

**1<sup>e</sup> examenkans 2<sup>e</sup> examenperiode  
2021 - 2022**

## **Bachelor na bachelor in het onderwijs: schoolontwikkeling**

### **Schoolontwikkeling Realiseren**

**Een concrete en werkbare visie voor DiverGENT  
die betekenis geeft aan het leren van  
onze inclusieve leerling**

**Student: Julie Van Hoorde**

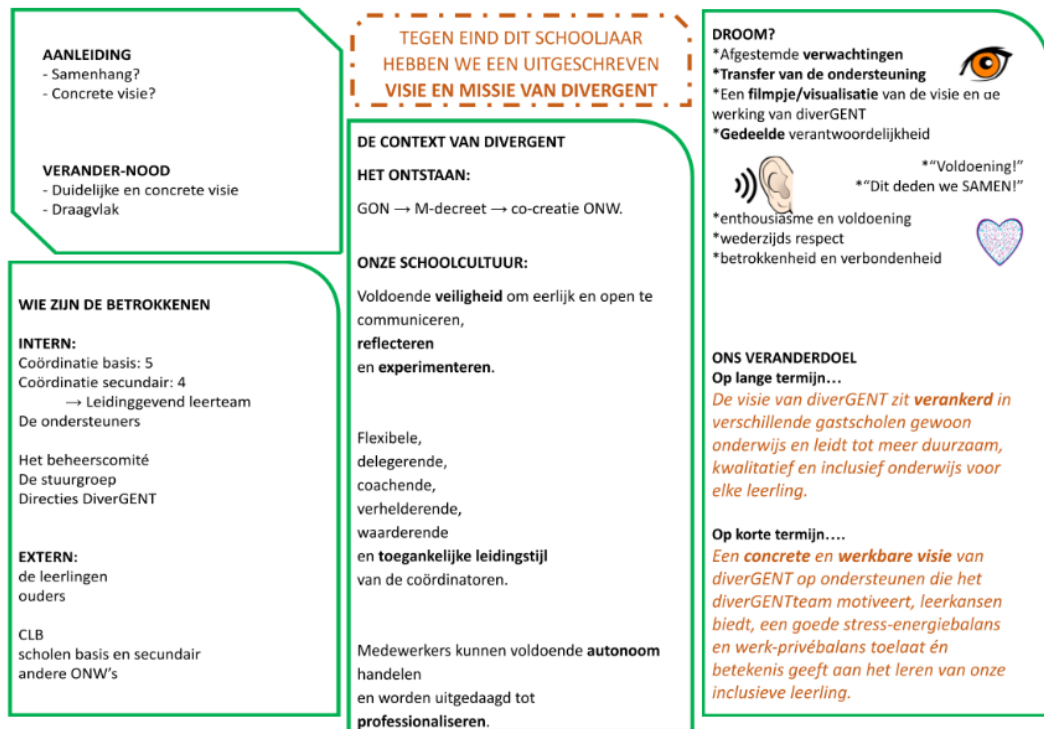
**Eerste beoordelaar: Isabelle Step**

**Tweede beoordelaar: Bart De Lathouwer**

**Docenten: Mieke Meirschaut en Isabelle Step**

## Het basisdeel

### De verandering in één oogopslag



→ [link naar de oogopslag](#)

### De verhaallijn van onze verandering



→ [link](#) naar de verkorte verticale verhaallijn met iteratief proces

→ [link](#) naar de gedetailleerde verhaallijn

## De valorisatie



→ [link](#) naar de valorisatie

## De referentielijst

→ [link](#) naar de referentielijst

## Digitaal portfolio



Portfolio

→ [link](#) naar het portfolio

- Samen op weg naar een visie en een missie
- Reflectie
- Literatuur
- Filmpjes kritische vriend en collega's
- De Vlaamse Overheid
- School in ontwikkeling\_planner en spelregels\_JulieVanHoorde....

## **De verdiepende oogopslag in de verhaallijn**

<b>Voorwoord</b>	5
<b>Inleiding</b>	6
<b>Het leidinggevend leerteam</b>	7
<b>Onze werkbare organisatie in verandering</b>	7
1 Define (verwoorden)	7
1.1 Het veranderthema	7
1.2 Verdiepen van de hoofdingrediënten van de oogopslag	7
1.2.1 De veranderomgeving: de schoolcontext	7
1.2.1.1 de visie , hoe ze in ons hoofd zit	7
1.2.1.2 het ontstaan	8
1.2.1.3 de schoolcultuur	8
1.2.2 De betrokkenen	9
1.2.2.1 Persoonlijke situering	10
1.2.2.2 Interne betrokkenen	10
1.2.2.3 Externe betrokkenen	11
1.2.3 De aanleiding en verander-nood	12
1.2.3.1 De aanleiding	12
1.2.3.2 De verander-nood	13
1.3 De aard van de verandering	13
2 Discover (verwonderen)	14
2.1 Verwonderen over de sterktes van DiverGENT	14
2.2 Verwonderen over het leidinggevend leerteam	15
2.3 Verwonderen over efficiënte communicatie	17
3 Dream (verbeelden)	17
3.1 Ons veranderdoel	17
3.2 Strategieën ontwikkelen	18
3.2.1 Strategieën bepalen	18

3.2.2 De verhaallijn opstellen	19
3.3 Verandervisie communiceren	20
4 Design (vormgeven)	21
4.1 De kritische massa aan boord krijgen	21
4.2 De quick wins	22
5. Destiny (verwezenlijken)	22
5.1 Streven naar duurzame ontwikkeling	22
5.2 Strategieën diversifiëren	23
5.3 De implementatiedip	24
5.4 Ondersteuning bieden	24
5.5 De externe oriëntering	25
5.6 Efficiënte communicatie	25
5.7 Monitoren en evalueren	26
5.8 Gestaag aan de condities werken	27
5.8.1 Capaciteit ontwikkelen binnen DiverGENT	27
5.8.2 Coherentie ontwikkelen binnen DiverGENT	29
5.8.3 Weerstand	30
6 Discover (verwonderen)	31
<b>Slotreflectie</b>	<b>34</b>

## **Voorwoord**

Wat je weldra leest is mijn bachelorproef ter afronding van een driejarige banaba opleiding schoolontwikkeling aan de Arteveldehogeschool te Gent. Het afstuderen is een leerzaam proces geweest waarbij ik de opgedane kennis, vaardigheden en overtuigingen heb toegepast in mijn organisatie en in mijn leven. Het resultaat en het proces van deze drie jaar staan in deze scriptie en gaan ook na het afstuderen door. Het afronden van deze opleiding was intensief en niet mogelijk geweest zonder de steun van mijn gezin, familie, vrienden en collega's. Allereerst wil ik mijn kritische vriendin Marijke Vermeylen bedanken voor haar allesziende oog, feedback, geduld en enthousiasme. Ook hartelijk dank aan Erik De Smedt en Joost Van Daele voor de kritische gesprekken, hun deskundigheid over schoolontwikkeling, motiverende woorden en waarderende steun. Ik bedank ook mijn man Simon Van den Abeele en mijn drie kinderen Nel, Kato en Loes voor hun onmetelijke begrip, motiverende woorden, grappige verhalen tussendoor en de gegeven kans om dit te doen. Dankjewel aan mijn familie die steeds klaar stond voor het opvangen van de kinderen en aanmoedigende woorden. Als laatste dank ik ook mijn collega's bij diverGENT waar ik mijn veranderingsproces mocht realiseren. Ze gaven me vertrouwen en het mandaat om samen de verandering door te maken. Door hun inzet, enthousiasme, kritische kijk en motiverende feedback hebben we een mooi proces afgelegd die nog lang niet af is maar waar we heel veel zin in hebben!

Ik wens je veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Julie Van Hoorde  
Oostakker, 25 mei 2022

## De verdiepende oogopslag en verhaallijn

### Inleiding

Als teamlid van het ondersteuningsnetwerk DiverGENT bouw ik samen met mijn collega's mee aan een inclusief en divers onderwijs door de expertise vanuit het buitengewoon onderwijs binnen te brengen in de scholen gewoon onderwijs.

De evolutie van ons onderwijssysteem maakt dat er binnen ons eigen ondersteuningsnetwerk ruis zit op de begrippen 'inclusief onderwijs' en 'ondersteunen'.

*“Het eindstation van onze IC-trein is gekend, maar het spoor, de tussenhaltes en de trein zijn nog niet helemaal zichtbaar.  
De passagiers staan te wachten op het perron, we willen ze op de trein krijgen en rijden.”*

We geven daarom met ons beleidsteam basis en secundair kracht aan bovenstaande woorden. Samen met de vier partners<sup>1</sup> van ons netwerk en de ondersteuners denken we na over de **precieze visie van onze organisatie**. We verfijnen deze en bepalen **de missie van DiverGENT**. We geven concrete handvatten aan de ondersteuners om het **inclusief onderwijs uit de dragen en te integreren in het gewoon onderwijs**. We maken **de visie werkbaar** door de ondersteuners te motiveren en te professionaliseren zodat het inclusief onderwijs **betekenis krijgt voor onze inclusieve leerling en leerkracht**. We bewaken een **goede stress-energiebalans en werk-privé balans**.

Om vorm te geven aan ons veranderingsproces gebruiken we de 'Spiraal van verandering' (Schollaert, 2007) en Paars Management<sup>2</sup> (Van Beirendonck, 2019). We passen strategieën toe volgens een [iteratief<sup>3</sup> proces](#) dat weergegeven wordt in [onze verhaallijn](#) van de verandering.

In mijn bachelorproef wordt de spiraal van verandering samen met het model van Kotter (1996) opgehangen aan de 5D-cyclus (Tjepkema & Kabalt, 2016) van Appreciative Inquiry<sup>4</sup>. De structuur van dit model en de waarderende benadering geven voor mij het ruime beeld van de dynamiek die we bij onze paarse verandering gecreëerd hebben. Verder laten we ons inspireren door de 'Wijze[r] werkbare scholen in verandering' (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021) waarbij we aan de hand van een aantal fiches aandacht hebben voor de werkbaarheid van onze verandering.

Doorheen de paper geef ik praktijkvoorbeelden, zoom ik in op enkele hoogtepunten van ons veranderingsproces en geef ik reflectie hierover. De slotreflectie is een algemene eindconclusie van onze verandering en een reflectie over mezelf als schoolontwikkelaar.

---

<sup>1</sup> Het ondersteuningsnetwerk wordt geleid en gecoördineerd in een samenwerkingsverband met vier partners: gewoon onderwijs, buitengewoon onderwijs, de pedagogische begeleidingsdienst en het CLB.

<sup>2</sup> Paars management is een combinatie van het klassieke top-down denken en een bottom-up relationele aanpak.

<sup>3</sup> Iteratief proces: een proces van herhaling.

<sup>4</sup> Appreciative inquiry of waarderend veranderen is een onderzoekende, op samenwerking gebaseerde, waarderende en energie gerichte manier van werken aan verandering. (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016)

## Het leidinggevend leerteam

Bij de start van ons veranderingsproces stellen we een leidinggevend leerteam<sup>5</sup> samen met DiverGENTbasis en -secundair. We zijn één organisatie die vanuit een andere werking<sup>6</sup> maar vanuit dezelfde waarden en normen kijkt naar ondersteunen en inclusief onderwijs. Volgens Schollaert (2007) kunnen we pas spreken van vernieuwing als we *samen* betekenis geven aan de noodzaak en de vernieuwing. We vinden het daarom desondanks de verschillende werking, essentieel om met basis én secundair verbondenheid te vinden in ons gemeenschappelijk doel.

## Onze werkbare organisatie in verandering

Tijdens de eerste bijeenkomst met het leidinggevend leerteam denken we online na over de hoofdingrediënten van het veranderingsproces. Ik, als ondersteunde schoolontwikkelaar, bereid deze bijeenkomst grondig voor en begeleid het team adhv een [ppt-voorstelling](#). Via verschillende padlets ([oogopslag](#) en [ons veranderdoel](#)) denken we kritisch na, individueel en in groep. Ik creëer een ondersteunende en veilige werkcontext waarin we persoonlijke objectieven verbinden aan de doelen van DiverGENT. We komen tot een [concrete oogopslag](#)<sup>7</sup> die we als werkdocument gebruiken tijdens het verandertraject.

### 1 Define (verwoorden)

#### 1.1 Het veranderthema

*VISIE en MISSIE van diverGENT op ondersteunen en op inclusief onderwijs*

**Initiëren**

**Analyseren - Urgentiebesef bevestigen**

#### 1.2 Verdiepen van de hoofdingrediënten van [de oogopslag](#)

##### 1.2.1 De veranderomgeving: de schoolcontext

###### 1.2.1.1 De visie, hoe ze in ons hoofd zit...

Diversiteit, integratie, inclusief onderwijs, ... Onze maatschappij toont al heel wat initiatieven voor het bereiken van een geïntegreerde samenleving. Er wordt veel inclusiever nagedacht door zowel grote als kleine organisaties en individuen. Door kinderen te laten opgroeien met deze waarden en normen willen we streven naar een meer inclusieve, diverse maatschappij. We willen met DiverGENT van bij de start de focus leggen op een inclusieve opvoeding en inclusief onderwijsbeleid. We streven naar een maatschappij waarbij alle mensen (ongeacht de vele verschillen) aanvaard, gewaardeerd en met respect behandeld worden (Carrington & Robinson, 2004). Bij [de analyse](#) van een oefening in mei '21 merken we heel wat verschil hierop. Daarbij zijn er al heel wat ondersteuners die de kernwaarden van inclusief onderwijs eruit halen. Maar hoe doen wij dit als ondersteuningsnetwerk in de praktijk?

---

<sup>5</sup> Het leidinggevend leerteam zal samen reflecteren, betekenis geven en verbonden worden door de gemeenschappelijke zaak.

<sup>6</sup> De werking van secundair en lager onderwijs is anders. Vandaar dat de organisatie van de ondersteuning ook anders is.

<sup>7</sup> De oogopslag geeft de hoofdingrediënten van het veranderingsproces weer op één document en geeft informatie over wat, wie, waartoe,...



### 1.2.1.2 Het ontstaan

Ik neem jullie mee naar 1880 waar men in België de eerste scholen gewoon onderwijs opricht. Twintig jaar later, rond 1900 lijkt het noodzakelijk om het buitengewoon onderwijs op te richten voor leerlingen die het klassieke onderwijs niet aankunnen. Naast dat buitengewoon onderwijs wordt in 1970 het Geïntegreerd Onderwijs, gekend als GOn in Vlaanderen als proefproject opgestart. Dit voor leerlingen uit het gewoon onderwijs die externe begeleiding nodig hebben op de school. Dit breidt sindsdien alsmaar uit (Vlaamse Gemeenschap, 2021).

Rond 2000 wordt naast GOn ook het ION-project opgestart, specifiek voor leerlingen in het gewoon onderwijs met een matig mentale beperking. Hierdoor komen we al een stap dichterbij de vorming van het inclusief onderwijs. Het leerzorgkader<sup>8</sup>, dat minister Vandenbroucke sinds 2005 uitwerkt, zal een sterke invloed hebben op het geïntegreerd onderwijs. Op 1 september 2015 gaat het M-decreet in voege met als doel ons onderwijssysteem veel inclusiever te maken. Het aantal GOn- en ION-uren worden bevroren en in 2017 wordt de waarborgregeling opgestart die zich steeds meer richt tot het overbrengen van expertise over specifieke onderwijsbehoeften naar de klasvloer, de leerkrachten en het team. Dit systeem evolueert door de jaren heen naar de huidige ondersteuningsnetwerken .

### 1.2.1.3 De schoolcultuur: structuren, stijl van leidinggeven, teamkenmerken, systemen en middelen

De cultuur van een organisatie is hetgeen ons functioneren als medewerkers beïnvloedt. Het is het geheel van vaak ongeschreven maar gedeelde normen, waarden en gedragsregels. Volgens Quinn (1999) concluderen we in [eerder onderzoek](#) (SON2) dat er een familiecultuur en adhocratiecultuur heerst binnen DiverGENT. We hebben een zeer vriendelijke, dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving waarbij de werknemers veel met elkaar gemeen hebben en de betrokkenheid groot is.

De structuren:

DiverGENT is het ondersteuningsnetwerk voor de katholieke scholen in Gent. We stellen vast dat we een [verticale organisatie](#)<sup>9</sup> hebben waarbij het beheerscomité alle invloed uitoefent op de besluitvorming. Zij staan aan de top en nemen de belangrijkste en meest ingrijpende beslissingen. De richting van onze inhoudelijke werking en het operationele kader worden bepaald door de stuurgroep. Vanuit dit lerend netwerk<sup>10</sup> bezitten we de kracht om innovatie na te streven met onze drie essentiële onderwijspartners: het gewoon onderwijs, de pedagogische begeleidingsdienst en het CLB. De dagelijkse werking, het doorvoeren van veranderingsprocessen, de diepere inhoudelijke werking en het contact met de ondersteuners gebeurt door het coördinatieteam. De effectieve realisatie van het inclusief onderwijs in het werkveld gebeurt door onze meest onmisbare partners: de ondersteuners en de experts.

Stijl van leidinggeven:

Met de 4 coördinatoren hebben we DiverGENT ingeschaald volgens de kwadranten van Quinn (1999). Daaruit blijkt dat wij veel belang hechten aan onderlinge samenhang, moreel, persoonlijke ontwikkeling, teamwork, participatie en consensus. De leiders worden eveneens beschouwd als innovators bij wie de nadruk ligt op individueel initiatief en vrijheid.

Ik stel vast dat ook dit de sleutelwoorden zijn die we in onze oogopslag genoteerd hebben: delegerende, coachende, steunende, waarderende, heldere en vriendelijke leidingstijl die de medewerkers regelmatig

<sup>8</sup> Leerzorgkader: het geheel van zorgmaatregelen die in het onderwijs worden aangeboden om leerlingen met specifieke noden te begeleiden tijdens hun schoolloopbaan.

<sup>9</sup> Een verticale of hiërarchische structuur is de top-down benadering. Het bestuur staat aan de top en medewerkers in alle lagen van de organisatie staan er onder.

<sup>10</sup> Het lerend netwerk: kennis delen, leren van elkaar met als doel een ruime blik (helikopterzicht), nieuwe dynamiek, ideeënbevruchting en innovatie.

uitdaagt tot zelfreflectie. Participatie, openheid, coaching, mentorschap, stimuleren, innovatie, gericht op groeidenken,..

Teamkenmerken:

Ons team ademt een constante waarderende benadering waarbij iedereen samen onderneemt om op een flexibele manier verandering tot stand te brengen ("[De school als organisatie](#)", 2020).

Zoals je leest in de inleiding heeft de organisatie op vlak van inclusief onderwijs de laatste jaren enorme veranderingen doorgemaakt. Velen van onze medewerkers waren eerst Gon, dan ION en dan ondersteuner. De jobinhoud verschoof van het meer individueel ondersteunen van de leerling naar, het meer ondersteunen van de noden van die leerling binnen de context van de school, het leerkrachtenteam en de schoolwerking. De wetenschap dat onze ondersteuners al heel wat wisselende strategieën doorgemaakt hebben, neem ik als verbinder van knowhow verder mee in het proces.

Systemen:

*'We streven naar groei op vlak van persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie met het oog op kwaliteitsvol inclusief onderwijs voor ieder individu.'* ([leren en profileren](#), SON2)

Om dit te realiseren werken we samen met verschillende actoren<sup>11</sup> en geven ondersteuning op maat, in relatie tot de ondersteuningsnoden van de leerling. We stellen hierbij innovatie, ontwikkeling en samenwerking voorop zodat inclusie de beste slaagkansen heeft.

Om gebruik te kunnen maken van deze ondersteuningsuren, dient een school samen met het CLB een leervraag<sup>12</sup> te formuleren. Deze leervraag wordt vervolgens ingediend bij DiverGENT. Wij bekijken de aanvraag en dispatchen ondersteuners naargelang hun expertise over de leervraag.

De verandering naar het [decreet Leersteun](#)<sup>13</sup> staat klaar en hierbij verwacht men een absolute inclusieve houding van de ondersteuner om de leerkrachten en het team mee te nemen in het inclusief denken waarbij de leerling met specifieke onderwijsbehoeften geen verbijzondering is. Met onze huidige strategie spelen we in op de maatschappelijke uitdagingen en leggen we als innovatoren de focus op het binnenbrengen en vastzetten van expertise bij de leerkracht/het team.

## **Initiëren Inventariseren**

### 1.2.2 De betrokkenen

Zoals hierboven werd aangegeven, leggen we als innovators in onze leidingstijl de nadruk op individueel initiatief en vrijheid. Bij het ontstaan (1.2.1.2) zien we heel wat evolutie in de job van ondersteuner door de jaren heen. Momenteel verwachten wij vanuit diverGENT dat de ondersteuners expertise binnen brengen in fase 2<sup>14</sup> van het zorgbeleid op de gastschool. In de realiteit merkt men op het werkveld vooral veel ondersteuningsnoden op die zich situeren in fase 0 en 1. De ondersteuners worden ingezet volgens die brede zorgnoden van de school. Vanuit een grote bezorgdheid voor de leerling helpt de ondersteuner mee met het

---

<sup>11</sup> De actoren in een ondersteuningstraject: de gastschool, het CLB, het buitengewoon onderwijs, de revalidatiecentra, de PBD, de brugfiguur, thuisbegeleiding, ouders en de leerlingen.

<sup>12</sup> Een leervraag heeft als doel om als school/team/leerkracht bij te leren over de betreffende vraag. Deze kan gaan over sociale vaardigheden, gedragsproblemen, licht mentale beperkingen, autisme, leerproblemen,... van de leerling.

<sup>13</sup> Het is de ambitie van de Vlaamse Regering om ervoor te zorgen dat alle leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen met een maximale leerwinst. Dit decreet wil de onderwijskwaliteit verhogen, maar ook werkbaarheid voor scholen en leerkrachten waarborgen.

<sup>14</sup> Fase 2 van het zorgcontinuüm: de verhoogde zorg.

optimaliseren van deze schooleigen brede basiszorg. Dit heeft onopzettelijk als consequentie dat we als ondersteuningsnetwerk onze eigen visie en missie uit het oog verliezen.

Aanvullend kan je als ondersteuner die streeft naar ondersteunen in fase 2 en 3 op veel weerstand botsen van de scholen gewoon onderwijs. Deze dubbele werkelijkheid zorgt voor weerstand op inclusief onderwijs bij de ondersteuners.

Als verbinder van knowhow wil ik deze vaststelling alsmede de wetenschap dat onze ondersteuners al heel wat wisselende strategieën doorgemaakt hebben, verder meenemen in het proces. Dit is van belang voor het bepalen van de strategieën bij onze verandering. We willen een integraal beeld van de betrokkenen en hun eigenheid zodat we hen intrinsiek kunnen motiveren voor de vernieuwing. Te starten bij mezelf.

#### 1.2.2.1 Persoonlijke situering

Dankzij mijn eerste jaar schoolontwikkeling ben ik getriggerd door het brede onderwijsveld<sup>15</sup> waarna ik na 13 jaar klasleerkracht in een buitengewone basisschool type basisaanbod het ondersteuningsnetwerk op zoek. Op 1 september '20 ga ik bij DiverGENT aan de slag als ondersteuner. Naderhand profileer ik mezelf als schoolontwikkelaar en aanspreekpunt voor schoolontwikkeling. Ik toon mijn capaciteiten en word voor de maand april '21 gevraagd als vervangende coördinator voor de regio centrum. Samen met collega-coördinatoren zoeken we naar de noden die leven in het team, geven we vormingen aan een vijftig-tal ondersteuners en begeleiden we gemiddeld dertien ondersteuners per coördinator.

Bij elk van hen gaan we als ondersteunende schoolontwikkelaar via coaching op zoek naar hoe zij tot leren komen en over hoe ze met hun talenten/kwaliteiten aan de slag kunnen. Deze ervaring geeft me veel energie en zin om meer beleid te voeren. Ik krijg veel waardevolle feedback en hou ervan om te kijken in functie van de organisatie en het groter geheel. Op 1 september '21 kan ik door wijzigingen in het coördinatieteam aan de slag als een van de vier vaste coördinatoren. In mijn nieuwe functie heb ik bewust aandacht voor diepgaande zelfreflectie en modellering met kwaliteitsvoller handelen als doel. Ik ga bewust op zoek naar mijn missie, mijn betrokkenheid:

*“Ik werk als coördinator bij het ondersteuningsnetwerk DiverGENT omdat ik mensen wil inspireren, uitdagen, motiveren en om zelf geïnspireerd te worden. Ik wil samen nadenken over professionele en persoonlijke groei zodat we in een veilige, kwaliteitsvolle, innovatieve onderwijsinstelling willen streven naar onderwijs op maat waar iedereen zich écht goed bij voelt.”*

Door deze intrinsieke motivatie kom ik tot écht en gericht leren (Bolhuis, 2004) binnen mijn job als coördinator en in de functie van schoolontwikkelaar. Hier kom ik later in de zelfevaluatie nog op terug.

#### 1.2.2.2 Interne betrokkenen

Het leidinggevend leerteam met 9 actoren: coördinatieteam basis en coördinatieteam secundair hebben maandelijks teamoverleg en wekelijks informeel overleg. Over hun inbreng lees je hierboven en in punt 2.2.

De ondersteuners:

47 ondersteuners en 7 experten hebben maandelijks personeelsvergadering in grote groep. Tweewekelijks hebben we overleg in de regiogroepen: centrum, west, oost en zuid. De experten doen aan collegiale consultaties op vraag van de ondersteuners. Iedere ondersteuner en expert heeft een à twee keer per

---

<sup>15</sup> Het brede onderwijsveld: het netwerk rond de school, de samenwerkingsverbanden waarbij meer oog is voor diversiteit, verbinding en participatie (2010\_wat-is-een-brede-school\_deel-1.pdf)

schooljaar een individueel coachingsgesprek met hun regio-coördinator. De ondersteuners denken kritisch mee en helpen aan de implementatie van het veranderingsproces.

Het beheerscomité:

De voorzitter van diverGENT, directeur CLB Gent, Pedagogische begeleidingsdienst, directeur gewoon lager onderwijs, directeur gewoon secundair onderwijs en co-team. Tweemaandelijks vindt er structureel overleg plaats. De leden geven vanuit verschillende perspectieven hun mening over de voorstellen ter vernieuwing van de werking. Ze beslissen of de koerswijzigingen al dan niet worden goedgekeurd. De leden van het beheerscomité helpen mee in het creëren van een draagvlak voor de visie van diverGENT in het brede onderwijsveld. Ze denken na over de concrete uitwerking: wie kan wat doen?

De stuurgroep is het maandelijks overlegorgaan tussen de vier partners van ons ondersteuningsnetwerk. We denken samen kritisch na over hoe we alle partners meekrijgen in de veranderingen en hoe de werkvloer betrokken wordt bij de beslissingen van de stuurgroep.

Het directieteam van diverGENT bestaat uit vijf betrokken directeurs van het buitengewoon lager en secundair onderwijs. We komen maandelijks samen voor structureel overleg en hebben wekelijks informele contacten. Ze tonen hun betrokkenheid tav het veranderingstraject en geven input.

#### 1.2.2.3 Externe betrokkenen

Directies en zorgco's gewoon onderwijs basis en secundair horen en zien we één keer per semester via klankbordgroep. Indien nodig hebben we telefonisch contact of contact via mail. Op vraag gaan we naar de school om zaken van diverGENT te verduidelijken. We willen hen inzetten voor het opvangen van de weerstand op de school over de veranderingen. We hopen hen goed te informeren over de visie van diverGENT zodat ze deze kunnen uitdragen en eventueel opnemen in hun schoolreglement.

CLB medewerkers hebben drie keer per jaar contact met de ondersteuners op de scholen. We proberen er als partners aanwezig te zijn met eenzelfde visie. Nieuwe informatie over ons ondersteuningsnetwerk wordt verstrekt door de CLB-verantwoordelijke. De CLB-medewerkers worden ook uitgenodigd op de klankbordgroep in maart.

De leerkrachten gewoon basis en secundair onderwijs worden door de ondersteuners en directie op de hoogte gebracht. Zij ervaren rechtstreeks de gevolgen van de verandering. Ze denken mee over de haalbaarheid en de implementatie van de visie.

De leerlingen worden door de ondersteuners op de hoogte gebracht van de veranderingen. Zij ervaren rechtstreeks de gevolgen van de verandering. Ze geven eveneens input over de werkbaarheid van de visie en welke gevolgen die heeft op hun leren. We willen hen laten leren via goede ondersteuning met kwaliteitsvol, inclusief onderwijs

De pedagogische begeleidingsdienst heeft afgevaardigden in de stuurgroep en het beheerscomité. Ze verspreiden de verandering in een overschrijdend coördinatorenoverleg olv de PBD.

Andere ondersteuningsnetwerken brengen we één keer per trimester op de hoogte over het veranderingstraject. We consulteren elkaar, zoeken overeenkomsten en denken kritisch na.

De ouders worden door de ondersteuners en directie op de hoogte gebracht. Ze geven input en feedback over de werkbaarheid van de visie via contact met de ondersteuners of via mail/telefoon.

Andere ondersteuningsnetwerken van de kleine types doen voor de eerste keer mee met drie regiovergaderingen. Deze gaan over GOLLD en inclusief ondersteunen. We denken samen kritisch na en zoeken overeenkomsten binnen de verschillende type's.

Revalidatiecentra worden door de leerlingen, de ouders en de ondersteuners op de hoogte gebracht van de veranderingen. We nodigen hen altijd uit voor de klankbordgroepen. Ze geven input over de werkbaarheid van de visie.

Studenten lager onderwijs, orthopedagogiek maken de visie kenbaar in het hoger onderwijs door stage te lopen met ondersteuners DiverGENT.

Andere ervaringsdeskundigen zoals Inge Vandeputte en Beno Schraepen geven lezingen en vormingen waarbij ze hun kijk geven op inclusief onderwijs. We bespreken de werkbaarheid van de visie, denken kritisch na en laten ons inspireren bij het vormen van onze eigen visie op ondersteunen.

Tijdens ons veranderingsproces helpt dit overzicht ons om de blinde vlekken en de niet-communicatie te zien. Voor het verdere verloop van de verandering, schooljaar 2022-2023, zal de focus liggen op de externe betrokkenen. Bij hen zien we duidelijk het gemis aan structureel overleg met andere betrokkenen. Het is dus nodig voor onze vervolgacties dat we hierop inzetten. Ik verwijs hier later naar terug.

### 1.2.3 De aanleiding en verander-nood

#### 1.2.3.1 De aanleiding

Bij de start van het schooljaar 2021-2022 leggen we ons jaar-beleidsplan vast op basis van:

- [bevraging](#) schooljaar 2020-2021:
  - de ondersteuners via een google form
  - scholen gewoon onderwijs via een klankbordgroep<sup>16</sup> maart '21
- [onze beleidsdoelen](#) en aanbeveling uit het onderzoek beleidsvoerend vermogen

Ik maak als onderzoekende schoolontwikkelaar een analyse van deze [data](#) en haal hier twee dringende verander-noden uit:

1. Visie inclusief onderwijs (5 onderwerpen): duur van de trajecten inkorten - ondersteuner inzetten als extra zorg op de school en groepjes ondersteunen
2. Professionaliseren van de ondersteuner (11 onderwerpen): meer verdieping - te weinig ervaren ondersteuners - leren van en met elkaar - afstemming ondersteuner met leerkracht

In november reflecteren we in het co-team over ons beleidsvoerend vermogen<sup>17</sup>. We stellen vast dat we geen concrete visie hebben waarop we kunnen terugvallen bij weerstand of onbegrip. Ondanks de vele veranderingen die DiverGENT doorheen de jaren heeft gekend bleef de visie onveranderd. We voelen de nood om bij te sturen en de concretisatie van onze visie. Vanhoof & Van Petegem stellen terecht: "Nadenken over beleidsvoerend vermogen kan maar wanneer men een duidelijk beeld heeft van wat kwaliteit inhoudt. Kwaliteitsvol onderwijs betekent: "Het op een gepaste manier realiseren van de verwachtingen die belanghebbenden delen [...] Het proces van het vastleggen van de verwachtingen die men als school wenst te realiseren is dan ook een wezenlijk onderdeel van het beleidsvoerend vermogen van scholen" (pp.27-29). Ze geven ook aan dat verwachtingen die we dienen te realiseren voortdurend in beweging zijn en dat het streven

---

<sup>16</sup>Onze klankbordgroep is een groep mensen gewoon onderwijs en CLB die meedenkt en de bewegingen van DiverGENT volgt. Eén van de functies van een klankbordgroep is om zowel intern als extern draagvlak te creëren.

<sup>17</sup> Het beleidsvoerend vermogen: de mate waarin een school de haar beschikbare beleidsruimte succesvol inzet om te komen tot een voortdurend proces van behouden of veranderen van haar functioneren met als doel het verbeteren van haar eigen onderwijskwaliteit en het bereiken van de haar opgelegde en eigen doelen (Vanhoof J & Van Petegem P, 2017).

naar kwaliteit om die reden nooit af is. De hulporganisatie Learnit (2021) beweert op hun website eveneens dat een visie flexibeler is dan een missie en het soms noodzakelijk is om de visie over de jaren heen te veranderen, als de doelen ook veranderen.

### 1.2.3.2 De verander-nood

We willen de verander-nood van het co-team breder onderzoeken en koppelen onze nood aan die van de ondersteuners, het gewoon onderwijs en de organisatie zelf.

#### a. Bij de ondersteuners:

Als ondersteunde schoolontwikkelaar inventariseer ik de overeenkomstige noden uit de [bevraging '21](#). Hierin geven de ondersteuners aan: *“De visie van DiverGent is niet duidelijk. Meer duidelijkheid en transparantie over het grotere plaatje. Wat is inclusief onderwijs en wanneer kan je het buitengewoon onderwijs bespreekbaar maken?”* Doordat deze nood expliciet aangegeven werd hebben we volgens Schollaert (2007) meer kans om de groep in actie te krijgen. We willen dan ook aantonen dat de verandering tegemoet komt aan hun behoeften en zoeken naar concrete, visuele actiepunten die bijdragen tot het bereiken van een draagvlak en verandering op de werkvloer.

#### b. Op de gastscholen in het gewoon onderwijs:

In november '21 organiseren we [een klankbordgroep](#)<sup>18</sup> met het gewoon onderwijs waarbij we in dialoog gaan over de werking van DiverGENT. Als onderzoeker en verbinder van knowhow constateer ik dat de visie op inclusief onderwijs en ondersteunen heel erg verschilt op micro-, meso- en macroniveau<sup>19</sup>. Volgende hindernissen/verschillen baren ons zorgen:

- te weinig middelen, zorguren, helpende handen → ondersteuners worden dusdanig ingezet door de gastschool
- stijgend aantal leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften
- expertise bij de leerkrachten groeit maar traag of helemaal niet
- de aanpak door de ondersteuner is mogelijks gericht op té veel profileren als de alwetende expert, waardoor hij/zij geen mandaat krijgt op de gastschool

We registreren de noden en behoeften van zowel de ondersteuners als de gastscholen. Eens te meer is het duidelijk dat een concreet en visueel kader over onze visie op ondersteunen ontbreekt.

#### c. Bij diverGENT in het brede onderwijsveld:

Hierbij haal ik als onderzoekende schoolontwikkelaar het dwingende decreet Leersteun<sup>20</sup> aan als maatschappelijke ontwikkeling waarbij we ons als ondersteuningsnetwerk willen profileren. Hoe maken we ons zichtbaar voor de anderen? Wat maakt ons uniek? Waarom moeten wij blijven bestaan als organisatie? Als innovator neem ik het succesvolle initiatief om deze inzichten om te zetten in kwaliteitsvoller handelen en bijsturen van het beleid.

## 1.3 De aard van de verandering

Samen met mijn kritische vriend deduceren we in grote mate een verandering van hogere orde en anderzijds een voorgeschreven verandering van lagere orde<sup>21</sup>. Laat me dit verduidelijken.

---

<sup>18</sup> Onze klankbordgroep is een groep mensen gewoon onderwijs en CLB die meedenkt en de bewegingen van DiverGENT volgt. Eén van de functies van een klankbordgroep is om zowel intern als extern draagvlak te creëren.

<sup>19</sup> Micro-niveau: in de klas, Meso-niveau: binnen de school, Macro-niveau: buiten de school.

<sup>20</sup> Het is de ambitie van de Vlaamse Regering om ervoor te zorgen dat alle leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen met een maximale leerwinst. Dit decreet wil de onderwijskwaliteit verhogen, maar ook werkbaarheid voor scholen en leerkrachten waarborgen.

<sup>21</sup> Verandering van lagere orde: technische ingrepen, ontworpen door mensen die ze niet zelf moeten realiseren.

De visie van onze organisatie komt voort uit de visie op onderwijs van het Vlaamse Onderwijs. Hierom is ons verandertraject impliciet door de Vlaamse overheid opgelegd en spreken we over een verandering van lagere orde. In de middagvergadering van het Vlaams Parlement op 24.03 ll. geeft Elke Struyf<sup>22</sup> haar reflecties over de conceptnota decreet leersteun. Ze vergelijkt hierbij het inclusief onderwijs met een tocht op een steil bergpad met hindernissen op de weg.

Net zoals er hindernissen zijn voor de leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften of beperkingen om volwaardig in het regulier onderwijs te mogen participeren, zo zijn er op de tocht uitdagingen, stress, wisselende weersomstandigheden of andere zaken die op het pad komen. Dit alles is niet optimaal maar het gaat lukken, mits we de verleiding om het pad te verlaten wegnemen (Struyf, 2022, 10'54"-13'05").

Het begrip 'inclusief onderwijs' is in de realiteit nog een vaag en subjectief gegeven. Het zijn dan ook die 'verleidingen om het pad te verlaten' die de ondersteuners opmerken en waar ze tegenaan lopen.

In vele gevallen vindt de zorg voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften buiten de klas plaats.. Dit om zowel de leerkracht, de zorgleerling en de andere leerlingen even te ontlasten van de dagelijkse uitdagingen die in een klas zijn. De combinatie van zowel het kijken naar de noden van het kind met het kijken naar de noden van een klas of school is inderdaad een steile bergtocht met veel hindernissen. Men rekent hiervoor op zowel de expertise over klasmanagement, lesgeven, krachtige leeromgeving, differentiëren, het zorgcontinuüm, eigenaarschap geven aan leerlingen, ouderpartnerschappen, enz als ook op de expertise over de theorie van specifieke onderwijsbehoeften, omgaan met specifieke onderwijsbehoeften, psychologische kaders...

Door deze wetenschap wil ik niet spreken over zuiver een verandering lagere orde en toets bijgevolg deze twijfel af bij mijn kritische vriend. We zien in deze verandering een grote aanwezigheid van complexiteit. Het betreft verandering waarbij het professionele zelfbeeld van de ondersteuner en de leerkracht in vraag wordt gesteld. Derhalve constateren we ook een verandering van hogere orde (Schollaert, 2007).

## 2 Discover (verwonderen)

### **Initiëren**

#### **Inventariseren - Leidende coalitie vormen**

In de Discover-fase gaat het om het zoeken naar de positieve kern: Wat zijn onze beste ervaringen rond dit thema tot nu toe? Mensen gaan in gesprek over eigen anekdotes, delen voorbeelden en succesverhalen en halen zo het 'DNA voor succes' naar boven. Het gaat erom met elkaar de sterktes te definiëren die de betrokkenen willen meenemen naar de toekomst én die ze nog verder willen uitbouwen (Tjepkema, Verheijen, Kabalt, 2016, p.28).

### 2.1 Verwonderen over de sterktes van DiverGENT

In [onderzoek](#) naar ons beleidsvoerend vermogen ("De school als organisatie", 2020) zien we een sterk lerende, strategische organisatie met een reactief en proactief VTO-beleid<sup>23</sup>. Dat betekent dat we als beleid toekomstgericht kijken naar competenties en talenten waarover de medewerkers en onze organisatie moeten beschikken om een zo kwaliteitsvol mogelijk, toekomstig inclusief onderwijs te realiseren (Baert, De Witte, Govaerts & Sterck, 2011). Hieronder lees je wat maakt dat we zo'n sterk beleid voeren. Met deze sterktes willen we rekening houden tijdens ons verandertraject. We zetten ze in voor het succes van de verandering.

<sup>22</sup> Elke Struyf: hoogleraar Universiteit Antwerpen, expertise ontwikkelen van zorgbeleid ea. Onderzoeker inclusief onderwijs ea.

<sup>23</sup> VTO-beleid: het beleid voor Vorming, Training en Opleiding van de medewerkers.

### 1 Waarderende en veilige organisatie:

Om de twee weken hebben we regio-overleg waar we met de ondersteuners praktische, pedagogische en didactische zaken afspreken en vastleggen. Mijn collega-coördinatoren en ik leiden elk onze regiogroep en bewaken de dynamiek en de veiligheid waarin we vergaderen. We geven ruimte aan het delen van succeservaringen zodat iedereen kan leren van elkaar. Zoals de auteurs van 'Waarderend veranderen' terecht stellen: "Door gesprekken over wat er al lukt, ontstaat een gedeeld en gevoeld begrip van waar de organisatie (of het team) echt toe in staat is. En dat versterkt het zelfvertrouwen: we kunnen dit!" (Tjepkema, Verheijen, Kabalt, 2016, p.29). De ondersteuners verwoorden dit als een constante waarderende benadering, zoals je leest in de teamkenmerken.

### 2 Persoonlijke ontwikkeling:

Als ondersteunde coördinator coachen we de medewerkers uit onze regiogroep. We begeleiden hen in hun groei binnen DiverGENT. We luisteren naar de persoonlijke capaciteiten, talenten, vaardigheden en wensen. We koppelen deze aan de noden van de organisatie en hun job als ondersteuner.

In oktober brachten we, onder mijn initiatief van innovator, een vorming naar het team over talenten en de rol van ondersteuner. We organiseerden een pedagogische studiedag met reflecterende opdrachten. In januari gingen we verder met deze reflectie en regelmatig werden de talenten en kwaliteiten opnieuw aangehaald. Onder onze ondersteuners is er een 'diep-democracy-coach'. We gebruikten zijn expertise tijdens een oefening voor het verduurzamen van onze verandering. Dit komt later nog aan bod.

### 3 Lerend vermogen:

We brengen vanuit het co-team maandelijks nieuwe en verdiepende inhoud aan die we afstemmen op de noden van de ondersteuners en de organisatie. Via interne en externe vormingen plannen we systematisch het professionaliseren van de ondersteuners en bouwen we verder op de vorige inhoud. Vanuit het expertenteam worden jaarlijks vier workshops georganiseerd over de verschillende specifieke onderwijsbehoeften<sup>24</sup> waaraan de ondersteuners naar eigen behoefte kunnen deelnemen. Ook stimuleren we externe professionalisering waarbij we, over sommige vormingen, nadien een korte verslaggeving vragen voor de andere ondersteuners.

### 4 Reflectief vermogen:

Als ondersteunende schoolontwikkelaars kruiden we met de coördinatoren de interne vormingen steeds met een vleugje reflectie. We merken al veel vordering in het reflectievermogen van de ondersteuners. Dit komt doordat we hen regelmatig laten reflecteren én teruggrijpen naar voorgaande reflecties. Ook lukt het steeds beter om tijdens regiovergaderingen aan supervisie te doen waarbij we elkaar casusgericht coachen, inspireren en aanzetten tot reflectie.

### 5 Onze materiële middelen:

DiverGENT beschikt over een begroting waar we vrij beslissingen over kunnen maken. Voor deze verandering maken we gebruik van ons professionaliseringsbudget waarnaast we geen speciale materiële middelen nodig hebben.

## 2.2 Verwonderen over het leidinggevend leerteam

In ons leidinggevend leerteam heb ik als ondersteunende schoolontwikkelaar op deze discover-fase ingezet. We kunnen spreken van een succesverhaal en een hechter leiderschap. Ik ga hier nog wat dieper op in.

---

<sup>24</sup> De expertisedomeinen zijn: type 9 (ASS: autismespectrumstoornis), type 3 (GES: gedrags- en emotionele problemen), type BA (basisaanbod: licht mentale beperking en/of leerstoornis) en kleuters (met diverse specifieke onderwijsbehoeften en onderontwikkelde executieve functies).



Zoals eerder beschreven is het leidinggevend leerteam samengesteld uit het coördinatieteam basis en secundair. Deze samenwerking werd geopperd door mijn collega-coördinator met als doel, het bewust bundelen van onze krachten waardoor het gevoel van dringendheid en dwingendheid ontstaat (Kotter, 1996). Als onderzoekende schoolontwikkelaar vind ik in bovenstaande suggestie de voorwaarden terug die Schollaert (2007) geeft bij het samenstellen van een leidinggevend leerteam: de leden zijn complementair, man-vrouw-leerkracht-orthopedagoog-licentiaat-maatschappelijk werker, en we zijn representatief. Tevens hebben we een gedeelde passie voor het inclusief onderwijs en hebben we invloed en impact in de organisatie. Het coördinatieteam secundair reageert enthousiast en we gaan samen deze uitdaging aan. Dat deze samenwerking sowieso tot slagen ging leiden, leek geen evidentie. Er werd in het verleden steeds in twee aparte co-teams gewerkt met maandelijks een verplichte informerende vergadering. Het houden van echte interne communicatie (Michels, W., 2013) waarbij we elkaar betrekken in het behalen van onze organisatiedoelen was er niet. Een aantal vergaderingen verder komen we tot een mijlpaal in ons veranderingstraject... Ik geef een blik vooruit:

Op 1 april komen we voor de tweede keer samen met het leidinggevend leerteam. Via [mail](#) krijgen de actoren van mij een [vooropdracht](#) waarbij ze individueel opmerkingen en bedenkingen geven over bannen, borgen of behouden van de huidige visie.

Als innovator zit ik online de vergadering voor, stel ik [een agenda](#) op en maak ik een [ppt-voorstelling](#). We doen de check-in met een Blob tree<sup>25</sup> waarbij we onszelf situeren op vlak van het traject dat we nu samen aan het lopen zijn. Er wordt met ernst gereflecteerd en we bespreken kort ons gevoel over de samenwerking:

*“Fijn dat we dit traject samen doen!”*

*“We hebben elkaar nodig om dit traject te doorlopen.”*

*“We willen nog verder en dieper zoeken waar we precies naartoe gaan en wat we willen.”*

Na de check-in herbekijken we de oogopslag en situeren we ons in de verhaallijn. We herbekijken ons doel: “Tegen eind dit schooljaar hebben we een uitgeschreven visie en missie van DiverGENT.” Als coördinator van het lerende wil ik de actoren motiveren en aanzetten tot leren van elkaar. Ik wil het draagvlak in het leidinggevend leerteam vergroten door inzicht te geven in ieders persoonlijk referentiekader<sup>26</sup>. Ik laat me inspireren door de intervisiemethode van Ziejem<sup>27</sup> en plan deze veilige, ongedwongen en speelse activiteit.

*Opdracht: “Teken hoe jij ondersteunen op de werkvloer in diverGENT ziet”.* De werkwijze en de uitkomst lees je in de [bijlage](#). De opdracht blijkt heel geslaagd. Iedereen voelt zich aangesproken, gewaardeerd en ook geïnspireerd. Als reflectieve practitioner vraag ik meteen naar wat volgens hen de reden is van dit succes. Wat maakt dat we dit gevoel hebben?

*“Speelse aanpak, ongedwongen.”*

*“We merken de eensgezindheid en dezelfde doelgerichtheid.”*

*“Ander talent dat eens aangesproken wordt waardoor we via een ongewone competentie onszelf moeten duidelijk maken.”*

*“We merken ook verschillen en dat maakt het net zo uniek en volledig.”*

*“We leren elkaar weer beter kennen, dat geeft een betere samenwerking.”*

Vol energie gaan we daarna aan de slag met het bekijken van de [samenvatting](#) die ik als organiserende schoolontwikkelaar maakte van de vooropdracht. In [het verslag](#) lees je de verschillende stappen die we hierbij gezet hebben.

---

<sup>25</sup>“The Blob Tree” werd in de jaren '70 ontwikkeld door Pip Wilson. Het is een heel eenvoudige tekening van een boom met figuurtjes erin. De prent helpt je te duiden hoe je erbij zit of hoe je zit in een bepaalde situatie.

<sup>26</sup> Referentiekader: een combinatie van persoonlijke waarden, standpunten, normen en ervaringen die bepalen hoe je iets waarneemt en beoordeelt, die richting geeft in het verwerken van informatie en handelen.

<sup>27</sup> Ziejem: een intervisiemethode van het Pauwershuis waarbij gebruik gemaakt wordt van beeld. De getekende adviezen zorgen voor een zelf-gevonden oplossing die echt bij jou past.

Wat is hierbij nu de positieve kern? Uit een rondje evaluatie komt dat het respect, de verbinding en de samenwerking tussen basis en secundair enorm positief geëvolueerd is. We staan dicht bij elkaar en er is ruimte voor eigen anekdotes, gevoelens en grapjes. We laten deze positieve samenwerking ook voelen en werken tijdens de stuurgroep en het beheerscomité. Laat ons DNA voor succes maar verder groeien!

## **Initiëren Communiceren**

### 2.3 Verwonderen over de efficiënte communicatie

Het is als organisatie belangrijk dat er duidelijke communicatie en een helder beeld is over waar we uiteindelijk naartoe willen. Vanhoof & Van Petegem (2017) tonen aan dat gezamenlijke doelgerichtheid één van de indicatoren is voor doeltreffend schoolbeleid. Met deze verworven kennis stel ik als onderzoekende en organiserende schoolontwikkelaar voor om bij de start van het schooljaar [een placemat](#) te maken van ons beleidsplan waarbij we duidelijk vermelden wat onze gezamenlijke doelen zijn voor het schooljaar. We tonen de ondersteuners adhv [een ppt](#) dat deze doelen ontstaan zijn door zaken die door hen zelf aangegeven werden. Alsook benadrukken we de maatschappelijke ontwikkelingen van de organisatie en het verbeteren van onze onderwijskwaliteit.

Tijdens mijn groeiproces als schoolontwikkelaar leer ik over de noodzaak van efficiënte communicatie. Helder zijn in verwachtingen die je hebt naar anderen en er niet van uitgaan dat die ander wel begrijpt wat je bedoelt of verwacht, en vise versa. Deze reflecties neem ik mee naar het co-team en ik probeer zo helder mogelijk de verantwoordelijkheden en verwachtingen af te stemmen. Ook in de regiogroep ben ik alert voor het duidelijk verwoorden én bevragen van de verwachtingen.

Deze inzichten deel ik met mijn coördinatieteam basis. Ik vertel hen over Arnout Van den Bossche (2014) zijn '[wasmandjes](#)'.

We reflecteren dit naar ons ondersteuningsteam en het verandertraject. Hieruit volgt dat we meer aandacht willen hebben voor het leggen van een expliciet verband tussen een actie of een beslissing vanuit de organisatie met het groter plaatje en de visie die erachter schuilt. Dit wordt zichtbaar door: steeds terug te koppelen naar voorgaande initiatieven en evoluties, [visuele weergaves](#) die verduidelijking en inzicht geven aan het onderwerp...

Naast het belang van visuele verduidelijking en doelgerichte communicatie is het bij effectieve communicatie ook van belang om verder te kijken dan enkel de gesproken taal. In punt 5.6 ga ik hier verder op in.

### 3 Dream (Verbeelden)

## **Initiëren Focus en plannen - Visie en strategie ontwikkelen**

Onze droom...

Bij het bevragen van de droom via [de padlet](#) komt de visie tot leven. Het team krijgt een fonkelingen in de ogen en zin in de verandering. Het betreft concrete en abstracte dromen waar iedereen zich kan in vinden.

Door het verwoorden van de droom komt er steeds meer diepgang en helderheid op ons veranderdoel. Het wordt duidelijk dat we onze huidige visie in de kern niet willen veranderen. Bij mijn onderzoek naar theorie over 'visie en missie' lees ik over Kenneth Smit (2020), coach en trainer in bedrijfswinst. Hij zegt dat een visie een richting geeft aan de organisatie welke de oprichters hebben bedacht en dus zelden verandert. Een visie is sturend bij alle keuzes die je maakt als organisatie. Dit is ook wat Vanhoof & Van Petegem (2017) in hun theorie hierover vertellen. Ze vullen hierbij aan dat een verandering in de visie vooral gaat over een bijsturen of

veranderen van de strategieën om de visie waar te maken. Deze wetenschap en het verwoorden van onze eigen vaststellingen brengt een “aha!-momentje”. Het is nu duidelijk dat we vooral zullen borgen en bijsturen.

### 3.1 Ons veranderdoel

Met het co-team basis geven we tijdens [een overleg](#) op 14 januari de [aanzet tot de oogopslag](#) van waaruit ons veranderthema duidelijk wordt. We willen graag een nieuwe, duidelijke en transparante visie voor diverGENT. Op 22 februari gaan we in het leidinggevend leerteam [dieper in op de oogopslag](#) en vinden we verbondenheid in een gemeenschappelijk doel.

Ik grijp als onderzoekende schoolontwikkelaar terug naar Van der Donk & Van Lanen (2009) voor de juiste [bepaling/verwoording van ons onderzoeksdoel](#) en noteer volgende veranderdoelen:

#### **Tegen eind dit schooljaar hebben we een uitgeschreven visie en missie van divergent.**

Op lange termijn: De visie van diverGENT zit **verankerd** in verschillende gastscholen<sup>28</sup> gewoon onderwijs en leidt tot meer duurzaam, kwalitatief en inclusief onderwijs voor elke leerling.

Op korte termijn: Een **concrete** en **werkbaar visie** van diverGENT op ondersteunen die het diverGENTteam motiveert, leerkansen biedt, een goede stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat én betekenis geeft aan het leren van onze inclusieve leerling.

### 3.2 Strategieën ontwikkelen:

Initieel zijn onze twee hoofdstrategieën de ‘Wijze[r] werkbaar scholen in verandering’ (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021) en de ‘spiraal van verandering’ (Schollaert, 2007) in de benadering volgens Kwetsbaar leiderschap<sup>29</sup> (Brené Brown, 2019). Hiernaast baseren we ons op nog andere theorieën en stellen we de verhaallijn op.

#### 3.2.1 Strategieën bepalen:

Ik neem je snel even mee, kort door de bocht...

We starten voor ons veranderingstraject bovenaan onze organisatie in overleg met het beheerscomité en de stuurgroep. Daarna zetten we met het leidinggevend leerteam de grote lijnen uit van de visie. We bepalen de essentie van onze verandering en denken na over hoe we de paarse benadering<sup>30</sup> willen toepassen. Hierna nemen we de ondersteuners mee en communiceren helder over de verandering. We motiveren en creëren draagvlak<sup>31</sup>. We koppelen regelmatig terug naar de stuurgroep, het beheerscomité en onze directies.

De effectieve verandering in het gedrag van de medewerkers komt nadien op de werkvloer, al doende stellen ze hun professioneel functioneren en zelfbeeld bij. Ik geef graag wat meer duiding bij de concrete voorstelling. Zoals je bij punt 1 leest hebben we een duidelijk en breed zicht op de organisatie en de verandering. Zodoende ontwikkelen we strategieën die hierop inspelen zodat de vernieuwing wél lukt. In [dit verslag](#) lees je hoe de strategieën en procedures bepaald werden vanuit de waarderende benadering waarbij we inspelen en gebruik maken van de reeds aanwezige sterktes.

---

<sup>28</sup> Gastscholen: de scholen gewoon onderwijs waar de ondersteuners van diverGENT aan het werk zijn.

<sup>29</sup> Brené Brown ziet leiderschap niet als iets om te verzamelen, maar om kennis te delen. Ze gaat moeilijke gesprekken en situaties niet uit de weg, en toont dat je kwetsbaar opstellen af en toe nodig is.

<sup>30</sup> Paars management is een mix van blauw (vertrekt vanuit bedrijfsmissie) en rood (plaatst mensen en talenten centraal) management.

<sup>31</sup> Een draagvlak is de acceptatie van een nieuw idee of nieuwe aanpak. Binnen organisaties zorgt het draagvlak ervoor dat beslissingen kunnen genomen worden waar de organisatie en de medewerkers achter staat.

Je leest eerder dat de aard van onze verandering zowel van lagere als van hogere orde (Schollaert, 2007) is. We gebruiken hiervoor dit parse management waarbij we tijdens de verandering rekening houden met diens essentials. In [bijlage](#) vind je initiatieven en procedures die hieruit voortkomen.

In een latere fase willen we de effectieve verandering op de gastscholen, bij de leerkrachten ingang laten vinden via de ondersteuners, tijdens de implementatie op de klasvloer volgens *de ontwikkelingsbenadering*<sup>32</sup>. Met andere woorden: “Door aan inclusie te doen en onze visie na te streven op de werkvloer, wordt het professioneel zelfbeeld van de ondersteuner en de leerkracht aangepast en wordt het draagvlak breder.”

### 3.2.2 De verhaallijn opstellen:

In deze fase van het veranderingsproces focus ik me als begeleider op het opstellen van actieplannen met tussendoelen waardoor zichtbaar stappen vooruit gezet worden. De auteurs van de ‘Wijze[r] werkbare scholen in verandering’ (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021) brengen hiervoor de verhaallijn<sup>33</sup> als hulpmiddel naar voor.

We gaan aan de slag en bewaken het iteratief proces dat hoort bij onze verandering van hogere orde (Schollaert, 2007). Vooraf maak ik een horizontale weergave van de reeds bestaande en vastgelegde overlegmomenten (beheerscomité, stuurgroep, directies, ondersteuners,...). Als coördinator van het lerende koppel ik hieraan de belangrijke acties die nodig zijn voor een werkbare verandering.

Van hieruit vertrekken we samen met het coördinatieteam om de verdiepende processen van actie en reflectie in de verandering in de verhaallijn te plaatsen.

Als verbinder van knowhow deel ik Schollaert zijn kennis met mijn collega’s. Die kan je in de inleiding ook lezen: “Een verandering heeft de meeste kans op slagen als de veranderstrategie is aangepast aan zowel de context, de betrokkenen als de aard van de verandering.” (Schollaert, 2007). We houden deze drie aspecten voor ogen, nemen vervolgens organisatorische maatregelen en spreken in grote lijnen procedures af.

Onze [verhaallijn](#) is geboren!

Als reflectieve practitioner bekijk ik samen met mijn kritische vriend op 21 januari ons vooropgesteld veranderingsproces/de verhaallijn. We baseren ons hiervoor op de theorie van Schollaert (2007) over wat mensen nodig hebben bij zo’n veranderingsproces (Schollaert, 2007, p.39):

Bij het bekijken en lezen van de acties in de verhaallijn ...

- ... krijg ik het gevoel van doelgerichtheid?
- ... zie ik een weergave van de gewenste toekomst?
- ... krijg ik een duidelijk beeld van de toekomstige situatie?
- ... zie ik zinvolle tussendoelen?
- ... merk ik organisatorische maatregelen en procedures?

In [het verslag](#) van dit gesprek zie je hoe deze elementen terug te vinden zijn. We concluderen dat we een duidelijk beeld van de toekomstige situatie, m.a.w. ons veranderdoel, niet terugvinden. Een belangrijk ‘detail’ dat we snel bovenaan de verhaallijn bijvoegen. Overigens zien we geen organisatorische maatregelen bij de procedures. Dit vul ik samen met de andere coördinatoren aan.


We kunnen vaststellen dat onze vernieuwing veel kansen tot slagen heeft mits we bedacht zijn op de verbondenheid, de daadkracht en de draagkracht die de verandering vergt. Uit voorafgaand onderzoek weten we dat onze organisatiecultuur voldoende flexibiliteit en wilskracht bezit. We gebruiken dit als motor voor onze verandering.

---

<sup>32</sup> De veranderstrategie dat past bij een rood management en een verandering van hogere orde.

<sup>33</sup> De verhaallijn om systematisch de afgelegde weg in de verandering te visualiseren.

In zijn spiraal van verandering duidt Schollaert (2007) communicatie aan als één van de belangrijkste strategieën. We volgen zijn theorie en kiezen voor efficiënte communicatie. In de [verhaallijn](#) lees je welke consequenties van communiceren we nastreven bij de acties. Ik noteer ze in een paarse kleur.

De acties herken je door dit symbool  de consequenties noteer ik in een paarse kleur.

Ik zoom graag in op de [regiovergadering](#) van 1 februari 2022.

Het ontwikkelen van een eenduidige visie en kwaliteitsvol DiverGENT gaat volgens Schollaert (2007) noodzakelijk gepaard met samen betekenis geven aan de verandering in een context van verbondenheid en vertrouwen. We starten om die reden stevast met een check-in om de sfeer en het vertrouwen te bevorderen. “Wat is jouw klein gelukske van deze voormiddag of gisteren?”

Aanvullend geeft iedereen zijn/haar verwachtingen over de vergadering die komt.

Na de check-in volgt een inspirerend filmfragment over de waarde van inclusief onderwijs vanuit het perspectief van het kind ([slide 4](#)). We willen op die manier een beeld geven over de noodzaak van inclusie, alsook de ondersteuners bevestigen in het goede werk dat ze reeds leveren. We maken onze waardering expliciet door deze te noteren ([slide 6](#)).

Binnen deze paarse veranderingsaanpak (Van Beirendonck, 2019) streven we naar duurzaamheid en herhalen met die reden de oorsprong en de noodzaak van de verandering ([slide 9 -> 11](#)). Daarna overlopen we de concretisatie van onze veranderingen en stellen hierbij duidelijk het meervoudig perspectief.

Het is van essentieel belang dat de ondersteuners zien dat de veranderingen top-down werden vastgelegd door het beheerscomité, maar ontstaan zijn na een grondige probleemanalyse door de coördinatie op de hoge nood aan capaciteitsverbetering van de ondersteuners ([slide 12-13](#)).

Niettegenstaande de nood bottom-up ontstaan is blijft het moeilijk voor de ondersteuners om een top-down beslissing te aanvaarden en uit te voeren. Zeker in ons geval, omdat de gemaakte beslissing verwacht/eist dat de functie/aanpak van de ondersteuner deels of zelfs helemaal verandert. De ondersteuner wordt ingezet als ambassadeur om de doelstellingen van de organisatie te bereiken (Van Beirendonck, 2019). Dit druist in tegen het waarderende aspect dat we nastreven. Tjepkema & Kabalt (2016) hebben het in hun boek over de focus op generativiteit: “mensen ontwikkelen samen nieuwe aanpakken en hebben na afloop van dat proces ook energie om hiermee aan de slag te gaan” (p.35). Het is met die reden nu noodzakelijk om het verdere verloop van het veranderingsproces bottom-up te laten verlopen. We bevragen via een padlet hoe de ondersteuners kijken naar deze vernieuwende manier van ondersteunen. We geven daarna de kans om de positieve/negatieve reacties van de scholen te delen met elkaar en verspreiden het artikel ‘De waarde van weerstand’ (Korrel M.) als duwtje in de rug.

We willen de ondersteuners een duidelijk veranderingsplan geven en informeren hen over de gastspreker Beno Schraepen<sup>34</sup> die ons op 6 mei een lezing geeft over inclusie en diversiteit. Die dag communiceren we over het wat en waarom van inclusie ([slide 20](#)).

Enkele ondersteuners geven nadien een korte voorstelling van praktische, zinvolle en goede materialen die ze gebruikt hebben. Zo leren we van en door elkaar.

In het resterende half uur houden we een supervisiegesprek over een casus van ondersteuner J. ([slide 23](#)).

---

<sup>34</sup> Docent in de opleiding bachelor orthopedagogie. Rijke ervaring in wetenschappelijk onderzoek: inclusie, ondersteuning, participatie en diversiteit

We sluiten af met het overlopen van de al dan niet ingeloste verwachtingen en we geven feedback over de vergadering adhv 'geef me de vijf' ([slide 25](#)).

#### 4 Design (vormgeven)

### Implementeren - Breed draagvlak creëren

In deze fase worden volgens Schollaert (2007): "strategieën gehanteerd om het draagvlak te verruimen, om zo geleidelijk de kritische massa achter de vernieuwing te krijgen en om ideeën - het leren dat plaatsvindt - in actie om te zetten" (p47). We maken de verandering duurzaam.

Hierboven lees je dat we dringend nood hebben aan het versterken van het draagvlak bij de ondersteuners. Vanuit de stuurgroep denken we op [15 februari](#) na over mogelijke acties om dit te realiseren. Hierbij bewaken we sterk de maatschappelijke context en de linken met het referentiekader voor Kwaliteitsvol onderwijs.

Op de verhaallijn zie je acties waarbij we het draagvlak sterker maken. We gebruiken hiervoor de implementatiestrategieën van Schollaert (2007) die we gelijktijdig en constant proberen in te zetten.

#### 4.1 De kritische massa aan boord krijgen

Alvorens verder te gaan over ons veranderingsproces duik ik als onderzoekende schoolontwikkelaar in de fysica en onderzoek het begrip 'kritische massa'. In [deze bijlage](#) zie je de uitgebreide vergelijking van enerzijds de verklaring in de fysica en anderzijds de definitie die gegeven wordt door Schollaert (2007).

Voor wie geen nood heeft aan wat fysica, hieronder geef ik de essentie met tussen haakjes enkele knipogen naar de fysica:

De implementatie van onze verandering doen we met efficiënte communicatie welke in 3.3 wordt uitgelegd. Maar, hoe krijgen we de ganse groep in actie? Hoe zorgen we ervoor dat de vernieuwing uiteindelijk zal geïmplementeerd worden? Schollaert (2007) duidt alvast de kritische massa aan als beslissende factor. Zolang je niet kan rekenen op de steun van de kritische massa kan je niet hopen dat je vernieuwing ook feitelijk zal plaats hebben. Hij beweert dat de verandering (*nucleaire kernreactie*) niet lukt zonder de steun van de kritische massa (*splijtbaar materiaal*). Tevens moet je er als veranderaar voor zorgen dat je in het veranderingsproces (*kernreactie veroorzaakt meer kernreacties*) die steun van de kritische massa (*kettingreactie*) ook effectief verwerft.

De pioniers in het leidinggevend leerteam (*kernreactor*) nemen het voortouw. Ze coördineren de zorgvuldig gekozen strategieën (*regelstaven*) en zetten ze in naargelang de kritische massa. De ontvankelijken, zij die van bij aanvang gewillig meewerken (*neutronenabsorberend materiaal*) worden samen met de vroege volgers (*prompte neutronen*) ingeschakeld in de verandering.

De late volgers (*nakomende neutronen*) willen het voordeel van de vernieuwing zien en voelen. Als ze mee aan boord zijn, worden ze op hun beurt ingezet als vertragers zodat ze de ontvankelijken en de vroege volgers (*prompte neutronen*) vertragen in hun kritische denken. Op die manier maken ze zich meer eigenaar van de verandering en komen we tot duurzame ontwikkeling.

De vijfde groep binnen de kritische massa is een dood gewicht. Ze zijn niet in beweging te krijgen (*fizzle*) en zijn tegen alles wat nieuw is. Het heeft weinig zin om daar blijvend in te investeren. Als de vroege volgers en het merendeel van de late volgers gemobiliseerd zijn dan mag je stellen dat de kritische massa aan boord is. Zij zijn dus zeer belangrijk voor het slagen van de verandering.

Dit vastgesteld feit doet ons als leidinggevend leerteam (*kernreactor*) aan de slag gaan (*kernsplijting*) met onze kritische massa. We geven perspectief over de verandering en blijven effectief communiceren (*splijstof*) zodat de verandering geen langzame dood sterft. We zetten hen aan van praten tot doen.



De acties herken je in [de verhaallijn](#) door dit symbool



Deze realisatie doen we alvast in een positieve setting waarbij de focus is gericht op positieve emoties en ervaringen zoals Tjepkema & Kabalt (2016) het schrijven. Zij voorspellen ook: “De kern van AI<sup>35</sup> draait om het bevorderen van generatieve verbindingen: verbindingen tussen mensen die leiden tot beelden bij nieuwe mogelijkheden en gedeeld enthousiasme om die beelden om te zetten in actie” (p.35). In de verhaallijn zie je acties waarbij we deze verbindingen tot stand proberen te brengen.

Graag zoom ik in op de [personeelsvergadering](#) van 3 mei:

Vooraf vraag ik aan de ondersteuners om heel kort een succesverhaal door te sturen via een spraakbericht op Whatsapp. Er komt helaas niet veel reactie maar toch gebruiken we deze succesverhalen als moment om even te landen... ([slide 3](#)). We overlopen praktische zaken waarna we een terugkoppeling geven over de klankbordgroep van 29 maart. We maken duidelijk ([slide 5-6](#)) hoe we de transfer naar de scholen proberen te maken zodat de ondersteuners weten dat wij ook meehelpen aan de implementatie op de scholen. Na het vermelden van de nieuwtjes binnen DiverGENT, verdelen we ons in de regiogroepen. Mijn regiogroep Zuid volgt de vooraf opgemaakte [agenda](#). Na de check-in ([slide 9](#)) delen we successen ([slide 11](#)) met elkaar, de zogezegde quick-wins, waar ik later in de paper meer over vertel.

Vanuit de grote meerwaarde van transparante en effectieve communicatie wil ik nog eens herhalen wat we dit schooljaar deden en de redenen waarom duiden ([slides 12 → 23](#)). Van daaruit doen we een oefening, gebaseerd op de werkvorm Ziejem<sup>36</sup>, waarbij het creëren van een eigen concrete visie over het ondersteunen vanuit DiverGENT ([slides 24 → 28](#)) het doel is. Hoe dit afloopt licht ik in punt 5.6 verder toe.

#### 4.2 De quick wins

Na een paar weken komen we in de fase die Kotter (1996) benoemt als ‘het realiseren van kortetermijnresultaten’, de quick-win. Schollaert (2007) voegt hieraan toe dat het noodzakelijk is om deze resultaten zichtbaar voor te stellen aan de kritische massa en de successen te vieren. De quick wins zet de kritische massa in beweging en geeft bewijs aan de volgers om toch mee te gaan in de vernieuwing (Schollaert, 2007).

De acties herken je in [de verhaallijn](#) door dit symbool



Als organisator van het lerende veranker ik de resultaten. De vorderende verhaallijn, de oogopslag en de quick-wins hang ik op in ons coördinatie-lokaal zodat ze concreet zichtbaar zijn voor iedereen.

#### 5 Destiny (Verwezenlijken)

### **Duurzaam maken Consolideren - Verankeren in de cultuur**

#### 5.1 Streven naar duurzame ontwikkeling

---

<sup>35</sup>AI: Appreciative inquiry of waardierend veranderen is een onderzoekende, op samenwerking, waarderende en energie gerichte manier van werken aan verandering. (Tjepkema, Verheijen & Kabalt, 2016)

<sup>36</sup>Ziejem: een intervisiemethode van het Pauwershuis waarbij gebruik gemaakt wordt van beeld. De getekende adviezen zorgen voor een zelf-gevonden oplossing die echt bij jou past.

Ons doel op lange termijn is “De visie van diverGENT zit **verankerd** in verschillende gastscholen gewoon onderwijs en leidt tot meer duurzaam, kwalitatief en inclusief onderwijs voor elke leerling.” Met dit verduurzamen gaan we dus gericht aan de slag.

Duurzaam ontwikkelen vergt volgens Schollaert (2007) acties op schoolniveau en op niveau van het onderwijssysteem. Vanuit onze paarse veranderingsaanpak (Van Beirendonck, 2019) streven we naar diepe verbinding tussen de ondersteuners met de visie, het doel van diverGENT (schoolniveau). Via deze intrinsieke motivatie stellen we samen de visie op die we op lange termijn extern willen integreren in alle katholieke scholen van het gewoon onderwijssysteem. We helpen de ondersteuners bij het ontwikkelen van hun competenties in het inclusief ondersteunen.

Wij, DiverGENT, zijn een organisatie die van bij de start de focus legt op naleven wat in de onderwijswet over inclusie geschreven staat. We streven naar een inclusief onderwijs voor onze leerlingen waarbij ze, ongeacht de vele verschillen, aanvaard, gewaardeerd en met respect behandeld worden. We werken hiervoor samen met gewone en buitengewone katholieke scholen in Gent. We kijken zelf over het muurtje en doen regelmatig overleg met stedelijk- en gemeenschapsonderwijs.

Vanuit een lerend netwerk met de pedagogische begeleidingsdienst en het CLB bezitten we de kracht om innovatie na te streven in regel met de huidige wet en kwaliteitszorg. We staan op de eerste rij voor het gebruiken van het nieuwe referentiekader voor ondersteuningskwaliteit<sup>37</sup>.

In de [stuurgroep van 23 november](#) denken we na over welke doelen uit het ROK-kader van toepassing zijn voor het ondersteunen op de scholen. We gebruiken dit om aan de scholen duidelijk te maken dat wij als ondersteuningsnetwerk meehelpen aan de kwaliteit van hun onderwijs. Deze transfer is ontzettend waardevol. We willen dit volgend schooljaar intensief laten gebruiken door de ondersteuners op hun gastscholen.

## 5.2 Strategieën diversifiëren

Tijdens de laatste les schoolontwikkeling realiseren kregen we [een brief](#) van mezelf, geschreven in oktober 2021. Zoals steeds schoot ik ook toen als aansteker stevig in actie en noteerde bijgevolg heel uitgebreid dat het ondenkbare waarheid geworden is... Wat ik toen nog niet wist:

- ik ben een aansteker en heb dus hulp nodig bij het bepalen van prioriteiten, planning en afstand;
- een traject loop je met een gans team waardoor we rekening dienen te houden met vertragingen en het tempo van anderen;
- think big, act small: houd de focus op de oogopslag en werk in kleine stappen;

Volgens de brief zijn we in mei volop de strategieën aan het diversifiëren. We zetten in op het verbreden in de diepte zodat de ondersteuners al doende een echt diep leerproces over inclusief ondersteunen doormaken. Helaas moet ik mijn ambitieuze zelve ontgoochelen en onderkennen dat dit nog niet helemaal aan de orde is. Schollaert (2007) schrijft dat de kritische massa bij het diversifiëren van de strategieën al doende meer en meer inzicht in de problematiek krijgen waarmee ze geconfronteerd worden. We geven ze eigenaarschap van verandering door hen te laten oefenen.

De acties herken je in [de verhaallijn](#) door dit symbool



---

<sup>37</sup> Het ROK is een referentiekader dat de minimale gemeenschappelijke verwachtingen van kwaliteitsvol onderwijs uitzet. Het bestaat al voor de scholen. De pedagogische begeleidingsdiensten zijn momenteel een referentiekader aan het ontwikkelen voor het ondersteuningsnetwerken.



### 5.3 De implementatiedip

Op de regiovergadering van 8 maart vertellen de ondersteuners over hun ervaringen in het leerkrachtgericht ondersteunen van de voorbije weken. Niettegenstaande we vertrekken vanuit successen en positieve verhalen, steken toch de frustraties en de angsten de kop op. Ik probeer als reflectieve practitioner gericht en waarderend te luisteren en probeer ook bij de ondersteuners aan te zetten tot reflectie. Als ondersteunerde schoolontwikkelaar motiveer ik hen probeer samen te zoeken naar wat hen kan helpen in deze situatie. Iedereen gaat met een dubbel gevoel naar huis...

Op het teamoverleg met Leidinggevend Leerteambasis op 11 maart hoor ik dat het in vrijwel elke regiogroep zo gelopen is. Als verbinder van knowhow maak ik de anderen bewust van Schollaerts gevreesde implementatiedip. "Leraren die aanvankelijk enthousiast waren, vinden het toch wel moeilijker dan gedacht" (Schollaert, 2007, p.52). Het omgaan met vernieuwing knaagt aan het professioneel zelfbeeld van de ondersteuner. Ze voelen zich tijdelijk incompetent. We denken meteen aan Inge Van de Putte (2018) en haar gol(d)d-concept in de klas. Ze beschrijft dit gegeven in haar boek als 'doelmatigheidsbeleving'<sup>38</sup>.

Aangezien deze theorie bij de ondersteuners gekend is, vinden we het zinvol om dit naar hen terug te koppelen. We willen hen bewust maken dat dit hetgene is waar ook de leerkrachten op de scholen mee te maken hebben. Verder beslissen we met het leidinggevend leerteam Basis om vanaf nu in te zetten op het verwerven van eigenaarschap over een visie op inclusief onderwijs en een visie op inclusief ondersteunen in DiverGENT. Schollaert (2007) stelt terecht: "Mensen die hun kop uitsteken om een gewenste vernieuwing te trekken, verdienen een optimale ondersteuning" (p.52). Dit gaan we doen.

### 5.4 Ondersteuning bieden

Het is voor ons als 'ondersteuningsnetwerk' een evidentie dat 'ondersteuning bieden' een onmisbaar gegeven is bij deze verandering. Vanuit onze waarderende aanpak bieden we ondersteuning volgens de paarse, gedeelde verantwoordelijkheid. Hierbij gaan we in dialoog en streven we co-constructie na (Van Beirendonck, 2019). Al doende maken we inclusief onderwijs en de visie op ondersteunen onszelf eigen. Dat klinkt goed. Maar wat is dan die inclusie? Wat betekent inclusief onderwijs voor ons? Hoe krijgen we de late volgers mee aan boord? Hoe overleven we de implementatiedip?

In de schoolcultuur (1.2.1.3) lees je dat de jobinhoud van ondersteuner door de jaren heen verschoof van het meer individueel ondersteunen naar het meer ondersteunen van de noden van die leerling binnen de context van de school, het leerkrachtenteam en de schoolwerking. Wij vragen nu aan ondersteuners om zich specifiek te richten op de leerkracht, de vastzetting in het schoolteam en als coach aan de slag te gaan. Dat is heel wat... bijkomend bots je als ondersteuner op weerstand van de scholen gewoon onderwijs op deze nieuwe manier van werken.

Bridges (2015) stelt dat het niet de veranderingen zijn die emotionele steun vragen, wel de transities<sup>39</sup>. Elke verandering die we doormaken verloopt in fases. We starten in de fase van afsluiten, verliezen en loslaten. We zijn in de rouw over wat we willen en moeten loslaten. Mits goede ondersteuning gaan we daarna over naar de neutrale zone om dan uiteindelijk over te vloeien in het nieuwe begin.

We willen als leidinggevend leerteam ruimte laten voor de fase van rouw en taal geven aan de verandering. Zoals je eerder leest maken we de verandering heel concreet en zichtbaar. Op de placemat duiden we aan welke onderwerpen aan bod gekomen zijn en de pijl in onze verhaallijn schuift stelselmatig op naar rechts.

We gebruiken hiervoor enkele ondersteuningsstrategieën die Schollaert (2007) voorstelt in zijn boek.

---

<sup>38</sup> Doelmatigheidsbeleving is een psychologisch begrip wat duidt op het geloof dat personen hebben in het competentieniveau dat zij zullen vertonen in een bepaalde situatie.

<sup>39</sup> Verandering + mensen = transitie (Bridges, 2015)

Ik schrijf ze in [de verhaallijn](#) met een gele kleur.

De acties herken je door dit symbool



DUURZAAM MAKEN-  
ondersteunen

Zoals je hierboven leest, willen we taal geven aan de verandering, maar ook aan de werkbaarheid van deze verandering. Welke impact heeft de verandering op het gevoel van werkbaarheid?

Op 31 mei peilen we bij de ondersteuners naar de werkbaarheid. We overlopen de barometer van diegenen die daar nood aan hebben. We vragen of er hulp van anderen kan ingeschakeld worden. We bespreken de leerwinst en leggen de conclusies vast in een verslag.

### 5.5 De externe oriëntering

We deden aan heel wat externe oriëntering.

De acties herken je in [de verhaallijn](#) door dit symbool



IMPLEMENTEREN-  
extern oriënteren

### 5.6 Efficiënte communicatie

In punt 2.3 lees je hoe we tijdens ons verandertraject oog hebben voor effectieve communicatie. We leggen steeds expliciet het verband tussen een actie en het groter plaatje. Maar na dieper onderzoek in de theorie van Schollaert (2007) samen met mijn kritische vriend stellen we vast dat we cruciale aspecten van de effectieve communicatie niet inzetten, namelijk het betrekken van de ondersteuners bij de monitoring, evaluatie op de werkvloer en het koppelen van de essentie aan het heden.

Dit onderzoek doen we naar aanleiding van de aanhoudende implementatiedip. Hoewel we deze aan grondig onderzoek onderwierpen, blijkt dat de initiatieven niet voldoende zijn om uit de dip te raken. Voorts maak ik [een visualisatie](#) die fungeert als een checklist om onze acties op af te toetsen.



Hoe zorgen we dan verder voor de implementatie van de effectieve communicatie?

Op 15 maart zorgen we voor een concrete en meteen bruikbare [leidraad](#) voor het houden van een afstemmingsgesprek op de klasvloer. Via zo'n afstemmingsgesprek monitoren de ondersteuners naar de visie op ondersteuning en inclusief onderwijs. Ze proberen een leervraag te ontfaatsen bij de leerkracht zodat er gericht aan inclusief ondersteunen gedaan kan worden.

In de [regiogroep](#) van 19 april informeren we de ondersteuners over de circle of courage ([slide 15-20](#)). Deze tool kunnen ze inzetten om de diversiteit op de werkvloer te evalueren en te monitoren. Ze brengen gericht en concreet de praktijk in kaart.

We willen ook inzetten op het herhalen van de essentie in onze verandering en deze linken aan de hedendaagse situatie. We schakelen hiervoor de hulp in van een expert deep democracy, Tim, tevens expert type 3 in ons ondersteuningsteam.

Tim laat ons de oefening “gesprek op voeten<sup>40</sup>” doen in grote kring. We mogen hierbij extreme pro en contra meningen aannemen tav inclusief onderwijs. We horen argumenten die de noodzaak van inclusief onderwijs benadrukken. Tussen de regels door horen we hoe het onderwijs en geëvolueerd is op vlak van ondersteunen en inclusie. Na afloop beslissen we om volgend schooljaar een vervolgoefening in te plannen.

Op 19 april gaat de [regiovergadering](#) over diversiteitsdenken. Expert Geert maakt vooraf [tekeningen](#) over de definitie van inclusief onderwijs. De opdracht hierbij lees je op [slide 3](#). Vervolgens tonen we een foto van een berg en laten de ondersteuners de vergelijking maken tussen inclusief onderwijs en een bergtocht. Dit analoog met Elke Struyf haar metafoor die ik omschrijf in 1.4. In kleine groepen bespreken ze hoe de afgelegde weg, het huidige pad en de toekomstige weg eruit ziet. We willen met deze oefening inspelen op de essentie van de verandering en deze linken met het verleden, toekomst en heden. Ook met de volgende oefening streven we dit na. Op [slide 6-7](#) schetsen we namelijk de geschiedenis van het inclusief onderwijs in België. Deze [schets](#) hangen we nadien uit in ons co-lokaal en blijven we gebruiken in de toekomst.

[Slide 10](#) toont ons een filmpje van “[the hiring chain](#)”. Met deze video willen we de ondersteuners nog meer bewust maken van de noodzaak aan pioniers en eerste volgers van het inclusief onderwijs waarna we via het GAP-model<sup>41</sup> van Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988) [de theoretische achtergrond](#) meegeven over hoe je door de kloof de beperking creëert. Je ervaart immers pas een beperking als de kloof tussen de verwachtingen van de omgeving en de individuele mogelijkheden op dat moment te groot is.

We maken de ondersteuners bewust van het schoolteam als essentiële partner. De omgeving en manier van inclusief denken is noodzakelijk.

Hierna wisselen de ondersteuners succesverhalen op de school ([slide 13](#)). We sluiten af met een video van [Gabria](#) die ons toont hoe het wél kan en vragen de evaluatie volgens de circle of courage ([slide 15-22](#)) concreet toe te passen.

Tijdens de [regiovergadering](#) van 3 mei worden nog eens expliciet de initiatieven en de noden voorgesteld en overlopen (zie punt 4.1).

Naast het belang van visuele verduidelijking en doelgerichte communicatie willen we verder kijken dan enkel de gesproken taal. In [deze map](#) vind je verschillende vormen van effectieve communicatie in ons veranderingstraject.

Je herkent de acties in [de verhaallijn](#) door dit symbool



Op deze manier lukt het ons om effectieve, duidelijke en transparante communicatie te voeren en we merken dat we stilaan uit ons dipje geraken.

## 5.7 Monitoren en evalueren

Zoals je in bovenstaande leest zetten we als beleid sterk in op permanente en zinvolle evaluatie. Tijdens elk leidinggevend leerteam bekijken we de oogopslag en reflecteren we samen over het proces: Zijn we nog op het goede spoor? Blijven we zo verder doen of hebben we andere strategieën nodig om ons doel te bereiken? Wat deden we al? Is dat zichtbaar? Hebben we de ondersteuners mee? Hoe werken we verder aan ons

---

<sup>40</sup> Iemand start het gesprek door een stap vooruit te zetten. Anderen tonen hun instemming of afwijzing door te bewegen, een andere plaats in te nemen tegenover deze mening, idee of gevoel. Je kunt ook iets toevoegen. Als je het met geen enkele mening eens bent, ga je naar een vrije ruimte en zeg daar jouw mening.

<sup>41</sup> GAP-model: ontstaan in 1988 door Valarie Zeithaml, A. Parasuraman en Leonard Berry. Het is een schematische weergave van vijf verschillende 'kloven' tussen verwachting en realiteit vanuit de klant.

draagvlak? Wat hebben ze nodig? Door consequent aandacht hiervoor te hebben spelen we kort op de bal en sturen we snel bij indien nodig. We pakken de quick-wins meteen vast en vieren ze.

De reflectieve houding van het leerteam laten we doorsijpelen tot bij de ondersteuners. We doen oefeningen om hun reflectief vermogen te versterken.

De acties herken je in [de verhaallijn](#) door dit symbool



Als ondersteunende schoolontwikkelaar bespreek ik in augustus 2021 [de poster](#) met aanbeveling van het onderzoek SON 2 “Leren en profileren”. Eén van de sleutels tot meer betrokkenheid is autonomie op het eigen leren, bewust en consequent verhogen van het zelfinzicht bij de ondersteuners. In mijn hevig enthousiasme als innovator praat ik lovend over de talenten van Luk Dewulf (2021). We besluiten om in oktober een pedagogische studiedag houden over “Talent voor ondersteuning”.

In de [ppt](#) zie je hoe we de ondersteuners kennis bijbrengen over reflecteren en de verschillende [kwaliteiten](#)/talenten die er zijn. We geven ze de kans om na te denken over [zichzelf en hun talenten](#). Hoe zetten ze die in [in hun job](#)? Hoe kan dit nog meer? Wat zijn de valkuilen? Hoe herken je die bij de ander?

We vragen de ondersteuners op 8 maart hoe zij denken over de visie van DiverGENT. [Hoe zit de huidige visie in hun hoofd?](#)

Ons doel is om te monitoren wat er leeft onder de ondersteuners ivm de visie. We houden tevens een [tussentijdse- en eindevaluatie](#) over de voorbije vormingen en studiedagen. Op 15 maart [reflecteren](#) we over de groei die we doorgemaakt hebben sinds oktober. Tijdens onze pedagogische studiedag “[de waarde van de ondersteuner](#)” zetten we de ondersteuners aan tot verder groeien. We reflecteren over [de rollen die we inzetten](#). Wat voor ondersteuner zijn we? Wat hebben we nog meer nodig?

Aangezien we in onze organisatie via reflectie tot leren en professionaliseren willen komen, houden we maandelijks een supervisiegesprek in onze regiogroep. De ondersteuners brengen casussen aan van waaruit zowel zij als de anderen willen leren.

Als innovator introduceer ik in mijn regiogroep het [OASE-stramien](#). Voorheen was het de gewoonte om vooral empathisch te luisteren naar elkaar en adviezen te geven. Als schoolontwikkelaar probeer ik via het OASE-stramien toch te komen tot dieper leren wat niet zo evident blijkt te zijn voor sommigen. Desalniettemin zijn we een progressieve regiogroep die langzamerhand begint te wennen aan deze manier van supervisie.

Via officiële coachingsgesprekken proberen we de ondersteuners aan te zetten tot meerlagig leren. Leren met ons ganse ‘zijn’ lukt wanneer je bespreekbaar maakt wat niet snel gezien wordt, het diepste van jouw innerlijke kern (McClelland, 1917-1998).

## 5.8 Gestaa aan de condities werken: capaciteit en coherentie

Schollaert (2007) zegt in zijn boek: “In een school die streeft naar duurzame ontwikkeling moet aan twee condities voldaan zijn: ze moet over de nodige capaciteit en over de nodige coherentie beschikken” (p. 56). In DiverGENT zijn we op goede weg en willen we verder streven naar duurzame ontwikkeling in onze organisatie (én uit onze organisatie) door de vernieuwingen vast te houden en te verankeren in de schoolcultuur.

### 5.8.1 Capaciteit ontwikkelen binnen diverGENT

Om de capaciteit binnen DiverGENT te ontwikkelen zetten we in op de *competentie* van de ondersteuners (Schollaert, 2007).

Het begrip ‘inclusief onderwijs’ is vaag en subjectief. In de inclusieve visie verwacht men een absolute UDL-houding<sup>42</sup> van de ondersteuner om zo de leerkrachten en het team mee te nemen in het niet-bijzonder-denken. In punt 1.3 lees je dat dit een verandering betreft waarbij het professionele zelfbeeld, de professionele competentie van de ondersteuner en de leerkracht in vraag wordt gesteld. We vragen hen met deze vernieuwde visie om hun jarenlange, gekoesterde overtuigingen te ontleren.

Dit ontleren betreft weliswaar een hoogst emotionele aangelegenheid en is het meest heikele aspect binnen een leerproces (Schollaert, 2007).

We focussen om die redenen tijdens de [pedagogische studiedag](#) van 27 oktober op hetgeen wél al goed gaat. We laten de ondersteuners kijken naar hun aanwezige capaciteiten, kwaliteiten en talenten. Je kan volgens Hubregtse (2019) pas jouw capaciteiten bewust inzetten en bijgevolg jezelf profileren als je over deze zelfkennis beschikt. Hierdoor word je door anderen gewaardeerd om wie je bent en het werk dat je verzet. Wat op hun beurt bijdraagt tot meer vertrouwen in jezelf en in je werk.

Wanneer we begin maart in een implementatiedip vallen (punt 4.4) zetten we gericht in op het bevorderen van de competentieontwikkeling van de ondersteuners. We kijken samen naar zaken die wél goed gaan en welke capaciteiten ze hiervoor inzetten. Via een padlet monitoren we deze successen en koppelen [de conclusie](#) terug naar de ondersteuners met als doel het verhogen van hun [doelmatigheidsbeleving](#)<sup>43</sup>.

In dit veranderingsproces is het volgens Schollaert (2007) zaak om rekening te houden met de diepgewortelde overtuigingen van de ondersteuners. Om die reden richten we ons naast wat wél goed gaat ook op wat niet goed gaat. We luisteren naar de hindernissen en de problemen waar de ondersteuners tegenaan botsen. We vragen naar wat ze nodig hebben om het wel te doen lukken. Wat kunnen ze hiervoor doen?

De ondersteuners geven aan dat het moeilijk zoeken is naar het evenwicht tussen de kindgerichte ondersteuning, de leerkrachtgerichte ondersteuning en de teamgerichte ondersteuning. Ze zoeken manieren om onze visie te realiseren op het werkveld. Ze willen leren hoe inclusie wél kan, beter kan. Ik herinner me theorie uit het opleidingsonderdeel “coachen” (SON1, 2020) waarbij de docent leren opsplijt in 4 voorwaarden: leren is rationeel (reflectie), persoonlijk, hard werken en het vereist groeidenken. Vanuit deze kennis streven we bij de ondersteuners naar de attitude om eigenaarschap te verwerven over hun professioneel ontwikkelen. Op die manier is er een systematisch en continu leerproces en professionele groei. Het is aan ons, het leidinggevend leerteam, om dit zelfstandig leren en reflecteren te regisseren.

We zetten in op het consolideren van wat we verworven hebben. We integreren de visie in het geheel van de principes en de praktijk van DiverGENT. In de [regiovergadering](#) van 17 mei starten we met een check-in waarbij verbindende vragen gesteld worden ([slide 2](#)) aan iedereen in onze regiogroep. Daarna gaan we aan de slag met woorden die dit schooljaar aan bod kwamen in de voorbije bijscholingen/vormingen/pedagogische studiedagen. De ondersteuners bevragen, inspireren, adviseren elkaar over de woorden (slides 3-5). De verbinder van knowhow in mij juicht doorheen de ganse oefening.

Daarna maken we [een oefening](#) op de competenties van een leerkracht/ondersteuner ([Competentieloop - Detail - Potential – de power to teach all](#)). Ze denken in groepjes na over hoe zij als ondersteuner deze competenties ondersteunen/stimuleren bij de leerkracht én bij zichzelf ([slides 7-10](#)). Ze schrijven ook methodieken en tools op die ze hiervoor inzetten. De [terugkoppeling](#) doen we nadien met de ganse regiogroep. Hierbij valt het me als reflectieve practioniser op dat ze vooral nadenken over hoe de leerkracht deze competentie kan inzetten. Ik wijs hen op de reflectie die ze bij zichzelf moeten doen. Ik zet hen terstond aan om na te denken over hoe zij de competentie bij zichzelf kunnen stimuleren én hoe ze als ondersteuner de

---

<sup>42</sup> UDL: Universal Design betekent kort gezegd: Ontwerpen voor iedereen. Dit betekent dat in de ontwerpfasen rekening gehouden wordt met verschil tussen mensen. Universal Design for Learning (UDL) betekent kort gezegd: **Onderwijs ontwerpen voor iedereen.**

<sup>43</sup> Doelmatigheidsbeleving is een psychologisch begrip **wat** duidt op het geloof dat personen hebben in het competentieniveau dat zij zullen vertonen in een bepaalde situatie.

competentie bij de leerkracht kunnen bevorderen. Dit blijkt voor bijna iedereen heel moeilijk te zijn. Desalniettemin zie ik bij de meesten dat ze oprecht diep hierover nadenken. Op het einde geven ze aan dat dit een heel zinvolle en waardevolle oefening was. Ze kregen nieuwe inzichten over hun functioneren als ondersteuner. Dat deze oefening geen echte diepgang kende, bevestigt de noodzaak aan leren reflecteren. In de bap vind je verschillende initiatieven hieromtrent terug.

Je kan ze ook terugvinden in [de verhaallijn](#) met het symbool



Bij het ontwikkelen van de capaciteit binnen DiverGENT spreekt Schollaert (2007), naast de erkenning en het bevorderen van de *competenties* bij de medewerkers, ook over het optimaliseren van hun *autonomie*.

In mijn onderzoek (SON<sup>44</sup> 2, 2020) naar [de cultuur](#) van DiverGENT, zien we dat er binnen onze vaste systemen ruimte is voor veel inbreng. Elke werknemer heeft veel *autonomie* in de voor hen bevoegde beslissingen en procedures. We geven hier dus geen extra aandacht aan tijdens het veranderingsproces, maar gaan wel, zoals ik hierboven schrijf en in punt 4.8, aan de slag met autonomie op ons eigen leren. We proberen via kleine initiatieven en met hele trage stapjes de ondersteuners hun zelfinzicht bewust en consequent te verhogen.

We streven naar ondersteuners die zowel de *competentie* als de *individuele autonomie* hebben. Hoe we dit in actie zetten lees je hieronder.

### 5.8.2 Coherentie ontwikkelen binnen DiverGENT

In de inleiding heb ik het over onze IC-trein waarvan het eindstation gekend is. Maar wat doe je met die IC-trein die schitterend gebouwd werd, maar waar niemand wil opstappen? Wat als ze toch instappen, maar er halfweg uitstappen of afspringen? Of sterker nog... Hoe rijd je met een trein waarvan het materiaal nog in de fabriek ligt omdat je geen helpers hebt die de trein helpen op te bouwen? Hoe bereik je dan je eindstation?

Binnen het leidinggevend leerteam en de stuurgroep denken we na over hoe we de ‘passagiers’ motiveren om mee op te stappen en de “reisweg” samen af te leggen. Onze trein werd gebouwd door de Vlaamse Overheid, daar kunnen we niets aan veranderen. Inclusie werd grondwettelijk vastgelegd (Senaat, 2021) dus het is onze plicht als Belg om dit na te leven en na te streven. Afgezien daarvan kunnen onze trein schilderen en inrichten zoals we zelf willen. We kunnen dit eveneens doen terwijl we al aan het rijden zijn. We bouwen verder aan onze IC-trein terwijl we onze reisweg verder zetten. Echter... hoe motiveren we onze mensen om op te stappen? Hoe geven we ze zin in leren? Hiervoor grijpen we naar de definitie van leren volgens De Corte (1996): “Leren is een constructief, cumulatief, zelfgestuurd (of zelfgereguleerd), doelgericht (of intentioneel), gesitueerd (of contextgebonden), coöperatief (of interactief), individueel verschillend proces van kennisverwerving, betekenisgeving en vaardigheidsontwikkeling” (De Corte, 1996). Hieronder ga ik in op enkele kenmerken:

Leren is cumulatief... Het is opbouwend, zowel op ‘juiste’ voorkennis als op misvattingen en ‘onjuiste’ werkwijzen. We gebruiken om die reden verschillende strategieën en de ‘Wijze[r] werkbare scholen in verandering’ (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021).

Leren is constructief...

Eén van de belangrijkste elementen in de definitie is het aspect dat leren constructief is. Leren is een proces waarbij degene die leert actief denkt, memoriseert, structureert en analyseert. Leren is dus zelf kennis opbouwen. *Maar hoe kom je aan dit professionaliseringsaanbod?*

---

<sup>44</sup> SON is de afkorting voor SchoolONTwikkeling. Ik gebruik deze afkorting frequent in de scriptie.



We geloven binnen DiverGENT dat het onze taak is als coördinatieteam om die professionalisering aan te bieden aan de ondersteuners. Echter... de mate van leren wordt bepaald door de mate waarin je *constructief* omgaat met je eigen kennis. Hoe bouw je die kennis op én op welke manier vergaar je *steeds meer nieuwe kennis*? *Reflectie* op het leren en op het leerproces is hierbij een cruciale factor. Als organisatie willen we dit bewaken en stimuleren door de ondersteuners af en toe te doen terugkeren of terechtkomen in de fase waarin ze het meeste leren, de volgens Maslow (1954) bewust onbekwame fase<sup>45</sup>. Hoe we dit inzicht via efficiënte communicatie bereiken lees je in punt 5.6. Dit constructieve leren heeft echter weinig zin als er geen doelgerichtheid noch intrinsieke motivatie aanwezig is.

Leren is doelgericht en zelfgestuurd...

Cognitieve kennis doelgericht aanreiken doen we uitvoerig. We proberen hierbij als het leidinggevend leerteam rekening te houden met de keuzevrijheid van de ondersteuners om al dan niet effectief bij te leren. Ik heb het dan over leer-denkprocessen zoals zich concentreren op een opdracht, vooruitgang in het oog houden, evalueren en bijsturen.

Door gericht te werken aan de *intrinsieke motivatie* bij de ondersteuners verhogen we hun daadkracht om zelf actief te leren (Deci & Ryan, 2000). Deci & Ryan stellen tevens in hun self-determination theory<sup>46</sup> dat iedereen leert volgens een bepaald patroon en dat is bij iedereen en elke organisatie anders.

Als coördinator van het lerende en onderzoeker ben ik meteen getriggerd en herbekijk ik de aanwezige grondleerpatronen van DiverGENT. In de [conclusie](#) (SON2) lees je dat het olympisch leerpatroon en het ondernemend leerpatroon het meest aanwezig zijn. Zodoende zetten we sterk in op *formeel leren* met steeds de doelen van DiverGENT voorop. Ook bij het *informele leren*, dat in mindere mate aan bod komt, is elke ondersteuner er zich van bewust dat dit informele leren impact heeft op het bereiken van ons gemeenschappelijk doel.

Voor het geloof in ons gemeenschappelijk doel zetten we in de eerste plaats in op het geloof ervan. Simon Sinek (2009) beweert terecht met zijn Golden Circle: "The first step to build a successful organization with people who also believe is to focus on *the emergence of trust*"<sup>47</sup> (pp. 84-113). Hieruit stellen we vast dat het van essentieel belang is in onze olympische en ondernemende organisatie dat we de ondernemers brengen tot intrinsieke motivatie over het bereiken van het gemeenschappelijk doel, onze visie. We gaan hier dieper op in. Schollaert (2007) schrijft in zijn 'spiraal van veranderen' over het ontwikkelen van coherentie. Deci & Ryan (2000) schrijven in hun self-determination theory<sup>48</sup> evenzeer over de noodzaak aan verbondenheid om te komen tot intrinsieke motivatie. Als planner van het lerende adviseer ik het leidinggevend leerteam om te zoeken naar de verbondenheid van de ondersteuners met het gemeenschappelijk doel, met de verandering. Wat hebben de ondersteuners persoonlijk te maken met ons doel? Ervaren zij persoonlijk nut bij deze veranderingen? Met andere woorden, voelen ze verbondenheid met de verandering en hun persoonlijke basisbehoeften<sup>49</sup>?

We reiken oefeningen en kansen aan die je in [de verhaallijn](#) terugvindt met het symbool



DUURZAAM MAKEN  
coherentie ontwikkelen

---

<sup>45</sup> Leerproces van Maslow: onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam, bewust bekwaam, onbewust bekwaam.

<sup>46</sup> Verhogen van de intrinsieke motivatie door in te spelen op de drie psychologische basisbehoeften: autonomie (de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren), competentie (het vertrouwen in eigen kunnen) en verbondenheid (met de omgeving, met de anderen. Vertrouwen in een veilig leerklimaat).

<sup>47</sup> Simon Sinek (2009) brengt met zijn Golden Circle eenvoudig in kaart met wat, hoe en waarom een bepaalde organisatie of product zich onderscheidt van anderen: Start with the why!

<sup>48</sup> Verhogen van de intrinsieke motivatie door in te spelen op de drie psychologische basisbehoeften: autonomie (de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren), competentie (het vertrouwen in eigen kunnen) en verbondenheid (met de omgeving, met de anderen. Vertrouwen in een veilig leerklimaat).

<sup>49</sup> drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Zie volgende voetnoot.

In punt 4.1 schrijf ik over de [regiovergadering](#) van 3 mei. Het doel van deze vergadering is de kritische massa mee aan boord krijgen door hen de coherentie te laten zoeken tussen hun persoonlijke zijn en het veranderproces, de visie op inclusief ondersteunen.

We willen kijken naar de ondersteuners hun concrete visie op ondersteunen vanuit DiverGENT ([slides 24 → 28](#)). In diezelfde regiogroep komen we tot zinvolle gesprekken en krachtige kernwoorden over de manier waarop de ondersteuners kijken naar ondersteunen.

Op 31 mei willen we in het leidinggevend leerteam de voorlopige visie [aanpassen met deze kernwoorden](#). We vullen bij wat ontbreekt en verkleinen op die manier de GAP<sup>50</sup> (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1988) tussen de visie van de ondersteuners en de feitelijke visie van de organisatie.

In een open samenwerkingscultuur zoals DiverGENT zijn diversiteit, conflict en weerstand noodzakelijke ingrediënten om gedeelde verantwoordelijkheid en coherentie te ontwikkelen. Zoals eerder onderzocht in SON2 hebben we een sterk heersende [adhocratiecultuur](#) waarbij een kritische houding, experimenteren, innoveren en creativiteit hoge toppen scheren. We omarmen dus de weerstand en het conflict.

#### 4.9.3 Weerstand

Zoals je eerder in de paper leest komt er door deze top-down verandering weerstand op de vernieuwende visie van DiverGENT op ondersteunen. We zijn er ons van bewust dat de weerstand komt vanuit emotionele betrokkenheid bij de ondersteuners.

Volgende initiatieven van Schollaert (2007) om weerstanden aan te gaan gebruiken we om verder op weg te gaan:

- Expliciteren van de voordelen van de vernieuwing én herhalen:

We spreken de ondersteuners aan op rede en gevoel door hen via de [tekeningen van teamlid Geert](#) bewust te maken dat het bij wet verplicht is om leerlingen inclusief onderwijs te geven. Ook in de lezing van Beno Schraepen komt dit uitvoerig aan bod.

Na de implementatiedip (4.4) zetten we bewust effectieve communicatie in en geven we steeds het verband tussen de beoogde verandering en het doel.

- Een constructieve houding aannemen:

We stellen ons als leidinggevend leerteam zodanig op dat we de weerstand niet persoonlijk opvatten. Dit wil ook zeggen dat we hier geen gevoelsreactie op terug willen geven. We vragen door bij weerstand en polsen naar hoe wij hen kunnen helpen om deze verandering alsnog te realiseren (deep democracy). Tijdens supervisie en in regiogroepen willen we actief luisteren en horen we de nee-stem. We krijgen op die manier inzicht in de drijfveren van zij die weerstand bieden. We geven de ondersteuners het gevoel dat verschillende meningen mogelijk zijn. We willen geen uniformiteit, maar wel het diepe uitdragen van de visie op inclusie. We streven hierdoor naar een coherente consensus met de verantwoordelijkheid van de ganse groep. We verwoorden dit ook zo in onze regiogroepen.

6 Discover (verwonderen)

**Initiëren**

**Inventariseren - focussen en plannen**

In [de verhaallijn](#) lees je nog enkele acties voor dit schooljaar met als doel: **Tegen eind dit schooljaar hebben we een uitgeschreven visie en missie van divergent.**

---

<sup>50</sup>GAP-model: ontstaan in 1988 door Valarie Zeithaml, A. Parasuraman en Leonard Berry. Het is een schematische weergave van vijf verschillende 'kloven' tussen verwachting en realiteit vanuit de klant.



De voorlopige visie wordt in de stuurgroep voorgesteld op 24 mei en nog gefinaliseerd door de ondersteuners op 31 mei. In diezelfde regiovergadering werken we verder aan de coherentie en maken we de verandering nog doelgerichter en zelfgestuurd. We gebruiken de Golden Circle (Simon Sinek, 2009) en vragen: “Wat maakt voor jou diverGENT zo uniek?” De antwoorden nemen we mee voor het bepalen van onze missie die we tijdens het leidinggevend leerteam van 14 juni samen met de visie vastleggen.

Dezelfde avond worden de visie en de missie ter goedkeuring voorgesteld aan het beheerscomité.

Doorheen ons verandertraject werkten we aan ons doel op korte termijn: *Een **concrete en werkbare visie** van diverGENT op ondersteunen die het diverGENTteam motiveert, leerkansen biedt, een goede stress-energiebalans en werk-privébalans toelaat én betekenis geeft aan het leren van onze inclusieve leerling.*

We zullen op 14 juni een uitgeschreven visie en missie hebben die het team motiveert, leerkansen biedt, een goede werk-privébalans toelaat en voor betekenis is voor het leren van de leerling. De goede stress-energiebalans schalen de ondersteuner op 31 mei in volgens de werkbaarheidsbarometer uit de ‘Wijze[r] werkbare scholen in verandering’ (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021). Dit maakt dat we **een werkbare visie en missie hebben** die weliswaar volgend schooljaar opvolging en vastzetting nodig heeft. De visie zal pas echt voelbaar zijn als ze effectief in actie wordt gezet op de werkvloer.

Voor de start van het schooljaar 2022-2023 willen we nog een aantal concrete zaken in orde hebben: de website op punt stellen (visie en de missie), het concreet maken van de visie met uitgewerkte sjablonen en herwerkte ontwikkelingsplannen, een flyer met de concrete visie, een filmpje over hoe ondersteunen er aan toe gaat, het operationeel maken van het ROK-kader en het zorgcontinuüm,... Heel wat van dit ondersteunend materiaal is reeds in proces en zit in de afwerkingsfase.

Het schooljaar 2022-2023 zetten we verder in op ons lange termijn doel: De visie van diverGENT zit **verankerd** in verschillende gastscholen<sup>51</sup> gewoon onderwijs en leidt tot meer duurzaam, kwalitatief en inclusief onderwijs voor elke leerling. Dit realiseren vergt verder onderzoek, draagvlak, efficiënte communicatie,... we gaan door met het ontwikkelen!

Tijdens het veranderingsproces komen noden naar boven waar we volgend schooljaar graag verder mee aan de slag gaan. Het betreft noden die ons helpen bij ons lange termijn doel van de verandering; de tussenstations.

Als verbinder van knowhow en innovator wil ik ons coördinatieteam verder motiveren voor het paarse beleid (Van Beirendonck, 2019). Ik stel voor om te werken volgens de patronen die hij in zijn boek “Paars Management” voorstelt. Van Beirendonck (2019) zegt: “Je vertrekt niet van een functie- of jobomschrijving die vooraf in ons hoofd zat, maar je gaat integendeel op zoek naar wat je met het aangeboden profiel juist kunt doen” (p.78). Deze theorie toepassen op het functioneren van de huidige ondersteuners lijkt me schitterend inspelen op hun talenten en capaciteiten. Het talentenbeleid verder uitwerken is een focus voor volgend schooljaar. Zelfinzicht bevorderen bij de ondersteuners zodat ze tot zelfstandig leren en professionaliseren kunnen komen. Hierbij hoort ook het herbekijken van het huidig groeidocument meer in functie van de talenten en de rollen van de ondersteuner.

Binnen DiverGent heerst een open en waarderende sfeer waar onzekerheden en/of zwaktes getoond worden. We geven en krijgen steun, feedback en tips van elkaar en willen steeds verbeteren in functie van de organisatie en van de inclusie-leerlingen. De ondersteuners geven sterk aan dat ze leren van elkaar als team door in dialoog te gaan met elkaar. Dit doen we al jaren via intervisie, maar door de lessen reflectief

---

<sup>51</sup> Gastscholen: de scholen gewoon onderwijs waar de ondersteuners van diverGENT aan het werk zijn.

ervaringsleren (SON3) besef ik dat deze gesprekken heel oppervlakkig blijven en vooral bestaan uit aanreiken van suggesties. Vanuit mijn opgedane kennis stel ik als innovator aan het coördinatieteam voor om volgend schooljaar dieper in te gaan op verschillende technieken bij supervisie. Dit willen graag consequent tijdens elke regiovergadering aan geleide en formele supervisie doen en hopen op die manier zelfinzicht, intrinsieke motivatie en dieper leren bij de ondersteuners te bevorderen.

Ook in ons coördinatieteam proberen we maandelijks tijd te maken voor intervisie waarbij elk van ons afwisselend een werkprobleem voorlegt.

*“Waarderen wat aanwezig is.  
Waarderen wat goed gaat in de verandering.  
Anderen verwonderen” (Schollaert, 2007).*

De Vlaamse Overheid levert in 1970 het geraamte van onze trein in de fabriek. Werklui wordt gevonden en de wagons krijgen vorm. Met man en macht helpt men mee aan de opbouw van wat in 2015 als trein in de sporen wordt gezet. Helaas komt de trein amper vooruit. Het is ook meermaals zoeken naar de juiste passagiers die samen de reisweg kunnen afleggen. November 2020 proberen we het opnieuw, met een constructief passagiersteam waarin vertrouwen, waardering en engagement op het kentekenplaatje staan.

Na wat oponthoud en schilderwerk vertrekken we een paar maanden later. We zijn op weg naar een eindbestemming waar leerlingen, leerkrachten en schoolteam samen bouwen aan een inclusief schoolklimaat. Een bestemming waar iedereen kijkt met een open blik en respect tonen voor ieders eigenheid. Een plek waar we vertrekken vanuit mogelijkheden en groeikansen in elke context.

We blijven werken op onze trein en zijn volop bezig met inrichten. Maar we zijn allemaal mee! Met diversiteit op onze sporen spoort onze trein vooruit.

De weg lijkt nog lang. We hebben de eindbestemming in het vizier al is ze nog maar een speldenkopje groot. Gelukkig ligt de eerste halte vlak voor ons. Weldra hebben we een concrete en werkbaar visie op ondersteunen die ons team verder motiveert, leerkansen biedt, een goede stress-energiebalans en werk-privé-balans toelaat én betekenis geeft aan het leren van onze inclusieve leerling. Met deze visie vervolgen we onze tocht en we voelen ons gesterkt! We geraken er, SAMEN!



## Slotreflectie

Op 20 mei stop ik de rapportage voor mijn BAP terwijl onze verandering blijft doorlopen. Het is tijd om te inventariseren wat goed en minder goed loopt.

We doen [een bevraging](#) bij de ondersteuners. Met het Lynn en Chantal, twee collega-coördinatoren blik ik terug op ons veranderingstraject ze stellen vast dat het vernieuwen van de visie iets was dat telkenmale werd uitgesteld omdat ze het geheel niet over zagen en het te groot vonden om aan te pakken.

Ze waarderen mij voor mijn werk als schoolontwikkelaar, coördinator van het proces. Ik ben de juiste persoon, met de juiste capaciteiten en talenten, op het juiste moment om dit te doen. Ze waarderen tevens mijn creatieve aanpak en doorzettingsvermogen in een spontane, enthousiaste swung die aanzet tot actie. Ze waarderen dat ons veranderingstraject is gemaakt met het ganse team basis en secundair. Een samenwerking die door dit traject een enorm positieve evolutie doormaakte.

Door het samen aanpakken en vernieuwen van de kern van DiverGENT, zijnde de visie en missie werden de reeds ingezette veranderingen meer dan enkele losstaande trajecten. Het werd één geheel waardoor we geloofwaardig, eerlijk en transparant zijn.

Door dit veranderingstraject hebben we iets concreet om op terug te vallen en de ondersteuners al heel wat verder op onze inclusieve weg.

Ik denk na over mezelf als schoolontwikkelaar... wie ben ik geworden na drie jaar schoolontwikkeling?

Hiervoor kijk ik eerst waarderend naar de opleiding en weet al zeker één ding die ik me door jullie onbewust bekwaam gemaakt heb namelijk, het gebruik van metaforen. Ik maak er eentje over SON: de SONbank.



Wat hebben deze drie jaar ‘vensterbanken’ met me gedaan? Om gestructureerd te kunnen reflecteren maak ik een [excel bestand](#) met grafieken over mijn groei. Ik houd rekening met mijn eigen ervaringen en [de feedback](#) die ik kreeg taken SON 1 & 2. Doorheen de scriptie verwijst ik reeds naar de rollen van schoolontwikkelaar die ik laat groeien door de genomen initiatieven.

Schoolontwikkelaar zijn is meer dan enkel een veranderingstraject begeleiden in een organisatie. Het begeleiden van het welbevinden en de groei van de mede-veranderaars zijn voor mij de meest essentiële aspecten waar je als schoolontwikkelaar aandacht voor moet hebben. We zeggen vaak over leerlingen: “Als het koppeke vol zit met emoties dan geraakt er niets meer bij, ze zijn niet in staat om te leren en te veranderen. Daarvoor moeten eerst de emotionele hindernissen weggehaald worden.” Bij volwassenen is het net zo en dat is de reden dat ik bij aanvang het meeste aandacht geef aan de groei in de rol van reflectieve practitioner en de rol van ondersteuner.

Ik wil in het OLOD coachen (SON2, 2020) heel graag aan de slag als coach maar besef dat dit pas echt authentiek lukt op het moment dat ik mezelf beter ken en liever zie. Bijgevolg keer ik mezelf binnenstebuiten via de talenten volgens Luk Dewulf (2012) en word ik me bewust van mijn [kernwaarden en talenten](#), het effect op anderen, mijn kwaliteiten, mijn valkuilen en mijn allergieën<sup>52</sup>. Dit zelfinzicht is het begin van een diepe reflectie-tocht die vele deuren opent en ook sluit.

Tijdens het modelleertraject in SON2 graaf ik met mijn kritische vriend nog dieper in mijn binnenste ui. Dit vind ik niet leuk maar ik voel tegelijkertijd dat het nodig is om een betere persoon, een goede coach en een empathische schoolontwikkelaar te zijn. Dit gaat door in SON3 en tijdens supervisie blijf ik diep reflecteren. Deze ervaring maakt dat ik als ervaringsdeskundige gedrag kan herkennen, voelen en benoemen. Zo kan ik persoonlijk connectie maken met het gevoel die de coachee heeft tijdens coachingsmomenten.

Ik reflecteer over mijn coachende vaardigheden waardoor ik groei in mijn rol als ondersteunende schoolontwikkelaar. Ipv. meteen suggesties te doen bij een probleem, volg ik de gedachtentrein van de coachee, vraag ik door, confronteer en waardeer ik. Ik stel vragen over hun diepere kern, hun ui, waardoor ze inzichten krijgen in hun professioneel handelen met kwaliteitsvoller functioneren met echt leren als gevolg. Het stemt me als groeimotor uitermate gelukkig als een coachingsgesprek of supervisiemoment eindigt met: “Amaai, dat had ik niet gedacht. Ik dacht echt niet dat ik zoveel meer ging weten! Merci!” waarop ik antwoord: “Dat heb je helemaal zelf gedaan en gevonden! Bedank jezelf maar! Knap gedaan.”

Bij aanvang wist ik niets van praktijkonderzoek en de onderzoekende houding. Ik maak hier enorme evolutie in. De start van deze groei vindt plaats bij het onderzoek in de school als organisatie SON2. Om structuur te houden in schoolontwikkeling hang ik de voor mij meest belangrijkste kaders aan [mijn muur](#). Dit zorgt ervoor dat ik bijna dagelijks gebruik maak van deze kennis. Ik begin na verloop van tijd steeds meer verbanden te zien tussen de verschillende kaders en betrap mezelf er op dat ik ze spontaan begin toe te passen in de praktijk. Ik krijg zin om meer te weten en te lezen en ik voel dat mijn onderzoekende houding in actie komt. Ik vind het heerlijk om mijn kennis door te geven aan de anderen en kan dit als coördinator regelmatig doen. Ook buiten mijn organisatie geef ik in augustus een vorming rond de talenten op een school buitengewoon onderwijs en plan ik in juni ‘22 een lezing aan een zorgkoepel over de visie van DiverGENT. De innovator in mij groeit bij deze overstijgende initiatieven.

In DiverGENT probeer ik stevast te zoeken naar de wetenschappelijke achtergrond bij een casus. Mede als verbinder van knowhow bewaak ik tijdens de vormingen die we zelf maken, het gebruik van wetenschappelijk inzichten en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit zie je duidelijk in de verschillende ppt’s doorheen de

---

<sup>52</sup> Wie ben ik? Wat wil ik? Welke talenten heb ik? Wat is mijn effect op anderen? Welke kwaliteiten hebben de anderen die ik niet zie omdat ze deze overdrijven en ik er een allergie voor heb? Welk talent overdrijf ik waardoor de anderen weerstand hebben tov mij?

scriptie. Mezelf ergens diep in vastbijten geeft me enorm veel energie en doet me steeds meer zin krijgen om schoolontwikkeling verder te realiseren.

Tenslotte wil ik nog verduidelijken hoe ik groei ken in de rol als coördinator van het lerende.

Na mijn feedbackgesprek in januari ga ik gericht aan de slag met deze rol die toen de minste groei kent. Met kwaliteiten als: ambitieus, gedreven, kritisch en veeleisend wil ik mezelf ten volle geven als schoolontwikkelaar. Ik wil bijleren en sterker worden en bekijk mijn leerstrategie die sterk neigt naar het ervaringsleren van Kolb<sup>53</sup> (1984). Ik kom tot bepaalde [inzichten over mezelf](#) die ik koppel aan de reflectie over [mijn loopbaan](#) en mijn talenten. Hieruit haal ik enkele initiatieven om mijn job als coördinator nog meer te laten aansluiten bij mijn talenten en mijn leerproces.

Vanuit deze oefening maak ik de transfer naar mijn ondersteuners. Ik ga bewust zoeken naar verschillende methodieken in aanpak zodat iedereen zich aangesproken voelt. Deze bewustwording zorgt er tevens voor dat ik veel beter perspectiefname kan doen en dus breder aan de slag ga. Andere acties waardoor mijn groei bevordert kan je lezen in [de bijlage](#).

Voor de toekomst blijf ik waakzaam voor de valkuil in mijn talent als groeimotor. Ik wil soms zo graag dat iemand of iets groeit dat ik hen te veel druk opleg terwijl ze dit misschien zelf niet willen.

Ondertussen ben ik me bewust dat ik als zichtbare presteerder steeds strijd naar perfectie. Dit blijft een groot aandachtspunt. Ik probeer te relativiseren en te zorgen dat ik de dingen klein houd. Deze werkpunten vertel ik aan de mensen waarmee ik nauw samenwerk en samenleef. Ik vraag hen om me hierbij te helpen zodat ik de concurrentie met mezelf én met de anderen niet té stevig aan ga.

Voor mijn verdere groei als schoolontwikkelaar wil ik vooral inzetten op het verankeren van de resultaten van schoolontwikkeling. Zo haal ik uit de analyse van mijn functieprofiel dat ik steeds duidelijke richtlijnen wil bij de opdracht die ik toegewezen krijg. Ik vraag hierbij duidelijke verwachtingen zodat geen misverstanden ontstaan. Ik wil mijn reflectieve practioniser blijven voeden door een duidelijke groeidoelstelling te noteren per semester en deze op te hangen in het coördinatie lokaal.

Door dit veranderingstraject door te maken besef ik pas wat het is om iets in teamverband te realiseren. Ik ben mijn collega's hier enorm dankbaar voor. Door hun vertrouwen in mij als schoolontwikkelaar was het mogelijk om volgens mijn talenten en werkvormen van schoolontwikkeling deze verandering door te voeren. Eens te meer ken ik het belang van transparante en efficiënte communicatie, waarderende feedback, wetenschappelijke inzichten die verheldering geven aan de praktijk, nood aan herhaling van de verandernood en het proces, traag naar de verandering, consulteren van mijn netwerk en externen.

Ik denk na over mezelf als schoolontwikkelaar en doe dit volgens 'de liftkaartjes'<sup>54</sup>, een oefening uit het boek "Krachtgericht coachen" (Korthagen & Nuijten, 2020) om de flow te versterken. Ik [concludeer](#) dat ik ontzettend veel zin heb om met het mandaat van schoolontwikkelaar verder te gaan. Maar het lijkt noodzakelijk om aan de slag te gaan met een duidelijk kader.

Als schoolontwikkelaar wil ik blijven werken met de 'Wijze[r] werkbare scholen in verandering' (Meirsschaut, Hostyn & Naert, 2021) en aan de hand van de fiches de verschillende fasen doorlopen. Hierbij stel ik spelregels op die rekening houden met mijn waarden en normen. Ik maak dit concreet voor mezelf en ontwerp: "[School in ontwikkeling, planner en spelregels](#)", een iteratief proces in één oogopslag voor mezelf als schoolontwikkelaar.

Ik ging van Mustang naar Speed pedelec:

---

<sup>53</sup> Kolb definieerde in 1984 leren als volgt: Leren is een proces waarin kennis wordt gecreëerd door het transformeren van ervaringen.

<sup>54</sup> De oefening bestaat er in te wisselen tussen vragen die denken, voelen en willen aanspreken. Door te schakelen tussen denken, voelen en willen ontstaat meer flow. Dit wordt liften genoemd (Deci & Ryan, 2000).

In SON2 pitch ik me als Mustang. Ik ben sterk, kan veel aan in een snel tempo, durf hard te rijden, heb oog voor creativiteit, ben verantwoordelijk en betrouwbaar, heb een goed voorkomen, ben een doordrijver en laat me sturen door mijn chauffeur waarmee ik dezelfde reis maak. Af en toe wat vertragen, stoppen en kijken of iedereen nog mee is op dezelfde weg, is een opmerking die ik erbij maak.

Op het einde van SON3 herken ik in de Mustang nog mijn kracht en wijsheid met af en toe een gevaarlijk randje, maar profileer me meer als Speed pedelec.

In de mooie context van DiverGENT fiets ik ontspannen op onze veranderings-weg. Ik kan heerlijk hard doorfietsen, waarin ik herkenning vind met de Mustang. Met dit verschil dat ik hierin niet de snelheid maar de kracht belangrijk vind. De kracht die niet enkel door mezelf komt, maar vooral door de energie van mijn collega's in de batterij. Ik beseft eens te meer dat wat je samen doet zoveel beter, mooie en krachtiger is. Zonder die extra energie van de anderen ga ik traag in de context van schoolontwikkeling. Dan fiets ik op mijn eigen krachten, maar ook dat is ok. Het feit dat ik weet dat dit kan en dat ik mijn eigen ding nog mag en kan doen, geeft me rust en maakt me blij.

Ik vind het heerlijk om samen met het team in peloton te fietsen. Een dynamische weg waarbij ik geen hoge snelheid mag nemen zodat er geen ongelukken gebeuren. Ik ben alvast goed voorzien van mijn SON-helm vol kennis en mijn SON-fluovest met ontwikkelvaardigheden. Ik voel me dus beter dan ooit, als Speed pedelec, als schoolontwikkelaar.



**“START BIJ WETEN WAT JE WILT EN WIE  
JE BENT, BOUW AAN GELOVEN IN JEZELF  
EN GEEF DIT IN VOLLE OVERTUIGING  
DOOR AAN DE ANDER.”**

JULIE VAN HOORDE -SCHOOLONTWIKKELAAR