen. Samenwerking zorgt ervoor dat je elkaar versterkt binnen de kleine netwerken die zich op school ontwikkelen. Daarbij is er ook aandacht voor aanvangsbegeleiding. In deel 2 werken we professionalisering verder uit.



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- in structurele overlegtijd in de schoolopdracht van elke leraar te voorzien;
 - via bestaande netwerken elkaars deskundigheid te versterken;
 - beginnende collega's te begeleiden;
-



-
- dubbel werk te vermijden door samen te werken;
 - elkaars talenten en vaardigheden te waarderen en te benutten;
 - om andere mogelijke partners in de buurt van de school en binnen de welzijnssector te kennen en aan te spreken;
 - zicht te hebben op de verantwoordelijkheden van eenieder in de school;
 - in het eigen handelen rekening te houden met de activiteiten, ambities en wensen van anderen in de school;
 - zicht te hebben op de duidelijke afspraken met betrekking tot de bevoegdheden van bestaande raden en werkgroepen;

... én hoe weten we dat?

1.5 Responsief vermogen

Scholen met een sterk beleidsvoerend vermogen beluisteren de verwachtingen vanuit de omgeving. Ze formuleren een weloverwogen, duidelijk antwoord. Het schoolteam hoeft niet op elke vraag in te gaan. Het is belangrijk dat het team een goede balans vindt tussen kansen en mogelijke bedreigingen.

Een school die responsief is, heeft aandacht voor wat de ouders en de samenleving van haar verwachten. Het team toetst die verwachtingen eerst af aan het pedagogisch project. Van daaruit kan het team keuzes rond GOK- en zorgbeleid intern en extern verantwoorden. Het is essentieel dat je als team bewust bent van de keuzemogelijkheden en ook daadwerkelijk keuzes maakt. Het schoolteam speelt in op de uitdagingen en benut de mogelijkheden die de omgeving aanbiedt. Vragen in verband met GOK en zorg zijn niet vrijblijvend omdat het voeren van een GOK- en zorgbeleid een decretale verplichting is. Het team dient daarvoor samen te werken met de ouders en de andere partners van de school (zie ook bouwsteen [Ouders](#) en [Netwerk van de school](#)).



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- samen te werken met de verschillende onderwijsparticipanten (ouders, CLB, ondersteuningsnetwerken ...);
- zicht te krijgen op de verwachtingen uit de omgeving;
- onze visie op GOK- en zorgbeleid af te stemmen op de verwachtingen uit de omgeving;
- de verwachtingen van de samenleving te toetsen aan ons schooleigen pedagogisch project;
- onze keuzes omtrent GOK- en zorgbeleid intern en extern te verantwoorden;
- externe ondersteuning (pedagogische begeleiding (PB), CLB, ondersteuningsnetwerken ...) te benutten;

... én hoe weten we dat?

1.6 Reflectief vermogen

De school heeft de capaciteit om over haar eigen werking te reflecteren en om daarbij aansluitend haar werking bij te sturen.



Het is belangrijk dat elke leraar reflecteert over zijn handelen. Dat is essentieel om tot leren te komen. Je staat regelmatig stil bij je verantwoordelijkheden en je neemt op weloverwogen tijdstippen doelbewust afstand van het dagelijks handelen om met een open blik stil te staan en te reflecteren. Een reflectief schoolteam bouwt structureel, systematisch en cyclisch evaluatiemomenten in om het eigen handelen onder de loep te nemen. Het schoolteam evalueert de doelen en acties van de GOK- en zorgprioriteiten. Ook werkgroepen of subteams én individuele leraren reflecteren over hun inzet voor de doelen en acties van het GOK- en zorgbeleid van de school.



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- regelmatig stil te staan bij ons handelen en eruit te leren;
- structureel, systematisch en cyclisch te reflecteren over gestelde doelen omtrent GOK en zorg;
- functionele informatiebronnen en kaders (bijvoorbeeld de PDCA-cirkel, GOK-cirkel, het zorgcontinuüm, de M-cirkel, handelingsgericht werken, beginsituatieanalyse GOK) te gebruiken;
- de effecten van ons GOK- en zorgbeleid op leerlingen in kaart te brengen;
- te borgen wat werkt in ons GOK- en zorgbeleid;
- ons GOK- en zorgbeleid bij te sturen waar nodig, en te bannen wat niet blijkt te werken;
- onze verbeterpunten niet als bedreigend te ervaren;

... én hoe weten we dat?

1.7 Innovatief vermogen

Een schoolteam dat vernieuwend is, stelt zich open voor nieuwe ideeën en durft vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en eventueel te wijzigen. De mate waarin het team in staat is vernieuwingen te implementeren noemen we innovatief vermogen. Het is belangrijk om bij een vernieuwing alle onderwijsparticipanten te betrekken en er open over te communiceren.

Een vernieuwing komt er niet zomaar. Een zorgvuldige planning zal daarbij helpen. Het schoolteam besteedt de nodige aandacht aan het proces van introduceren, uitproberen, evalueren en bijsturen. Het opvolgen en begeleiden van nieuwe initiatieven rond GOK en zorg heeft een invloed op lopende processen.

Innovatief vermogen hangt nauw samen met reflectief vermogen. Reflectie is immers een belangrijk onderdeel van een vernieuwingsproces.

Het schoolteam kan zich professionaliseren door gebruik te maken van de sterktes en de expertise van individuele leraren. De professionalisering kan ook ruimer plaatsvinden binnen de scholengemeenschap, het ondersteuningsnetwerk, professionele leergemeenschappen of lerende netwerken (zie ook deel 2 Professionalisering).

Naast informeel overleg, dien je momenten van formeel overleg te plannen. Collega's die zich toespitsen op het opvolgen van nieuwe ontwikkelingen rond GOK en zorg, informeren de andere teamleden tijdens het overleg of op de personeelsvergadering.





Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- vanzelfsprekendheden in vraag te stellen;
- een positieve en kritische houding ten aanzien van vernieuwingen aan te nemen;
- binnengebrachte vernieuwingen te toetsen aan ons schooleigen pedagogisch project en onze schoolcontext;
- op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen op het gebied van GOK en zorg;
- de expertise van individuele leraren in te zetten om vernieuwingsprocessen te ondersteunen;
- met de nieuwe inzichten omtrent GOK- en zorgbeleid te experimenteren;
- de inzichten die we verwerven tijdens nascholingen, te delen, toe te passen op werkvloer, te evalueren en bij te sturen;

... én hoe weten we dat?

1.8 Geïntegreerd beleid

Een effectief GOK- en zorgbeleid leeft door heel de school. Een geïntegreerd beleid betekent dat er afstemming is tussen de verschillende beleidsdomeinen zoals het gezondheidsbeleid, taalbeleid, financieel beleid, personeelsbeleid en inschrijvingsbeleid (zie bouwstenen [Gezondheid](#), [Taal](#), [Kwetsbaarheid en armoede](#), [Onthaal en Inschrijvingen](#) ...). Het bestuur en de leidinggevende bewaken de afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen.

Werken aan GOK en zorg voor alle leerlingen is een essentiële opdracht van elke leraar. Als leraar ben jij de spilfiguur voor GOK en zorg. Hoe je er samen met je collega's werk van maakt, wordt zichtbaar en concreet door een geïntegreerde aanpak. Ieder draagt daartoe bij vanuit eigen talenten en mogelijkheden.



Reflectie- vragen

In welke mate slagen we er in om ...

- de samenhang tussen ons GOK- en zorgbeleid en de andere beleidsdomeinen te realiseren;
- ieder teamlid aan te spreken om verantwoordelijkheid op te nemen voor GOK en zorg;
- elk teamlid te laten geloven in de meerwaarde van onderlinge afstemming;
- verschillende werkgroepen op een complementaire manier te laten samenwerken;

... én hoe weten we dat?

Fiches met [reflectievragen per drager van BVV](#) > praktische instrumenten BVV.

Bij meerdere dragers van beleidsvoerend vermogen ligt de sleutel in professionalisering. Daarom werken we dit aansluitend verder uit. Professionalisering met het oog op GOK en zorg faciliteren en



aangrijpen vraagt een engagement van ieder teamlid. Zodoende kan elk teamlid groeien in de realisatie van een leeromgeving waarin iedere lerende optimaal tot leren, leven en werken komt.

2 Professionalisering is groeien in GOK en zorg

Bij meerdere dragers van beleidsvoerend vermogen ligt de sleutel in professionalisering. Professionalisering met het oog op GOK en zorg faciliteren en aangrijpen vraagt een engagement van ieder teamlid. Zodoende kan elk teamlid groeien in de realisatie van een leeromgeving waarin iedere lerende optimaal tot leren, leven en werken komt.

Door als schoolteam samen te leren en af te stemmen groeit de teamkracht. Elk teamlid dat bijleert, evolueert van handelingsverlegenheid naar handelingsbekwaamheid.

Door professionele groeikansen stijgen je competentiegevoel en effectiviteit. Ze vergroten je expertise en je professionele zelfvertrouwen. Je handelingsrepertoire breidt uit waardoor je professioneel welbevinden toeneemt. Dat alles heeft een positieve impact op het leren van elke leerling uit je leerlingengroep en je school.

2.1 Professionalisering als attitude en als perspectief op de toekomst

Als leraar is het belangrijk om levenslang te leren. Erkennen dat je het nog ergens moeilijk mee hebt, is een eerste stap. Je toont je bereid om samen met je collega's de uitdaging te verwoorden en te analyseren. Dat is een eerste stap om tot een oplossing te komen.



Reflectie- vragen

Professionaliseren kan op verschillende manieren:

- Bij welke collega's binnen en buiten de school kun je terecht voor een luisterend oor, tips of om samen een aanpak uit te werken?
- Hoe maken jullie GOK en zorg bespreekbaar op school?
- Hoe spreken jullie elkaar erop aan?
- Hoe ondersteunen jullie elkaar?
- Hoe vormen jullie een hecht schoolnetwerk rond GOK en zorg?
- Hoe vormen jullie een professionele leergemeenschap rond een specifieke uitdaging door het delen van materialen en het ontwikkelen van methodes?
- Wanneer beslissen jullie om er een externe expert bij te halen?
- Hoe halen jullie inspiratie binnen uit andere scholen?
- Hoe toon je je bereid om gecoacht te worden?
- Hoe kan jij collega's coachen?

In wat volgt geven we een aantal praktijkgerichte mogelijkheden als antwoord op bovenstaande vragen.

2.2 Verwoord je ondersteuningsbehoeften en geloof in je groei als leraar

Je staat er niet alleen voor. Je wordt omringd door collega's en omgekeerd kan ook jij heel wat betekenen voor je collega's. Het GOK- en zorgteam of de leerlingbegeleiding ondersteunt je. Ga in gesprek en verwoord wat je al doet en kunt, en waarbij en hoe je ondersteuning wil. Verwoord je ondersteuningsbehoeften als leraar. Je leervraag helder formuleren aan een collega maakt al deel uit



van analyseren en leidt soms al tot een creatieve oplossing. Je toont daarmee dat je als leraar professioneel wil groeien (zie bouwsteen [Continuüm van zorg](#) fase 1).

Hulpzinnen om te gebruiken (Pameijer et al., 2010):

- ik heb nood aan ...
 - kennis van ...
 - vaardigheden om ...
 - ondersteuning tijdens ...
 - materialen waarmee ...
 - collega's die ...
 - een zorgcoördinator of leerlingenbegeleider die ...
 - een directie die ...
 - 'meer handen in de klas' onder de vorm van ...
 - ouders die ...
 - een ondersteuner die ...
 - een CLB-medewerker die ...
 - een pedagogisch begeleider die ...
 - een psycholoog/orthopedagoog die ...
- ondersteun mij als leraar door ...
 - samen met mij leerlingenmateriaal te analyseren ...
 - mee te denken en van gedachten te wisselen over ...
 - praktijkvoorbeelden te laten zien van ...
 - uitleg te geven over ... zodat ik kan reflecteren op mijn aanpak van ...
 - schriftelijke informatie te geven over ...
 - samen een planning te maken gericht op ...
 - de gelegenheid om bij een collega op klasbezoek te gaan om te zien hoe ...
 - een collega bij mij in de klas te laten komen die toont hoe zij ...
 - bij mij te komen observeren hoe ik ... en me daar feedback op te geven
 - mij te herinneren aan ...
 - mij aan te spreken als ...
 - mij uit te dagen door ...
 - mij te coachen op ...

2.3 Openstaan om samen te zoeken en te leren (Leraren samen/collegiaal leren)

Waar en hoe krijg je daartoe onder andere kansen? Hieronder vind je enkele voorbeelden.

- Collegiaal overleg: bespreek je leerlingen met een collega. Reflecteer samen over gepaste maatregelen en didactiek voor de leerling en jouw leerlingengroep. Zo creëer je een cultuur van gedeelde leerlingenzorg.
- Hospiteer met het oog op GOK en zorg: ga een leerling observeren tijdens een andere activiteit of les, bijvoorbeeld in de les bewegingsopvoeding. Woon een les of activiteit bij van een collega die sterk is in bijvoorbeeld binnenklasdifferentiatie of in omgaan met moeilijk gedrag.
- Hospiteer ook eens in een andere school, zo kun je vanuit het gewoon onderwijs een bezoek brengen aan een school buitengewoon onderwijs om didactische inspiratie op te doen.
- Bespreek samen hoe je omgaat met de differentiatievormen binnen de gebruikte methode en wat je kunt inschakelen als die methode ontoereikend is.



- Deel ideeën en materialen: bespreek bijvoorbeeld alle modellen van contractwerk die op school gebruikt worden of de wijze waarop gedifferentieerd geëvalueerd wordt. Zoek gelijkenissen, deel met elkaar, leg aan elkaar uit waarom je bepaalde keuzes maakt, en maak afspraken.
- Maak een rondgang door alle klaslokalen en bekijk elkaars klaswanden, hoeken, materiaal en afspraken vanuit een bepaalde focus, bijvoorbeeld: hoe helpen we talige drempels vermijden, hoe bieden we structuur, hoe brengen we diversiteit positief in beeld?
- Overleg hoe je je leerlingen objectief kunt observeren en hoe je observaties kunt analyseren om tegemoet te komen aan hun onderwijsbehoeften.
- Volg per twee een nascholing bijvoorbeeld rond coöperatief leren. Nodig elkaar uit bij het uitproberen tijdens je les of activiteiten. Geef elkaar effectieve feedback. Gebruik hiervoor de kijkwijzer [leerkrachtvaardigheden laten groeien](#).
- Probeer de verschillende vormen van teamteaching uit om binnenklasdifferentiatie uit te bouwen. Dat kan samen met een andere leraar, de zorgcoördinator of leerlingenbegeleider of de ondersteuner van het ondersteuningsnetwerk.
- Voer overgangsgesprekken met bijzondere aandacht voor de sterktes en succesvolle maatregelen voor je leerlingen.
- Voor alle leerlingen zijn overgangsgesprekken belangrijk. Als je bekwaam wil worden in het omgaan met specifieke onderwijsbehoeften, kansarmoede of anderstaligheid kun je je noden met collega's te bespreken. Verwoorden maakt de situatie helder en leidt tot oplossingen.
- Aansluitend observeren in de leerlingengroep die jou volgend schooljaar wordt toevertrouwd, geeft jou zicht op de succesvolle methodieken om leerlingen te ondersteunen.
- Het zorgteam of de cel leerlingenbegeleiding borgt de verworven expertise uit zorg-, begeleidings- of IAC-plannen door het inventariseren van uitgestippelde leerlijnen en de geboden hulp. Daarmee kunnen toekomstige leerlingen met gelijkaardige problemen geholpen worden.

2.4 Professionele leergemeenschappen en lerende netwerken vormen

Als een groep samengebracht wordt die expliciet als doel heeft om samen tot nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden te komen, spreken we van een professionele leergemeenschap of een lerend netwerk. Dat kan binnen de school, maar ook met collega's van andere scholen of binnen de scholengemeenschap. Je kunt bijvoorbeeld binnen je scholengemeenschap samenwerkingsverbanden met buitengewoon onderwijs opstarten om expertise uit te wisselen.

Je kunt ook vertrekken van bestaande groepen of netwerken, en met de leden afspreken om (meer) tijd te maken om praktijkvoorbeelden diepgaand te bespreken, expertise uit te wisselen en om tot leren te komen door samen uitdagingen aan te pakken.

Die vorm van professionalisering verschilt van het deelnemen aan een studiedag of het uitnodigen van een inhoudelijk expert op school. Een effectieve leergemeenschap of lerend netwerk heeft nood aan een coach (procesbegeleider) (zie ook 2.7 Coachen) zodat doorstroming van informatie en kansen tot samenwerkend werkplekieren formeel georganiseerd en ondersteund worden. De rol van de procesbegeleider is niet die van de inhoudelijk expert. De inhoudelijke inbreng komt van alle deelnemers van het netwerk en van de bronnen en experts die er gaandeweg bij gehaald worden. De procesbegeleider faciliteert de groepsvorming en de doelgerichte samenwerking en helpt diepgaand leren tot stand komen. Hij helpt de groep ook op de eigen werking en opbrengst reflecteren. De procesbegeleider is de katalysator, maar niet de (enige) brandstof van het leertraject.





Tips

Een professionele leergemeenschap of een lerend netwerk is een krachtige leeromgeving voor leraren:

- je focus ligt op het leren van leerlingen;
- je vertrekt vanuit concrete uitdagingen die leven op school;
- je spreekt af waaraan je samen wil werken (doelen);
- je bouwt voort op wat er is en op wat je van anderen kunt leren;
- je bent bereid een inzicht te geven in je eigen praktijk en expertise en materialen te delen;
- je werkt doelgericht en zorgt ervoor dat iedereen het geleerde als zinvol ervaart;
- je communiceert open en waardierend en stimuleert het samen leren;
- je spreekt af om verschillen in ideeën en aanpak als interessante leeransen in plaats van als bedreiging te beschouwen;
- iedereen wordt uitgenodigd om nieuwe stappen te zetten; het geleerde in de praktijk uit te proberen;
- je creëert kansen tot samen leren op de klasvloer;
- je werkt met concrete afspraken rond timing en terugkoppeling;
- je wordt uitgenodigd om te reflecteren over je handelen en jezelf te evalueren;
- je benoemt en waardeert de leerwinst van jezelf en andere deelnemers;
- je evalueert ook samen de effectiviteit van de werkafspraken en de samenwerking en stuurt bij waar nodig;
- je draagt zorg voor het welbevinden van de lerende teamleden en groepsprocessen;
- je werkt mee aan een veilige leeromgeving waarin mislukkingen, twijfels en vragen in vertrouwen besproken kunnen worden;
- je schoolleider faciliteert het vormen van een lerend netwerk en biedt steun, ruimte en erkenning.

2.5 Ondersteuning door pedagogische begeleiding en nascholing

Je school is decretaal verantwoordelijk om een beleid op leerlingenbegeleiding, inclusief GOK- en zorgbeleid, te ontwikkelen, te implementeren en te evalueren.



Tips

Je kunt de pedagogische begeleidingsdienst voor [schoolondersteuning](#) aanspreken:

- voor de inhoudelijke ondersteuning van studiedagen rond observeren, analyseren en handelen, rond omgaan met leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften of rond omgaan met kansarmoede;
 - om de verschillende fasen van het zorgcontinuüm uit te bouwen op pedagogisch-didactisch vlak (zie bouwstenen [Goed onderwijs - krachtige leeromgeving](#), [Continuüm van zorg](#));
 - bij verbindend schoolklimaat, klasmanagement, groepsdynamica, groepsvormingsprocessen;
-



-
- bij het omgaan met verschillen, ontwikkelen van visie op inclusie en het realiseren van een inclusieve onderwijsomgeving;
 - om procesmatig een GOK- en zorgbeleid uit te tekenen en daarover te communiceren met ouders;
 - om netwerkvorming binnen de scholengemeenschap en tussen scholen te bevorderen of te ondersteunen, te verbreden en te verdiepen;
 - om de competenties van teamleden in GOK en zorg te ondersteunen;
 - om het beleidsvoerend vermogen voor GOK en zorg te versterken;
 - om als procesbegeleider een professionele leergemeenschap (PLG) voor GOK en zorg op te starten en daarna een interne procesbegeleider op te leiden;
 - om de kwaliteitszorg voor GOK en zorg te ondersteunen;
 - bij visieontwikkeling rond gedifferentieerd evalueren, zittenblijven, attestering, ...
 - bij de opmaak van zorg-, GOK-, begeleidings- en IAC-plannen;
 - bij de afweging van redelijke aanpassingen bij inschrijving onder ontbindende voorwaarde;
 - om je naar een gepast professionaliseringsaanbod te verwijzen.
-

Voorbeelden

- Als het niveaulezen weinig effect teweegbrengt bij de leerlingen, overleggen de zorgcoördinator en de leraar met de pedagogisch begeleider over alternatieven zoals tandemlezen, optimalisatie van de klasbibliotheek, verhogen van het leesplezier.
- De taalbegeleider kan de vakgroep ondersteunen in het opzetten van het taalgericht vakonderwijs en taalvaardigheidsonderwijs versterken.
- De taalbegeleider kan ondersteuning bieden in het interpreteren van de taalscreening en de remediëring in het eerste jaar.
- De pedagogische begeleiding organiseert schooloverstijgende netwerken voor leraren om rond compenserende maatregelen te werken.
- De taalbegeleider geeft toelichting voor leraren kleuteronderwijs en het eerste leerjaar over omgaan met vertraagde spraak- en taalontwikkeling.
- De competentiebegeleider biedt hulp bij het opmaken van een IAC-plan.
- De vakbegeleider bespreekt met de vakgroep welke mogelijkheden tot differentiatie en verdieping het leerplan kan bieden.
- Als school kun je samen met de pedagogische begeleiding de handelingsgerichte documenten voor leerlingenbesprekingen, het MDO of de klassenraad uitwerken.
- De pedagogische begeleiding organiseert een netwerk van zorgcoördinatoren of leerlingenbegeleiders waarbinnen je de schooleigen documenten en zorg- of begeleidingsplannen kunt vergelijken en optimaliseren.
- De basis- en secundaire scholen in een bepaalde regio worden in een netwerk basis samengebracht om expertise en visie uit te wisselen rond eenvormigheid in teksten GOK- en zorgbeleid.
- Er worden uitwisselingsdagen voor leraren tussen gewoon en buitengewoon onderwijs georganiseerd.



2.6 Coaching door zorgcoördinator, leerlingbegeleider of GOK- en zorgteam

In dit deel gaan we dieper in op het coachen van leraren. Dat is een belangrijke opdracht binnen een goed GOK- en zorgbeleid. Leraren staan er niet alleen voor. De zorgcoördinator, leerlingbegeleider of het GOK- en zorgteam coacht hen voortdurend. Leraren kunnen ook elkaar coachen bijvoorbeeld na hospiteren of bij team teaching.

Maar hoe pak je dat als coach goed aan? Ben je leraar, zorgcoördinator, GOK-coördinator of medewerker, leerlingenbegeleider, graadcoördinator, directie of pedagogisch begeleider dan vind je in wat volgt praktijkideeën, tips en handvatten. Coachend werken is immers niet vanzelfsprekend.

2.6.1 Wat is coachen?

Coachen ken je wellicht vooral uit de sportwereld. De sportcoach straalt enthousiasme uit, moedigt aan, vertelt hoe het beter kan, reikt nieuwe middelen aan. Hij coacht sturend. Over dergelijke, *directieve* coaching gaat dit hoofdstuk niet. Als wij het over *coachen* hebben, dan bedoelen we daarmee dat jij leraren meehelpt om een bepaald doel te bereiken. Dat kan door te prikkelen met allerlei gerichte vragen zodat ze zelf tot inzicht komen over de eigen onderwijspraktijk. Ze denken actief na waardoor ze vorderingen maken in de richting van het gewenste doel.

Voorbeeld

Jan, kleuterleider van een gemengde groep vier- en vijfjarigen, heeft een goed beeld van zijn kleuters en heeft al veel geïnvesteerd in hoekenverrijking. Hij wil een stapje verder zetten in een gerichtere individuele of groepsdifferentiatie. Je spreekt met hem af om daarover te overleggen. Jan aanvaardt dat de zorgcoördinator luistert en vragen stelt.

Allereerst proberen ze samen te bepalen hoe het er nu in de klas aan toe gaat. De zorgcoördinator stelt gerichte vragen zodat Jan er zelf een gedetailleerd beeld van schetst.

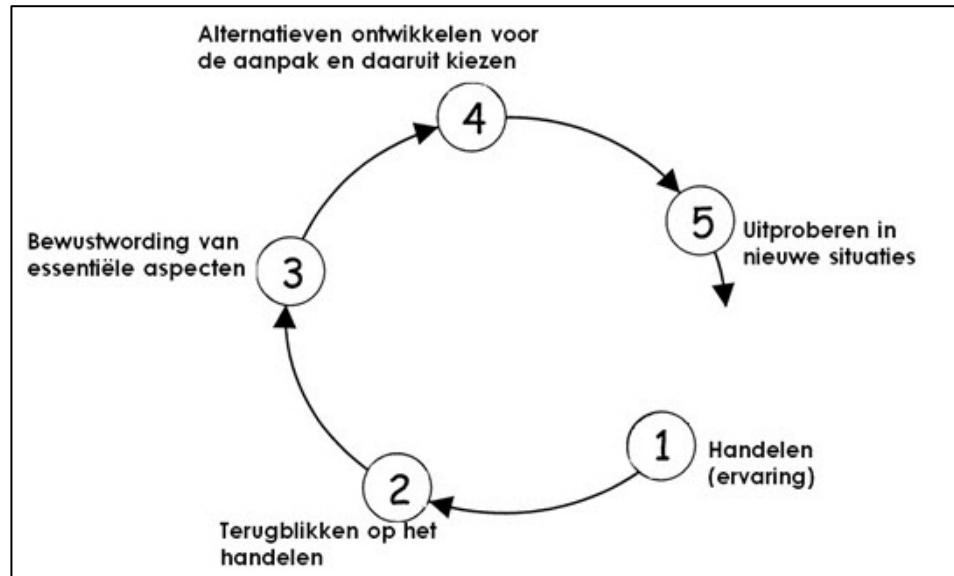
Ze maken samen een weekrooster op. In kleur worden de momenten aangeduid waarop Jan nu al differentieert. Zelf vult hij de momenten aan waarop hij nog gericht wil differentiëren. Hij wil contractwerking uitproberen. Hij roostert daarvoor een aantal momenten in. In de namiddag heeft hij ruimte om meer aandacht te besteden aan de individuele behoeften van de kleuters. De krijtbordjes die hij op de kast heeft staan, wil hij gebruiken om gerichte observaties te noteren. Na dit overlegmoment is Jan letterlijk en figuurlijk vertrokken. De dag erna komt hij met een nieuw weekrooster aanzetten. Het werk van de zorgcoördinator zit er voorlopig op. Nu neemt hij wat afstand en kijkt wat er verder gebeurt.

2.6.2 Reflecteren kun je leren

Binnen het coachen is een goede zelfreflectie nodig waardoor leraren bijleren over hun eigen functioneren en dat functioneren kunnen optimaliseren. Ze leren reflecteren over hun eigen handelen. De reflectiecyclus van Korthagen (cf. figuur hieronder) is daarbij een veelgebruikt hulpmiddel. Zowel de coach als de gecoachte kunnen het schema gebruiken.



Het model bestaat uit vijf stappen.



Figuur 3: uit Korthagen (1993)

Bij die vijf stappen is het uitgangspunt het perspectief van de leraar. De vragen die de leraar zichzelf kan stellen, kun je ook als coach stellen om het reflectieproces te bevorderen. Het reflectiemodel van Korthagen wordt niet alleen gebruikt om problematische situaties te behandelen. Eigenlijk kun je het op elke situatie toepassen.

Stap 1 is het handelen of de ervaring op zich. De leraar gaat na wat hij wou bereiken of uitproberen in een bepaalde lesactiviteit of situatie.

In **stap 2** blikt hij terug op het handelen. Hij vraagt zich af wat er concreet gebeurde. Dat doet hij zowel vanuit zijn eigen perspectief (Wat wilde ik? Wat deed ik? Wat dacht ik? Wat voelde ik?) als vanuit het leerlingenperspectief (Wat wilden de leerlingen? Wat deden de leerlingen? Wat dachten de leerlingen? Wat voelden de leerlingen?).

In **stap 3** wordt de leraar zich bewust van *essentiële* aspecten. De leraar bundelt en structureert daarvoor de antwoorden op de vragen uit stap 2. Hij vraagt zich af hoe de gegevens van stap 2 samenhangen en wat de invloed van de context of van de school daarop is. Ook vraagt hij zich af wat dat nu concreet voor hem betekent en hoe hij de positieve of negatieve situatie kan beschrijven.

In **stap 4** zoekt de leraar alternatieven en denkt hij na over hoe hij verder zal werken in gelijkaardige situaties. Hij formuleert handelingsinitiatieven voor zijn verdere aanpak. Daarbij gaat hij de voor- en nadelen van verschillende oplossingen na en bepaalt hij wat hij meeneemt voor de volgende keer.

In **stap 5** probeert de leraar zijn bevindingen en alternatieven uit in nieuwe situaties. Daarna kan hij opnieuw van start gaan met de cyclus. Zo blijft het reflecteren een continu proces.

2.6.3 Coachen is een manier van zijn

Als coach vertrek je vanuit een sterk geloof in de mogelijkheid van de ander om zich professioneel te ontwikkelen en om met situaties te leren omgaan. Zijn die mogelijkheden niet onmiddellijk te zien, dan betekent het dat er hindernissen zijn waar de leraar niet overheen kan. Die hindernis kan het te bereiken doel zijn. Daarnaast ontstaan hindernissen ook op gebied van de zelfsturing (*ik heb nog iets te leren om het doel te bereiken*) en op gebied van de identiteit (*zo ben ik nu eenmaal*). Ten slotte



kunnen hindernissen ook voorkomen op de connectie met grotere gehelen (*het lukt me niet omwille van gezinscontext, omwille van de collega's, de visie van de school/scholengemeenschap ...*).

Als coach help je de leraar die hindernissen te vinden en die te nemen. Ook al is de weg om eruit te geraken niet meteen duidelijk, je gelooft dat er nieuwe perspectieven zullen ontstaan.

Voorbeeld

Ik ben leerlingenbegeleider. Ik vond het moeilijk om mezelf als coach te zien. Ik vond de titel 'coach' te hard klinken. Het lijkt dan alsof je iemand bent die alles weet en alle oplossingen bij de hand heeft. Ik leerde dat dat niet de bedoeling is. Ik vond op het internet de spreuk "een coach laat zien wat je al weet". Dat vond ik een geruststellende zin. Ik moet de oplossingen niet gaan aanbieden aan de leraren. Belangrijk is om naar hun verhaal te luisteren.

Hoe je naar de ander kijkt, straalt je uit en zo beïnvloed je in hoge mate of de leraar zich comfortabel en aanvaard zal voelen. Als leraren open staan voor oplossingen en samen met jou op zoek gaan naar perspectieven, dan draagt dat bij tot de slaagkansen van het proces. Leraren voelen onmiddellijk aan of je in hen gelooft en of je met hen aan de slag wilt gaan.

Als coach moet je vooral proberen de taal van de leraar te spreken, zodat hij kan verwoorden wat hij nodig heeft.

Voorbeeld

Ik merk dat ik met mijn ervaring als zorgcoördinator/leerlingbegeleider zelf een oplossing aanreik voor het probleem van de leraar en daarna pas vraag wat hij erover denkt. Misschien had ik beter eerst gevraagd of hij ideeën had om het probleem op te lossen.

2.6.4 Coachen gaat over leren

Als coach ondersteun je mensen om te leren. Coachen is een 'pulling-out' activiteit, geen 'putting-in' activiteit. Als coach probeer je het leren van de leraar te faciliteren. Dat wil zeggen dat je er door de juiste ondersteuning voor zorgt dat het zelfstandig leren van de leraar wordt bevorderd. Je hoeft je ervoor de leraar van bovenaf iets op te leggen.

Leren is breder dan het cognitieve. Vaak verbinden we leren met kennisoverdracht, met inhoudelijke expertise of vakkennis. Maar kennisoverdracht komt slechts sporadisch aan bod bij coaching. Coachen gaat veel meer over het aanleren van vaardigheden, nieuwe attitudes en het ontwikkelen van andere perspectieven. Reflecteren op het eigen handelen, het leren in relaties en het leren omgaan met gevoelens zijn daarbij het belangrijkste.

Voorbeeld

Loes leert uit haar gesprek met de zorgcoördinator dat de drukte in haar klas te maken kan hebben met haar eigen aanpak en niet enkel te wijten is aan het gedrag van haar leerlingen. Ze spreken af om samen een activiteit voor te bereiden waar Loes een andere aanpak zal hanteren. Achteraf zullen ze die aanpak evalueren.

Hieronder vind je een mogelijk stappenplan voor een coachend gesprek.





Tips

-
- **Huidige situatie**
Wat stel je vast?
 - **Wenselijke situatie**
Waar wil je naartoe en wat is haalbaar?
 - **Wat heb je nodig?**
Kennis van ..., vaardigheden om ..., ondersteuning tijdens ..., materialen waarmee ..., collega's die ..., een zorgcoördinator die ..., meer handen om ..., een directeur die ..., een ouder die ..., een CLB-medewerker die ...
 - **Hindernissen**
Wat houdt je tegen?
 - **Afspraken**
Hoe pak je het verder aan?
-

Een stappenplan helpt zicht te krijgen op het geheel. Het verkennen van sterktes en zwaktes, mogelijkheden en valkuilen, geeft een realistisch beeld van de context waarin gewerkt kan worden. Van daaruit kunnen haalbare doelen geformuleerd worden en wordt een concreet werkplan uitgewerkt. In eenvoudige stappen worden afspraken gemaakt over wie, wat, wanneer en op welke manier op zich zal nemen en op welke wijze het geheel zal geëvalueerd worden.

Suggesties voor vragen die reflectie bevorderen bij > praktisch instrumenten bij dit fundament: [Reflectiemodel bij de spiraal van Korthagen](#).

2.6.5 Basishouding van de coach

Je ingesteldheid als coach en de ingesteldheid van de leraar zullen heel bepalend zijn voor het slagen van het hele proces.



Tips

Er zijn een vijftal basishoudingen die je als coach het beste inzet:

- je bent nieuwsgierig authentiek;
 - je zit op dezelfde golflengte als de gecoachte;
 - je waardeert en bekrachtigt de gecoachte;
 - je daagt de gecoachte uit door gerichte vragen te stellen;
 - je brengt rust, waar nodig, door je nabijheid.
-

We bespreken elke houding en koppelen die aan voorbeelden uit de praktijk.

2.6.6 Nieuwsgierig authentiek zijn

Als coach vraag je je af hoe de gecoachte de situatie beleeft en wat zijn uitgangspunten zijn. Anderen helpen om zichzelf te verkennen, vraagt concentratie en oprechte nieuwsgierigheid. Je kunt samen met de leraar onderzoeken waar het om gaat, verbinden en verwonderen.

Als coach moet je bewust luisteren. Luisteren en je inleven wordt namelijk heel moeilijk als je zelf al een heel ander idee hebt, een bepaalde oplossing ziet of je aandacht op iets anders is gericht.



Om je aandacht bij het coachen te houden, stel je best vragen.



Tips

- Stel vragen die uitnodigen om preciezer waar te nemen en te beschrijven.
Je zei daarstraks dat er veel dingen op je af komen. Wat bedoel je daar zoal mee?
- Effectieve vragen zijn vaak open en gaan over een afgebakend gebied.
Wat zou je kunnen zeggen tegen ouders die blijven herhalen dat ze de vorige leraar missen?
- Vraag niet alleen naar de feiten, maar ook naar de beleving.
Als ik dat allemaal hoor, klinkt het vrij alarmerend. Hoe beleef jij dat?
- Vraag naar concretisering van algemene stellingen en uitspraken.
Kun je precies zeggen wanneer Quinten zijn moeilijk gedrag vertoont? Is dat bij het binnenkomen, bij de start van de les of activiteit?

Ga niet te snel over naar een volgende vraag. Laat het verhaal zichzelf ontwikkelen. Zoek niet te krampachtig naar de juiste vragen. Als blijkt dat je vraag niet aanslaat, kun je ze steeds opnieuw stellen. Nieuwsgierig authentiek zijn is belangrijk. Laat een ander zijn verhaal vertellen.

Voorbeeld

Ik vond de start als coach erg moeilijk. Ik wist niet goed waar te beginnen. Uiteindelijk verliep alles heel natuurlijk. Ik heb niet echt veel moeite moeten doen om vragen te bedenken en ze juist te formuleren. Ik heb er niet te veel over nagedacht. Zo bleef het vloeiend en natuurlijk.



Meer over [vragen stellen: Kunst én kunde?](#) (fundament BVV > praktische instrumenten)

2.6.7 Bij elkaar blijven

Om het gesprek op het spoor te houden, is het goed om regelmatig af te toetsen of je nog op dezelfde golflengte zit en of je elkaar nog begrijpt. Daarom herformuleer je regelmatig wat de gecoachte heeft gezegd of vat je één en ander samen. Een goede samenvatting beperkt zich tot de essentie, is geformuleerd in eigen woorden en vragend van toon.

Voorbeeld

Als ik het goed begrijp, heb jij het gevoel dat de ouders je niet echt verstaan?

Als je gepast terugkoppelt, lok je gevoelsreacties uit. Je zorgt ervoor dat de gecoachte bij zichzelf kan komen en loskomt van de eigen situatie.

Voorbeeld

Ik word zelf enthousiast als ik jouw enthousiasme zie bij dit nieuwe initiatief! Of: Het is echt lastig om dit mee te maken, niet?



Als je expliciteert wat niet luidop gezegd werd, dan werkt dat verhelderend: Hoor ik je nu zeggen dat je liever in de eerste dan in de tweede graad wil staan?

Voorbeeld

Tijdens de coachingssessie met juf Lies had ik een goed gevoel. Elke actie kwam initieel van haar en hoewel ik soms al een spoor in gedachten had, heb ik er mij niet op vastgepind als Lies een andere richting aangaf. Ik zou zelf bij die leerling met gedragsproblemen een beloningssysteem gaan hanteren. Maar het gesprek ging een andere kant uit en we hebben op aangeven van Lies andere acties uitgewerkt. Dat gaf me veel voldoening. Ik ben niet eigenwijs geweest en daar ben ik nu blij om.

2.6.8 Waarderen en bekrachtigen

Ga als coach vooral op zoek naar positieve punten, waarmee je kunt uitdrukken dat de leraar al goed bezig is. Daar ligt je aanknopingspunt om de werking te optimaliseren. Wees gul maar oprecht met waardering en bekrachtiging. Betrap de ander op wat hij goed doet, op goede ideeën, op zijn inzet, op zijn houding. Waardering werkt echter alleen als de ander kan voelen dat ze authentiek en gemeend is.

Voorbeeld

Ik bewonder hoe geduldig jij met het gedrag van Idas omgaat. Hij mag van geluk spreken met een leraar zoals jij.

Als een gesprek moeizaam verloopt, is dat vaak omdat je te veel focust op het probleem. Dat is het uitgelezen moment om een andere koers te kiezen. Focus op iets wat gelukt is, op iets wat grote tevredenheid teweegbracht en op de krachtbronnen die de gecoachte heeft ingezet.

Voorbeeld

Ik sta er iedere keer van te kijken hoe rustig je leerlingen uit de klas komen.

2.6.9 Stimulerend uitdagen

Als coach ga je niet alleen mee in het verhaal. Je bent er ook om de gecoachte uit te dagen verder te gaan dan hij uit eigen beweging zou doen. Ontmoediging, onmogelijke pistes of hindernissen staan vaak het verbredend denken in de weg. Daag uit en durf 'out of the box' te denken. Jouw snelle oordeel, vanuit je persoonlijke overtuigingen, belemmert vaak het verder ontwikkelen van minder evidente ideeën. Als er voldoende ideeën op tafel liggen, kun je ze toetsen op kwaliteit en haalbaarheid.

Voorbeelden

Het lijkt de leraar geen goed idee om Jelle op die bank te zetten. Hij zou daar te veel afleiding kunnen krijgen. Door het toch te doen, blijkt dat hij niet alleen de storende prikkels opneemt, maar ook voldoende betrokken is bij het klasgebeuren.

Een leraar, op het einde van zijn carrière, heeft het wel wat gehad met die puberende zesdeklassers. Doorheen de gesprekken met de zorgcoördinator en de pedagogisch begeleider komt hij tot het besef dat een klaswissel wel een optie is voor hem. Hij is blij met die stap en geniet van zijn laatste jaren.



Als je alleen maar waardering uit, dan kan het zijn dat een leraar niet loskomt uit vastgeroeste gewoontes. Als je alleen maar confronteert en uitdaagt, dan kan een leraar heel angstig reageren of weerstand opbouwen. De combinatie van beide doet wonderen. Als coach zoek je dus naar de gulden middenweg.

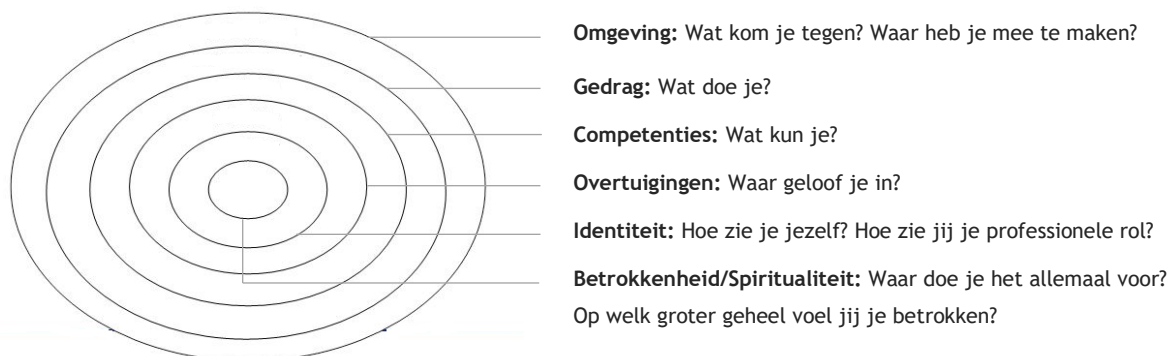
Voorbeelden

Ik geloof dat je het kunt, we weten alleen nog niet hoe je dat het best kunt aanpakken.

Stel je eens voor dat je 'wonder-elixir' zou drinken en alles geraakt als bij wonder opgelost. Hoe zou het dan zijn?

Leraren laten gedrag zien dat past in de omgeving waarin ze zich bevinden. Dat gedrag wordt niet enkel beïnvloed door die omgeving, maar ook door innerlijke factoren. Wat je kunt, hoe je over iets denkt, wie je bent, bepalen in hoge mate wat je doet. Als je je daarvan bewust bent, kun je als persoon groeien.

We gebruiken het ui-model van Korthagen om die uitspraak te illustreren. Dat model heeft zes niveaus: omgeving, gedrag, competenties, overtuigingen, identiteit, betrokkenheid/spiritualiteit. Die niveaus spelen (on)bewust mee bij gedragsverandering en leren. Het model gaat ervan uit dat alle niveaus op elkaar inwerken en dat het leren gebeurt van binnenuit. Het gaat erom de zes lagen van de ui op elkaar af te stemmen. Belangrijk is dat competenties steunen op de diepere lagen van de ui:



Figuur 4: Korthagen (2001) naar Dilts en Bateson (1990)

Krachtgericht coachen is gebaseerd op dat model. Die vorm van coachen brengt het beste in mensen naar boven. Dat geldt zowel voor jou als coach als voor diegene die je coacht. Je gaat op zoek naar het innerlijk potentieel van de leraar.



Reflectie- vragen

- Welke kwaliteiten en talenten heeft hij?
- Hoe kunnen die optimaal benut worden?
- Hoe kan hij zijn belemmeringen loslaten, zodat hij zijn kwaliteiten optimaal kan inzetten?



We lichten het ui-model toe aan de hand van het volgende voorbeeld.

	+	-
Omgeving	Ik heb heel veel leerlingen in mijn klas.	
Gedrag	Ik ga op zoek naar mogelijkheden om ermee om te gaan.	Ik kan er niet mee werken.
Bekwaamheden/ Vermogen	Ik wil wel overleggen met de collega die vorig jaar ook zo'n grote groep had.	Ik zal niet elke leerling kunnen geven wat hij nodig heeft.
Overtuiging	Als ik mij verder bekwaam in differentiëren, lukt het mij.	Enkel in kleine klassen van minder dan vijftien leerlingen kun je goed differentiëren.
Identiteit	Het zal niet altijd gemakkelijk zijn, maar ik wil wel doorzetten om er voor deze leerlingen een goed jaar van te maken.	Deze groep vergt veel energie en aanpassing. Dat hou ik fysiek niet vol.
Betrokkenheid/ Spiritualiteit	Ik ben een belangrijke schakel in de schoolloopbaan van leerlingen.	Ik denk niet dat ik de directeur nog kan vergeven dat hij die klassen zo ingedeeld heeft.

2.6.10 Rust brengen

Creëer een context die aan een aantal voorwaarden voldoet: geformaliseerde overlegmomenten, een rustige werkplek, duidelijke afspraken en afgebakende doelen.

Voorbeeld

De directeur verplichtte ons om wekelijks te overleggen. In het begin keek ik daar tegenaan. Nu ervaar ik dat moment als een kans om in alle rust samen met de zorgcoördinator mijn leerlingen en mijn aanpak grondig te bespreken. Het helpt me vooruit. Ik heb minder het gevoel er alleen voor te staan.

Rust breng je door rust uit te stralen. Je kunt anderen pas helpen vanuit een rust in jezelf. Laat je niet afleiden door je zorgen en taken. Blijf dicht bij de onderwijsbehoeften van de leerling en ondersteuningsbehoeften van de leraar. Het doel van coachen is alles terug te brengen tot zijn essentie en dat vraagt tijd. Rust moet je ook toelaten. Jaag je niet op als het niet direct vooruit gaat. Je kunt rust creëren in een gesprek door stiltemomenten in te lassen.

Voorbeeld

Met deze nieuwe zorgcoördinator kom ik tot rust. Hij rent niet voortdurend van hot naar her en komt niet steeds weer met nieuwe dingen aandraven. Hij luistert naar waar ik mee bezig ben in de klas en gaat samen met mij op zoek naar passende interventies.

Stiltes in een gesprek vond ik als coach in het begin vaak beangstigend. Ik kon er niet mee om. Ondertussen heb ik geleerd dat de stilte ook zijn werk doet. Je kunt de ander en jezelf de tijd om grondiger en dieper na te denken.



2.7 Coaching in de praktijk

2.7.1 Mogelijke barrières

- **Coachen kost te veel tijd. Snel zeggen hoe het moet is effectiever.**
Soms gaat dat op. Enerzijds moet niet elke vraag coachend opgenomen worden. Als er snel gehandeld moet worden, moet dat gewoon. Anderzijds kun je als begeleider of coach altijd in overweging nemen welke manier van handelen de ontwikkeling van de leraar het meeste dient.
- **De leraar verwacht dat ik concrete adviezen geef.**
Vraag jezelf als coach af of je advies wel aansluit bij de ondersteuningsbehoeften van de leraar. Veel goed bedoelde en te snel gegeven adviezen werken niet als ze niet aansluiten bij die behoeften. Probeer de gesprekken zo te voeren dat de leraar zelf oplossingen en ideeën aanbrengt voor zijn probleem.
- **Ik wil de rol van coach wel opnemen, maar ik weet niet hoe.**
Coachen is een houding. Je kunt het alleen al doende leren. Goed luisteren en proberen in het verhaal van de leraar te komen, helpt je om niet te krampachtig bezig te zijn met je eigen vraagstelling. Het gaat niet over jezelf, maar wel over die andere.
- **Ik wil de rol van coach wel opnemen, maar de leraar wil niet gecoacht worden.**
Je moet leren omgaan met weerstand. Meestal moet je vooral het evenwicht herstellen. Leraren zijn vaak niet vertrouwd met de nieuwe situatie. Daarom reageren ze met weerstand. Die reactie wijst in ieder geval op betrokkenheid. Als je die weerstand kunt plaatsen en bespreekbaar maken, leidt dat tot een kwaliteitsverhoging.
- **Ik wil de rol van coach wel opnemen, maar de leraar vindt het maar een soft gedoe.**
Bij coaching worden er altijd concrete afspraken gemaakt. Daar mag en moet je elkaar op aanspreken. Coachen moet leiden tot resultaten. Als dat niet het geval is, leidt dat inderdaad tot dat soort uitspraken.
- **Coachen leg je niet op.**
Het berust op een bereidwilligheid van beide partijen. Die bereidwilligheid is er niet altijd van in het begin. Soms moet er nog gewerkt worden aan het uitklaren van doelen en het verhelderden van de werkmethode. De goesting komt ook al doende!

2.7.2 Enkele praktijkvoorbeelden uit het basisonderwijs: coaching@work

Juf Kaat, die te veel in geleid aanbod voorziet, plant vanaf nu per week twee meespeelmomenten.

In een zelfstandige kleuterschool vraagt juf Naomi zich af of wat ze met de kleuters doet, wel genoeg is ter voorbereiding van het eerste leerjaar. Ze plant een overleg met de leraren van het eerste leerjaar van de twee lagere scholen waar de kleuters vooral naartoe gaan. We bereiden het gesprek samen voor aan de hand van vraagjes. Nadien zullen we ook samen de verzamelde informatie bespreken.

Meester Kris, die zich dreigt te verliezen in te veel hoekenverrijking, neemt zich voor om een selectie van materialen in de hoeken aan te bieden waarmee de kinderen zelfstandig aan de slag kunnen.

Juf Kelly, die de lesovergangen in haar klas te chaotisch en druk vindt, gaat haar ervaren collega vragen of ze mag komen hospiteren.



Meester Bart heeft moeite om los te komen van zijn wiskundemethode. Hij begint de volgende les over staartdelingen met een korte toets om na te gaan welke leerlingen welke ondersteuning nodig hebben.

Juf Eef meldt dat Indra uit haar klas steeds klaagt over buikpijn. Na gesprekken concludeert juf Eef dat de lat voor Indra te hoog ligt. We spreken af om samen met Indra afspraken te maken zodat haar welbevinden verbetert.

3 Instrumenten/bronnen

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

- VVKBaO (2014). Vademecum zorg. Brussel: DOKO
- [Reflectievragen per drager van BVV](#)
- [Leerkrachtvaardigheden laten groeien](#)
- [Coaching: vragen stellen kunst en kunde](#)
- [Coaching reflectievragen Korthagen](#)

Andere

- Bellens, K., & De Fraine, B. (2012). Wat werkt? Kenmerken van effectief basisonderwijs. Acco: Leuven.
- De Mets, J. (2015). [Windkracht 4 pIEO Rijke verhalen voor duurzame schoolontwikkeling](#). Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Demaertelaere, Y., & Van Acker, T. (2014). Scholen slim organiseren: Anders werken met goesting. Leuven: Lannoo Campus.
- Vanhoof, J., Deneire, A., & Van Petegem, P. (2012). *Waar zit beleidsvoerend vermogen in (ver)scholen?: Aanknopingspunten voor zelfevaluatie en ontwikkeling* (Praktijkboeken voor schoolontwikkeling). Mechelen: Plantyn.
- Verbiest, E. (2002). Netwerken en collectief leren: Reflecties over leren in netwerken (pp. In: Schoolleiding en -begeleiding 2. School en samenleving., Netwerken - Collectief leren - Algemeen 1, 20 p.). Mechelen: Wolters Plantyn.
- VLOR. (2008). Oog voor meer gelijke onderwijskansen: Een handleiding voor beginnende begeleiders. Brussel: VLOR.
- VLOR. (2019). *Tekst Seminarie - Lerend team 13 maart 2019*. SONO-onderzoek. <https://www.vlor.be/activiteiten/verslagen/seminarie-lerend-team>

