

# SAMEN WERKT

## Effectieve leerlingenbegeleiding in een sterk netwerk

Dit artikel werd geschreven in het kader van de Banaba-opleiding Schoolontwikkeling, binnen het opleidingsonderdeel 'Onderzoek en innovatie'. De opleiding is inmiddels afgerond, maar het verandertraject loopt verder. Het proces is volop in beweging, met ruimte voor reflectie, groei en concrete actie.

### Een leerling, een verhaal

*Een jonge leerling in ons duaal leertraject had het moeilijk. Na een hobbelig schooltraject, met een Verslag Gemeenschappelijk Curriculum type 3 op zak en weinig schoolse motivatie klopte hij bij ons aan. De goede start was van korte duur. Ongepast gedrag en afwezigheden stapelden op. Ondanks individuele inspanningen van trajectbegeleider, docent, LSC, OAL en zorgondersteuner liep het mis: gebrek aan afstemming, dubbel werk, onvolledige opvolging. De leerling haakte af.*

*Maar het kán anders. In een goed afgestemd netwerk voelen leerlingen zich gedragen. Acties versterken elkaar, rollen zijn helder, overleg is doelgericht. Dit artikel nodigt uit om stil te staan bij onze huidige werking rond leerlingen, de kracht van samenwerking en de kansen om dit netwerk duurzaam te versterken. Het is een uitnodiging tot reflectie, maar ook tot actie.*

### Tussen ambitie en praktijk

Na meer dan 20 jaar in het basisonderwijs was het tijd om mijn vleugels uit te slaan. Sinds 1 september 2024 werk ik als zorgondersteuner binnen Syntra AB Duaal. Een dynamische opleidingsorganisatie met campussen in Berchem en Mechelen, waar zo'n 600 jongeren tussen 15 en 25 jaar een duaal traject volgen: vier dagen per week op de werkvloer, één dag les op de campus.

Bij de start van het schooljaar voelde de organisatie als een kleurrijke volière; een bonte verzameling van leerlingen, docenten, medewerkers en externe partners, ieder met een eigen bril, achtergrond en stemgeluid. De dynamiek was complex.



Ik miste overzicht. Wie doet wat? Waar liggen verantwoordelijkheden? Wie hoort er thuis in welke nest? En wie mag – of moet – er welke liederen fluiten? En hoe zorgen we ervoor dat leerlingen echt geholpen worden?

Onze leerlingen vormen een diverse en boeiende groep met een uitgesproken profiel. Meer dan de helft kampt met een leer- of ontwikkelingshindernis en ongeveer één op zes beschikt over een actief verslag gemeenschappelijk curriculum. Velen hebben al een hobbelig schooltraject achter de rug, waardoor motivatie soms ontbreekt en eerdere negatieve ervaringen tot onzekerheid of faalangst kunnen leiden. Daarnaast worstelen sommige jongeren met mentale zorgen, wat een extra uitdaging vormt in hun leerproces.

Tegelijkertijd mogen we hun sterktes zeker niet uit het oog verliezen. Onze jongeren zijn vaak opmerkelijk volwassen in hun houding: ze zijn open, eerlijk en tonen een grote interesse in hun vakgebied. Ze zijn arbeidsrijp en bereid om verantwoordelijkheid op te nemen. Ze functioneren vlot in een volwassen wereld en tonen veerkracht, zelfs in moeilijke omstandigheden. Het is precies die combinatie van kwetsbaarheid én kracht die hen uniek maakt – en die ons als begeleiders uitdaagt om hun potentieel maximaal tot ontplooiing te laten komen.

Binnen Syntra AB zien we heel wat waardevolle initiatieven en betrokkenheid rond onze leerlingen. Toch zien we vaak een gefragmenteerde, reactieve aanpak. We blussen branden. Interne en externe betrokkenen werken elk vanuit hun eigen kaders, met te weinig onderlinge afstemming. We kampen met versnippering, onduidelijke rolverdeling en gemiste kansen in samenwerking met partners zoals het Centrum voor LeerlingenBegeleiding (CLB), het LeerSteunCentrum (LSC) en Ondersteuning Alternerend Leren (OAL). Overlegstructuren bestaan, maar missen soms mandaat of continuïteit. Registratie- en opvolgsystemen zijn aanwezig, maar niet altijd eenduidig of handig in gebruik. Dit leidde tot energieverlies door overproductie, onduidelijke processen en dubbel werk – inzichten die ik kon kaderen met de Lean-principes rond vormen van verspilling.



Het was duidelijk: zonder richting en gezamenlijke coördinatie loopt het zorgnetwerk vast. In gesprekken met collega's werd het verlangen naar meer duidelijkheid, gedeeld eigenaarschap en structurele ondersteuning steeds nadrukkelijker uitgesproken.

## Waarom een sterk netwerk cruciaal is

Effectieve begeleiding vraagt om samenwerking. Het zorgcontinuüm toont ons dat goede zorg vertrekt vanuit een brede basis van gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij zowel preventieve als remediërende maatregelen ingebed zijn in een gecoördineerde aanpak. Elk betrokken lid binnen het netwerk — van docent tot CLB — speelt hierbij een essentiële rol.

In de praktijk merkten we echter versnippering en onduidelijkheid. Het model van Knoster helpt dit te begrijpen. Verwarring en chaos ontstaat wanneer het ontbreekt aan een heldere visie en een concreet plan. En precies dat zagen we bij ons. Van administratief medewerker tot externe ondersteuner, alle betrokken deden hun best. Deden wat in hun mogelijkheden lag, maar zonder samenhang. We hadden nood aan richting.

Een sterke organisatie creëert die richting: helderheid in wie wat doet, continuïteit voor de leerling, gedeelde afspraken voor medewerkers, en een duurzame samenwerking met externe partners. Wanneer dat goed werkt, ontstaat er veiligheid, groeien vertrouwen, motivatie en impact.

Daarnaast zorgt samenwerking voor erkenning en benutting van ieders unieke expertise. Waar de ene collega uitblinkt in pedagogisch-didactische ondersteuning in de klas, is een ander bijzonder sterk in het voeren van activerende gesprekken met jongeren.



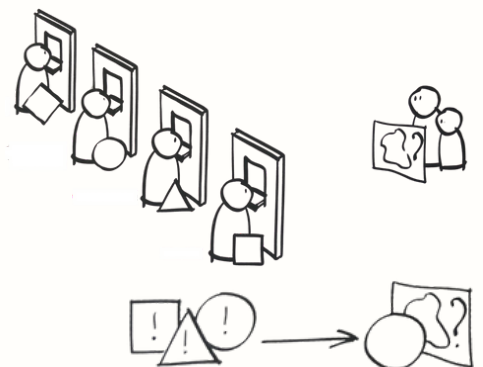
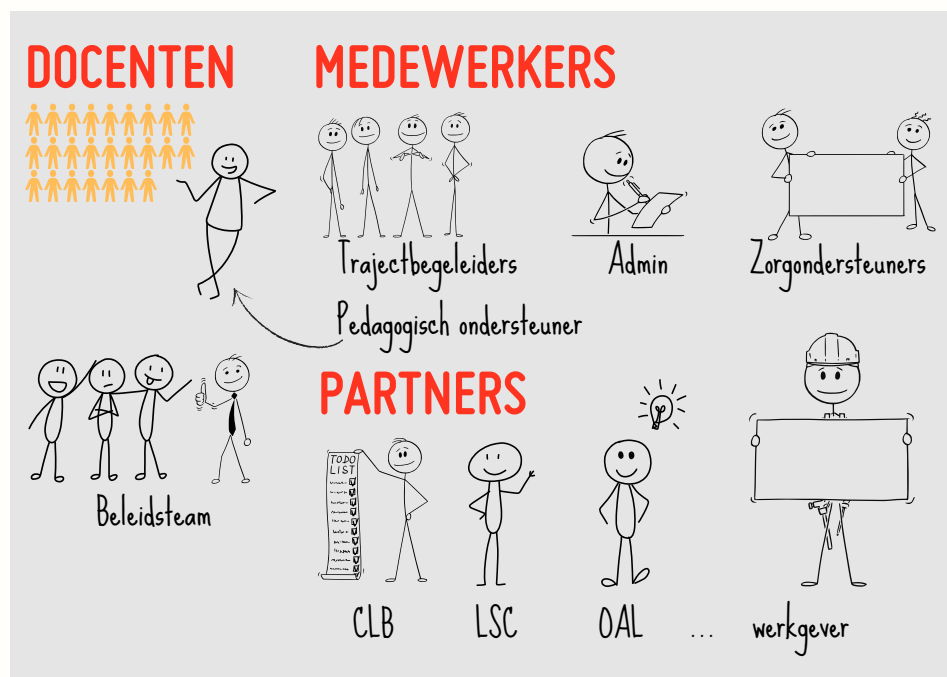
Sommigen hebben een scherp oog voor administratieve opvolging en zorgen ervoor dat dossiers correct en tijdig in orde zijn, terwijl anderen hun meerwaarde tonen in verbindend gezag of het begeleiden van conflicten.

Weer anderen beschikken over diepgaande kennis van specifieke zorgnoden, zoals ASS, ADHD of trauma, of zijn sterk in het coachen op de werkvloer. Wanneer die uiteenlopende sterktes worden gebundeld binnen een goed functionerend netwerk — waar ruimte is voor dialoog, afstemming en vertrouwen — stijgt de kwaliteit van onze ondersteuning aanzienlijk. Niet omdat iedereen alles moet kunnen, maar omdat we op elkaar kunnen rekenen. Zo maken we écht het verschil, voor onze jongeren én voor elkaar.

## Groei en kansen — We versterken het netwerk.

In reactie op de chaos bouwden we aan stevige fundamenten. Een ontwikkelteam werd opgestart, de kernwaarden van Syntra AB werden vertaald naar een visie op leerlingenbegeleiding, via methodieken als de Glad-Sad-Mad-oefening evalueerden we ons zorgoverleg en stuurden we dit bij, we brachten noden en prioriteiten in kaart.

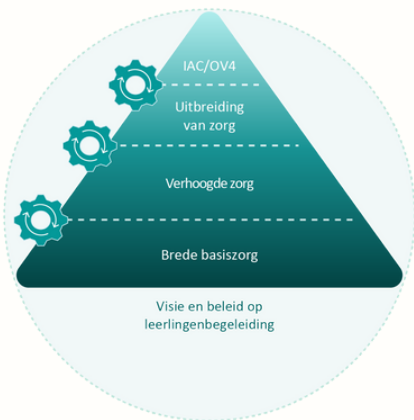
De theorie van Wouter Hart is hierbij bijzonder inspirerend. We streven er naar om niet langer via een klein raampje, vanuit onze eigen rol naar de leerling te kijken en hem feedback, tools en oplossingen aan te reiken.



Een omgekeerde benadering is logischer. Werken vanuit de bedoeling. Niet het systeem, maar de noden van de leerling zijn richtinggevend. Wat heeft deze leerling — in deze context — écht nodig? En vervolgens: Wie of wat kan daarin het verschil maken?



Ook onze directeur zag het bredere patroon en ondernam samen met het recent opgerichte beleidsteam (kernteam) gerichte actie. Wat we vaststellen binnen de leerlingenbegeleiding, weerspiegelt zich immers ook op andere niveaus van de organisatie. Er ligt een gedeelde ambitie om efficiënter en effectiever samen te werken. Daarom werd het organogram herwerkt en kregen rol- en functieomschrijvingen een duidelijke update. Bij het invullen ervan fungeert het zorgc continuüm als richtinggevend kader. Ook overlegmomenten, structuren en processen worden stap voor stap herbekeken en doelgericht ingericht.



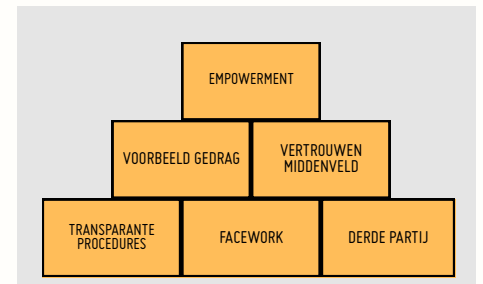
Het lijkt wel een lenteschoonmaak: opruimen, afstoffen, herinrichten — met als doel meer helderheid, betere afstemming en gedeeld eigenaarschap. Daarbij is het belangrijk om niet alles nieuw te willen uitvinden. Er waren de voorbije jaren al waardevolle initiatieven, werkbare afspraken en heldere procedures.

Helaas zijn sommige daarvan wat op de achtergrond geraakt door personeelsverloop en wisselende structuren. Door deze terug op tafel te leggen en te actualiseren, willen we bouwen op wat al goed werkte.

Een sterke organisatie eert niet alleen vernieuwing, maar ook continuïteit in wat werkt. Zodat elke verantwoordelijke vogel opnieuw zorg draagt voor zijn eigen nest — en we samen onze jonge uilskuikens kunnen grootbrengen.

Systeemvertrouwen, zoals Jesse Segers het omschrijft, speelt hierin een centrale rol. In een groeiende organisatie waar relationeel vertrouwen nog in opbouw is, is het belangrijk dat medewerkers kunnen rekenen op eerlijke procedures, transparante beslissingen en duidelijk leiderschap. Systeemvertrouwen ontstaat namelijk niet vanzelf — het wordt opgebouwd via structuur, heldere afspraken en consistent gedrag. Maar het gaat verder dan dat. Segers benadrukt dat systeemvertrouwen enkele belangrijke pijlers kent: transparantie, voorspelbaarheid en rechtvaardigheid. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat beslissingen op een eerlijke manier tot stand komen, dat regels consequent worden toegepast, en dat iedereen gelijke kansen krijgt. Dat vraagt om sterk leiderschap, maar ook om gedeelde verantwoordelijkheid. Een essentieel aspect van systeemvertrouwen is het vertrouwen in de gewone mens, in het middenveld. In de overtuiging dat mensen van nature willen bijdragen, verantwoordelijkheid willen nemen en het goede willen doen, ligt een enorme kracht.

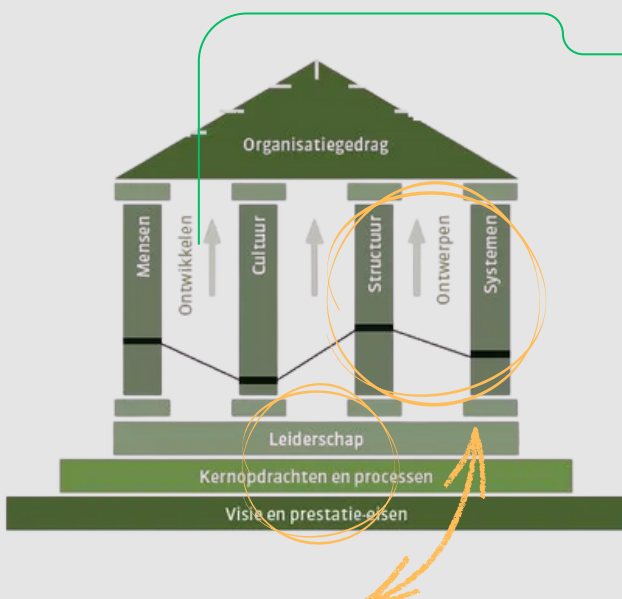
Empowerment speelt daarin een sleutelrol. Wanneer medewerkers de ruimte krijgen om initiatief te nemen, mee te denken en verantwoordelijkheid op te nemen, is dat niet alleen een uiting van vertrouwen — het versterkt ook het vertrouwen in het systeem zelf. Empowerment is geen losse actie of eenmalige beslissing, maar een cultuur: een dagelijkse praktijk waarin mensen aangespoord en ondersteund worden om hun rol op te nemen en daarin ook erkend worden. Dat veronderstelt duidelijke kaders, toegang tot informatie en een veilige omgeving om te leren en te groeien.



Systeemvertrouwen vraagt dus ook iets van ons allemaal. Niet alleen van leidinggevend, maar van alle collega's. Onze attitude, inzet en bereidheid om verantwoordelijkheid op te nemen bepalen mee of verandering gedragen wordt en vertrouwen kan groeien. Door elke dag zelf het goede voorbeeld te geven, open in dialoog te gaan, facework en samen werk te maken van duidelijke structuren en werkbare afspraken, bouwen we aan een organisatie waarin iedereen ertoe doet, zich gewaardeerd voelt, en waarin vooruitgang mogelijk wordt. Voor elke jongere én voor elke medewerker.

## REMINDER

### Bouwen aan systemen én bewegen met mensen



visieontwikkeling - organisatie en organogram - rol- en functieomschrijvingen - structuren en processen optimaliseren - DUA-ROK i.f.v. kwaliteitsontwikkeling - ...

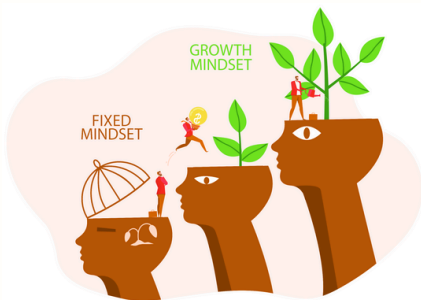
Naast visieontwikkeling, goed leiderschap en duidelijke structuren, processen en systemen — de basis en rechterszuilen van de goestingtempel zoals beschreven door Yves Demaertelaere — moeten we ook voldoende oog hebben voor de linkerkant: mensen en cultuur. Het is immers de combinatie van harde én zachte voorwaarden die een organisatie in beweging brengt. Enkel wanneer mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, kunnen visie en structuur echt tot leven komen. Daarom ligt hier een belangrijke groeikans: het versterken van een feedbackcultuur waarin ruimte is voor open dialoog, wederzijdse feedback en het erkennen van verschillen tussen mensen. Door te bouwen aan een cultuur waarin het normaal is om vragen te stellen, twijfels te delen en successen samen te vieren, kunnen we het fundament leggen voor duurzame ontwikkeling. Zo brengen we de hele tempel in balans — en bouwen we aan een lerende organisatie waarin jongeren, medewerkers én docenten kunnen floreren.

## Een netwerk dat werk, begint bij jou

Denk even terug aan het verhaal in de inleiding: Een leerling die het moeilijk heeft en afhaakt, ondanks goede bedoelingen. Stel je nu een ander scenario voor: diezelfde leerling wordt opgevangen in een netwerk dat wél werkt. Hij wordt gezien, niet als probleem, maar als iemand met potentieel. We luisteren, stemmen af, en begeleiden samen.

Geen chaos, geen dubbel werk — maar samenwerking, vertrouwen en doelgerichte actie.

Dat is geen utopie, dat is een realistisch toekomstbeeld — één dat we samen kunnen waarmaken.



We staan aan het begin van een veranderproces. De richting is juist, de eerste stappen zijn gezet. Nu is het aan ons om verder te bouwen aan die cultuur van gedeeld eigenaarschap. Of je nu zorgondersteuner, trajectbegeleider, docent, CLB-medewerker of leidinggevende bent: jij maakt het verschil!

Vraag jezelf af: wat kan ik morgen doen, binnen mijn invloedssfeer, om bij te dragen aan een sterker netwerk rond onze leerlingen?

Durf daarbij te denken vanuit een growth mindset: verandering is geen bedreiging, maar een kans om te leren. Geloof dat het kan. Vertrouw op het proces en op elkaar.

We bouwen aan een netwerk dat niet alleen verbindt, maar ook versterkt.

Richting een toekomst waarin elke jongere telt.

En die gezamenlijke vlucht? Die begint vandaag, met jouw volgende stap. Niet zonder turbulentie, maar met duidelijke koers.

## Reflectie — Leren van wat (nog) niet lukte

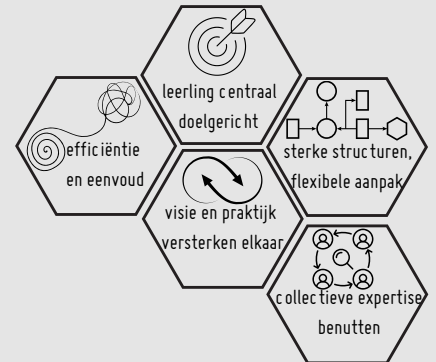
In dit artikel pleit ik vurig voor samenwerking, afstemming en gedeeld eigenaarschap. Toch moet ik eerlijk erkennen dat ik daarin tijdens mijn actieonderzoek niet altijd het goede voorbeeld gaf. Er waren momenten waarop overleg uitbleef, informatie onvoldoende werd gedeeld of collega's te weinig betrokken raakten.

Hoewel ik sterk geloof in gezamenlijke ontwikkeling, heb ik niet altijd alle kansen benut om anderen actief mee te nemen in het traject. Er bleven momenten waarop ik bepaalde stappen zelfstandig zette, zonder voldoende afstemming of terugkoppeling. Tervrij net samenwerking de sleutel is tot duurzame impact.

Dat had anders gekund – en ontmoeten. Door het onderzoek een vaste plek te geven in het zorgoverleg, de stappen zichtbaar te maken op de werkvloer, successen samen te vieren of collega's regelmatig actief te betrekken bij de keuzes, had ik het draagvlak kunnen versterken.

Toch zie ik deze 'misser' niet als falen, maar als een waardevolle les. Want net in het botsen op grenzen, ontstaat inzicht. Deze ervaring heeft me nog meer overtuigd van het belang van transparantie, communicatie en collectief leren.

Een sterk netwerk bouw je niet alleen. Het vraagt om tijd, herhaling, kwetsbaarheid en volgehouden dialoog. Dat proces is ingezet – en ik blijf er met volle overtuiging aan bouwen.



**Ons dilemma is dat we verandering haten en er tegelijkertijd van houden; wat we echt willen, is dat dingen hetzelfde blijven, maar beter worden.**

Sydney J. Harris



MEER WETEN?  
SCAN ME



AUTEUR

Vanessa Holscher  
Zorgondersteuner Syntra AB  
Derdejaarsstudent Ba-na-ba  
Schoolontwikkeling Odisee