



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

De Intern Begeleider binnen passend onderwijs positioneren

Kwaliteitskaart voor schoolleiders

avs



Nationaal Programma
Onderwijs





Voor welke praktijkvragen geeft deze kaart handvatten?

- *Wat betekent passend onderwijs voor de taken en rol van de Intern Begeleider?*
- *Hoe positioneer ik de Intern Begeleider binnen de opdracht van passend onderwijs?*
- *Hoe zorg ik voor een goede samenwerking en afstemming met de Intern Begeleider?*

**Waar in dit document gesproken wordt over de 'haar' wordt ook 'hem' bedoeld.*

Stap 1

Stimuleer onderzoeken en samen leren



Stap 2

Werk samen met je IB-er in het leiding geven aan de uitvoering van passend onderwijs



Stap 3

Ondersteun de leiderschapsontwikkeling van de IB-er



Waarom is het belangrijk om de Intern Begeleider binnen passend onderwijs te positioneren

Passend onderwijs betekent dat iedere leerling het onderwijs krijgt wat het nodig heeft, passend bij de (specifieke) onderwijsbehoeften. Scholen moeten dan ook een passend onderwijs- en ondersteuningsaanbod hebben voor alle leerlingen. Wat de school aan (extra) ondersteuning biedt legt de school vast in het ondersteuningsprofiel. In de praktijk betekent het dat leraren met een grotere diversiteit aan onderwijsbehoeften en leervragen te maken krijgen en met soms grote verschillen tussen leerlingen. Dat doet een groot beroep op het pedagogisch-didactisch repertoire van de leraren. Het veronderstelt dat leraren goed in staat zijn na te gaan wat de leerbehoeften zijn van de leerlingen en dat ze in staat zijn hun denken en handelen daarop af te stemmen binnen een groter geheel.

De intern begeleider (IB-er) kan de leraren hierbij ondersteunen. Dat kan ze doen door de leraar te ondersteunen bij het analyseren en begrijpen van de resultaten en ontwikkeling en vervolgens bij het afstemmen van

het onderwijs op verschillende niveaus en het gedifferentieerd vormgeven van hun onderwijs in de klas. De rol van de intern begeleider is steeds meer verschoven van een eerste- naar tweedelijns begeleider. Dat betekent dat de IB-er niet degene is die de individuele leerlingen begeleidt, maar vooral degene is die de leraren begeleidt bij hun handelen en professionele ontwikkeling. Dat draagt bij aan de capaciteitsontwikkeling van de leraren. De IB-er is dan degene die de uitvoering van de extra ondersteuning binnen de school coördineert (bijvoorbeeld door samenwerking en afstemming met de remedial teacher of taal coördinator) en samen met de schoolleiding en het team de onderwijskwaliteit realiseert en bewaakt. De IB-er is meer degene die op basis van schoolanalyses de schoolleider (beleids)adviezen geeft voor noodzakelijke pedagogische- en didactische interventies en de ontwikkeling van individuele leerkrachten en team. De IB-er stimuleert en ondersteunt samenwerking tussen leraren en leraren met externe deskundigen. De schoolleider faciliteert dit. De IB-er is steeds meer de kenniscoördinator om zo de pedagogische-, didactische, organisatorische kennis en kunde van de leraren te helpen vergroten. Dit doet zij vanuit de opdracht passend onderwijs (omgaan met diversiteit) en

de kwaliteitsstandaard 'Zicht op ontwikkeling en extra ondersteuning'¹. Ook zal de IB-er betrokken zijn bij het realiseren van bovenschoolse samenwerking om te komen tot een passend aanbod en zal goed op de hoogte moeten zijn van hoe de samenwerking in de regio is geregeld. Deze invulling van de rol van de IB-er is alleen mogelijk als de schoolleider op haar beurt de professionele ontwikkeling van de IB-er in die richting ondersteunt. De IB-er zal immers een meer verbindende, onderwijskundige coachende rol gaan vervullen en gericht zijn op het leren van het team. De schoolleider zal de IB-er binnen de school goed moeten positioneren; b.v. de IB-er als onderdeel van een team met een collectieve ambitie. Samen bouwen de schoolleider en de IB-er aan de ontwikkeling van een op onderzoek, samenwerking en leren gerichte cultuur, aan de waarborging van de doorgaande ontwikkeling van alle leerlingen en aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. Dit vraagt veel van leraren én het vraagt om kwalitatief hoogwaardige ondersteuning door de IB-er².

¹ Inspectie waarderingskader augustus 2021

² De beroepsstandaard voor de intern begeleider. Werkzaamheden, bekwaamheidseisen en ethische code, Pica. ge druk, 2019

Stap 1

Stimuleer onderzoeken en samen leren



Wat is nodig om de intern begeleider te positioneren?

De verschijningsvormen van IB-ers zijn zeer gevarieerd, er is een diversiteit aan rollen en taakinvullingen.

De IB-er kan haar werk alleen goed doen als de context zich daarvoor leent. Als zij wil bijdragen aan het leren van de leraren, dan vraagt dat om een lerende cultuur.

Als schoolleider speel je een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een lerende cultuur (zie ook de kaart stimuleren van leren van leraren). Er zijn meerdere manieren om te werken aan de ontwikkeling van een lerende cultuur. Essentieel daarbij is de focus op het primaire proces en de ondersteuning door de leerkracht daar bij: wat kunnen zij doen om het leren van de leerlingen te optimaliseren? Dat veronderstelt dat leraren er voor alle leerlingen willen zijn en dat zij onderzoekend onderwijzen.

Als leraren onderzoekend onderwijzen gaan ze na waar de leerling staat in zijn of haar leerproces (bijvoorbeeld blijkend uit observaties, gesprekken en toetsresultaten) en oorzaken van tegenvallende resultaten onderzoeken en begrijpen; weten waar de leerling zou willen staan (welk doel wil de leerling realiseren?) en wat ervoor nodig is om daar te komen (welke leeractiviteiten kan de leerling ondernemen en

welke pedagogisch-didactische interventies ondersteunen dat?). Sinds de invoering van passend onderwijs is 'onderzoekend onderwijzen' een proces dat steeds meer specifieke kennis en kunde vraagt van de leraar. De IB-er speelt hierbij een belangrijke ondersteunende en coördinerende rol.

Zij doet dit vanuit verbinding: collega's die veel expertise hebben op het betreffende vakdidactische - of pedagogische domein kunnen andere collega's verder helpen. De leraar kan daarvan leren door bij deze meer ervaren collega de kunst af te kijken en zich te verdiepen in de benodigde vakinhoudelijke, pedagogische en vakdidactische kennis. Een volgende keer kan deze leraar dan samen met de meer ervaren collega zelf stappen zetten in het begeleiden van een leerling met een vergelijkbare leerbehoefte. Uiteindelijk kan de leraar zelf vergelijkbare leerbehoefte van leerlingen ondersteunen. De IB-er ondersteunt dus het leerproces van de leraren via voordoen- samen doen en zelf doen. Tegelijkertijd stimuleert ze het samenwerkend leren tussen de leraren. De IB-er kan het leerproces ook onderzoekend ondersteunen door klassenbezoeken af te leggen en gerichte observaties uit te voeren, al dan niet gebruik te maken van video-opnames, feedback te geven en veelvuldig de professionele dialoog te gebruiken om de leraren te helpen reflecteren op hun eigen rol. Door de juiste vragen te stellen ondersteunt ze de leraren in hun onderzoekend onderwijzen. Wat weten we al over

het leerproces van onze leerlingen en hoe dragen we daaraan bij? Wat weten we nog onvoldoende over de leerprocessen van onze leerlingen? Welke kennis hebben we in huis- en benutten we die voldoende? Wat willen we nog leren?

De IB-er heeft daarvoor een goed beeld nodig van de leerbehoefte van de leraren. Dat geldt niet alleen voor het begeleiden van individuele leraren, maar ook op schoolniveau. Om te werken vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het leren van alle leerlingen is samen analyseren en bespreken van de leerling- en schoolresultaten nodig, dit zorgt voor een betere kwaliteit van de analyse (omdat er immers vanuit eigen perspectieven naar gekeken wordt) en draagt bij aan eigenaarschap van leraren voor het vormgeven van het onderwijs aan hun leerlingen. Het team kan daarbij ook onderzoeken hoe de leerlingen zelf denken over hun eigen leerproces, wat en hoe zij vinden dat ze het beste leren.



Stap 2

Werk samen met je IB-er in het leiding geven aan de uitvoering van passend onderwijs



In scholen wordt vaak het beeld van de schoolleider en de IB-er op de tandem gebruikt voor het samen optrekken bij het dagelijks verbeteren van het onderwijs. Ze werken dezelfde kant op, met een taakverdeling die aansluit bij de expertise van de schoolleider en die van de IB-er en bij de behoefte van de teamleden. Je kunt dit beeld op verschillende manieren interpreteren. Het is verstandig om dit met elkaar te bespreken- wat doet de schoolleider en wat doet de IB-er? Het kan helpend zijn dit vanuit het perspectief van gespreid leiderschap te benaderen. Niet de formele positie van iemand bepaalt dan wie wanneer de leiding heeft maar iemands expertise. De IB-er doet mee op de werkvloer. Hierbij past wellicht beter het beeld van de bierfiets, waarbij ook leerlingen en leraren lekker meefietsen. De focus ligt dan op het ontwikkelen van talenten waarbij bijzondere kwaliteiten en persoonlijke ambities van de leraar centraal worden gesteld. Dat werkt alleen als dit informele leiderschap ook geaccepteerd wordt door de anderen-

zonder volgers zijn er immers geen leiders. Als we op die manier naar de rol van de IB-er kijken, dan veronderstelt dat ook dat zij bepaalde leiderschapspraktijken heeft ontwikkeld en een goede afstemming en samenwerking met de schoolleider. Het vraagt dan een zorgvuldige positionering van de IB-er door de schoolleider. We komen daar bij stap 3 op terug. Het beeld van de IB-er en de schoolleider op tandem kan ook het beeld oproepen van een intensieve samenwerking waarbij beiden gericht zijn op hetzelfde doel (er zit immers maar een stuur op een tandem). Het samenwerken aan hetzelfde doel (de visie/missie of bedoeling van de school) geeft richting aan de samenwerking. De wijze waarop ieder daaraan bijdraagt kan worden geconcretiseerd: wat doet de IB-er wel en wat niet, hoe ziet haar takenpakket eruit? Een duidelijke taakomschrijving – die niet dichtgetimmerd is - maakt duidelijk hoe men op de tandem zit. Het maakt het ook mogelijk om regelmatig met elkaar na te gaan of de tandem nog de juiste route aflegt- liggen we nog op koers? Realiseren we de doelen die we willen realiseren? Past de invulling van de rol van de IB-er hier (nog) bij?

Stap 3

Ondersteun de leiderschapsontwikkeling van de IB-er



De rol van de IB-er binnen passend onderwijs vraagt ook om de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Als schoolleider kun je de IB-er hierin ondersteunen. Dat kan door haar de gelegenheid te bieden zich verder te ontwikkelen, door bijvoorbeeld een Post-HBO of masteropleiding te volgen en te participeren in netwerken (zoals het IB-netwerk, netwerk van het samenwerkingsverband) en deze verder uit te breiden. Het kan ook door veel leermogelijkheden binnen het werk te creëren.

Zoals beschreven speelt de IB-er een cruciale rol in de ondersteuningsstructuur en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

De leiderschapskwaliteiten komen tot uiting bij het begeleiden en coachen van leraren, coördineren van teamleren en aansturen van veranderingsprocessen.



De LBBO heeft de beroepsstandaard beschreven voor de IB-er en noemt daarbij vijf kernactiviteiten van de IB-er waarop zij haar competenties zou moeten versterken³:

1. Kenniscoördinator
2. Verbinder
3. Coach
4. Innovator
5. Partner van de schoolleiding

Creëer gezamenlijke duidelijkheid wat betreft de inhoud van de werkzaamheden en de (leiderschaps)rol van de IB-er binnen de eigen schoolorganisatie en context. De beroepsstandaard met de beschreven werkzaamheden en bekwaamheidseisen kan hierbij ondersteunend zijn.

Als schoolleider kun je de IB-er ondersteunen bij haar ontwikkeling door regelmatig reflectie gesprekken te voeren en feedback en feed forward te vragen en te geven.

³ De beroepsstandaard voor de intern begeleider, Pica. 2017



Meer weten?

- > <https://www.instondoboeken.nl/product/69/De-toekomst-van-de-intern-begeleider>
- > [De beroepsstandaard voor de intern begeleider \(uitgeverijpica.nl\)](https://www.uitgeverijpica.nl)
- > <https://stichting-leerkracht.nl/kennisbank/intern-begeleider/>
- > <https://gompel-svacina.eu/product/welke-vragen-heb-jij-vandaag-gesteld-leiding-geven-aan-een-lerende-school/> van Wessum, L. & Pruis, R. (2021) Beter onderwijs door praktijkonderzoek. Een praktische gids om met plezier onderzoek op te zetten in de eigen school. 's Hertogenbosch. Gompel&Svacina
- > Zie de Leeromgeving Onderzoekscultuur op het Platform samen onderzoeken: <https://onderzoekscultuur-scholen.platformsamenunderzoeken.nl/#/>

Loes van Wessum en Rieneke Pruis: Lectoraat Leiderschap in onderwijs en opvoeding, Windesheim (2021)