



COLLEGIALE VISITATIES PASSEND ONDERWIJS: WAT LEVERT HET OP?

Evaluatie en inspiratie op basis van acht jaar
collegiale visitaties passend onderwijs in het VO

Juliette Vermaas & Nynke Nysingh



Steunpunt
Passend Onderwijs

Een initiatief van de PO-Raad en de VO-raad

INHOUD

INLEIDING	3
• Doel van de brochure: evalueren en inspireren	3
• Opzet van het onderzoek: data-analyse en praktijkervaringen	4
• Opbouw van de brochure	5
• Leeswijzer per doelgroep	6
HOOFDSTUK 1:	
DOEL EN OPZET VAN DE COLLEGIALE VISITATIE PASSEND ONDERWIJS	7
• Doel van een collegiale visitatie passend onderwijs	7
• Ontwikkelingsgerichte visie op collegiale visitaties	7
HOOFDSTUK 2:	
DE ONTWIKKELINGSVRAGEN VAN DE SCHOLEN	12
• Thema's binnen de ontwikkelingsvragen	12
• Trends in de ontwikkelingsvragen	13
HOOFDSTUK 3:	
DE PEDAGOGISCHE EN DIDACTISCHE ONDERSTEUNING IN DE LESSEN	16
• Wat geven leerlingen aan nodig te hebben om tot leren te komen?	16
• In hoeverre zijn die punten zichtbaar in de geobserveerde lessen?	16
• Waar liggen ontwikkelpunten?	17
HOOFDSTUK 4:	
AFSTEMMING TUSSEN DE ONDERSTEUNING IN DE LES EN BUITEN DE LES	21
• Wat is gewenst ten aanzien van de afstemming tussen ondersteuning in en buiten de les?	21
• In hoeverre zijn die punten aanwezig in de scholen?	22
• Waar liggen ontwikkelpunten?	23
HOOFDSTUK 5:	
ORGANISATIE EN COMMUNICATIE ROND DE ONDERSTEUNING IN DE SCHOOL	28
• Wat is gewenst ten aanzien van de organisatie en communicatie?	28
• In hoeverre zijn die punten aanwezig in de scholen?	29
• Waar liggen ontwikkelpunten?	31
HOOFDSTUK 6:	
CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	32
• Evaluatie: de opbrengsten van collegiale visitaties passend onderwijs	32
• Inspiratie: de kracht van collegiale visitaties	35

PRAKTIJKERVARINGEN I:	
AANLEIDING EN DOELEN VAN DE VISITATIES	10
PRAKTIJKERVARINGEN II:	
ORGANISATIE VAN DE VISITATIES	14
PRAKTIJKERVARINGEN III:	
VOORBEREIDING VAN DE VISITATIES	19
PRAKTIJKERVARINGEN IV:	
OPBRENGSTEN VAN DE VISITATIES	25

INLEIDING

DOEL VAN DE BROCHURE: EVALUEREN EN INSPIREREN

Het Steunpunt Passend Onderwijs (hierna: SPO) ondersteunt schoolbesturen, scholen en samenwerkingsverbanden in het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs met de uitvoering van passend onderwijs in de praktijk en bij het nemen van stappen richting inclusiever onderwijs op de lange termijn. Een van de instrumenten die het SPO sinds 2017 aanbiedt, is de collegiale visitatie passend onderwijs: een schoolbezoek door collega's uit andere scholen gericht op het in beeld brengen van het passend onderwijs in de school. Met behulp van deze visitaties kan een school of een samenwerkingsverband de organisatie en invulling van de basis- en/of de extra ondersteuning inzichtelijk maken.

In opdracht van het SPO is hier een aanpak voor ontwikkeld dat uitgewerkt is in een concreet draaiboek.¹ In de periode 2017-2024 zijn in het voortgezet (speciaal) onderwijs 48 collegiale visitaties uitgevoerd met behulp van de aanpak van het SPO. Een analyse van de resultaten van deze visitaties geeft een goed beeld van de ontwikkelingen in samenwerkingsverbanden en scholen VO rond passend onderwijs in de afgelopen jaren.

Met de komst van het beleidskader '*Met elkaar voor alle kinderen en jongeren werken aan een inclusieve leeromgeving*' (april 2024)² ligt er een duidelijke ambitie en een werkagenda om van passend onderwijs door te ontwikkelen naar inclusief onderwijs.

Inclusief onderwijs is onderwijs waarbij alle kinderen en jongeren dichtbij huis, volwaardig en gelijkwaardig toegang hebben tot een inclusieve leeromgeving waarin zij zich samen ontwikkelen en samen leren en participeren.

Door de ervaringen van scholen en samenwerkingsverbanden met de visitaties inzichtelijk te maken, wil het SPO laten zien wat de kracht is van collegiale visitaties en hoe deze kunnen bijdragen aan de beweging in scholen en samenwerkingsverbanden richting inclusief onderwijs.

Het voorgaande leidt tot een tweeledig doel van deze brochure:

1. **Evaluatie:** Inzicht geven in de opbrengsten van 48 visitaties in het VO, met als doel te kijken hoe passend onderwijs de afgelopen jaren is ingevuld.
2. **Inspiratie:** Inzicht geven in de ervaringen met collegiale visitaties volgens de opzet van het SPO, met als doel te kijken hoe een collegiale visitatie kan bijdragen aan het realiseren van de beweging van passend naar inclusief onderwijs.³

¹ Draaiboek collegiale visitatie - Steunpunt Passend Onderwijs

² www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/05/10/bijlage-11-beleidskader-definiering-inclusief-onderwijs.

³ De brochure is gebaseerd op de resultaten van en ervaringen met collegiale visitaties passend onderwijs volgens de opzet van het SPO. Dit wil niet zeggen dat dit de enige of de beste werkwijze is. Er zijn de afgelopen jaren meer scholen en samenwerkingsverbanden die visitaties rond het passend onderwijs uitvoeren en daarbij een andere of vergelijkbare methodiek gebruiken die even waardevol is.

OPZET VAN HET ONDERZOEK: DATA-ANALYSE EN PRAKTIJKERVARINGEN

Om de twee doelen van de brochure te realiseren, is in het najaar van 2024 in opdracht van het SPO nader onderzoek gedaan naar de opbrengsten van en ervaringen met de collegiale visitaties passend onderwijs. Hiertoe zijn de volgende stappen gezet:

- 1 **Data-analyse:** om de inhoudelijke opbrengsten van de visitaties in kaart te brengen, zijn met behulp van AI (zie kader) de visitatierapporten geanalyseerd van 48 collegiale visitaties die de afgelopen acht jaar in het voortgezet (speciaal) onderwijs zijn uitgevoerd volgens de opzet van het SPO.⁴
- 2 **Gesprekken:** om zicht te krijgen op de ervaringen van scholen en samenwerkingsverbanden met de collegiale visitaties, zijn gesprekken gevoerd met de directeur en beleidsmedewerker van drie samenwerkingsverbanden en met een leidinggevende en de ondersteuningscoördinator van vier scholen. Het gaat om samenwerkingsverbanden die jaarlijks collegiale visitaties organiseren volgens de opzet van het SPO en om scholen die in de afgelopen acht jaar één of twee visitaties hebben ontvangen.⁵
- 3 **Klankbordgroep:**⁶ om de juiste focus in het onderzoek aan te brengen en om de resultaten te valideren op hun toepasbaarheid breder dan de onderzoeksgroep, is een klankbordgroep geformeerd met mensen uit verschillende functies (zoals ondersteuningscoördinatoren, directeuren SWV en beleidsmedewerkers SWV) en met een landelijke spreiding. De leden van de klankbordgroep hebben aan de start meegedacht over de opzet van het onderzoek en hebben op basis van de resultaten samen aanbevelingen geformuleerd voor de ontwikkeling van passend naar inclusiever onderwijs en hoe collegiale visitaties daar aan bij kunnen dragen.

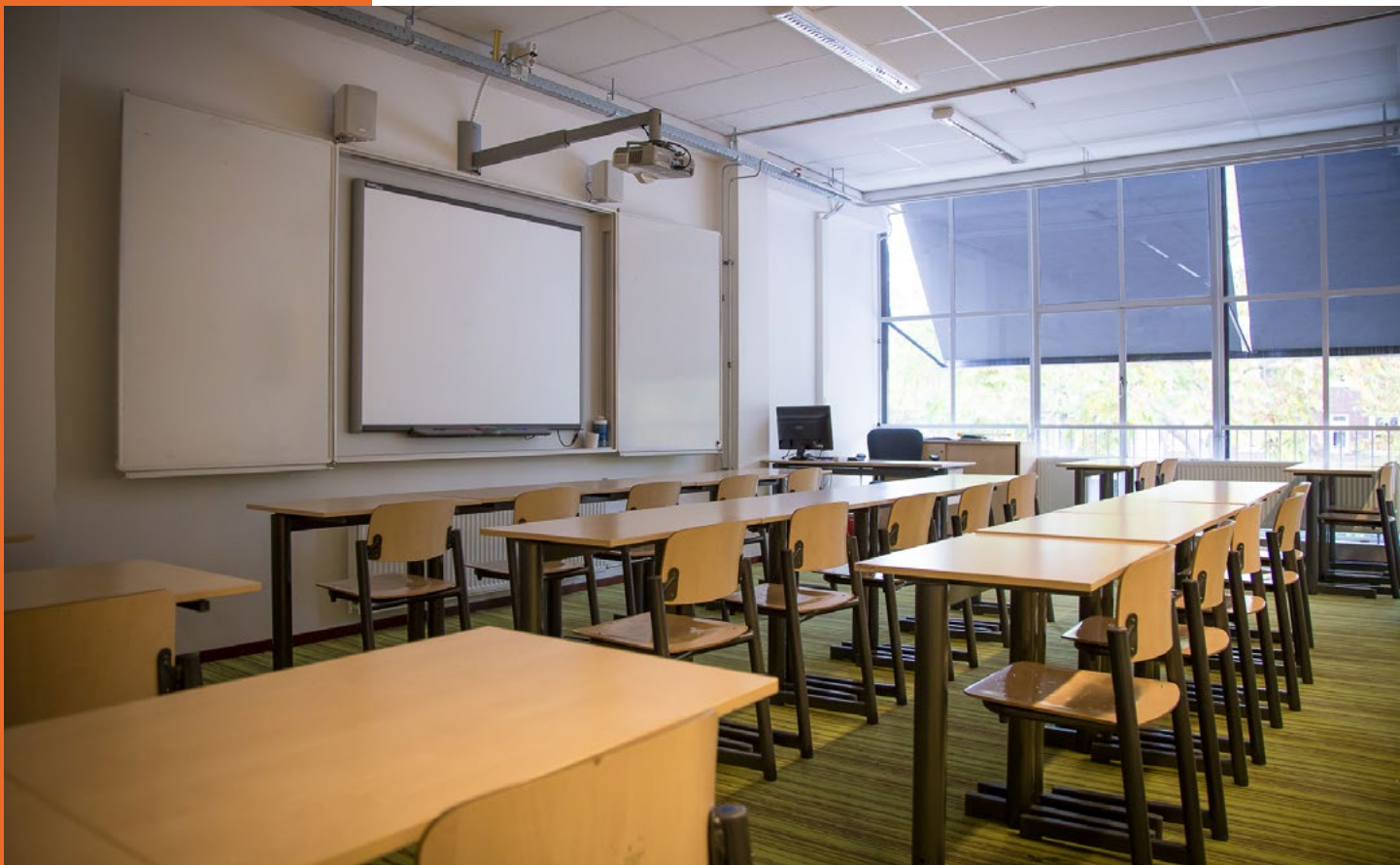
Gebruik AI

Voorafgaand aan het onderzoek zijn verschillende AI tools getest op het uitvoeren van analyses op basis van kwalitatieve data. Uiteindelijk is tijdens het data onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt van de AI tool Data Analyst. Deze tool werd gebruikt binnen een afgeschermd omgeving van ChatGPT. Door in een afgeschermd omgeving te werken worden alle prompts en gedeelde documenten niet gebruikt om AI modellen te trainen. Naast dat alle rapporten geanonimiseerd waren voordat de data gedeeld werd met de AI tools, blijft door de afgeschermd omgeving de privacy van de visitatoren en scholen gewaarborgd. Met Data Analyst zijn kwalitatieve en kwantitatieve analyses gemaakt, op basis van verschillende invalshoeken. Daarnaast is met de gratis AI tool van ATLAS.ti een simpele sentimentanalyse uitgevoerd op de geanonimiseerde visitatierapportages. Deze combinatie van twee verschillende AI tools zorgde voor een grondige en efficiënte analyse van de visitatierapporten.

⁴ Het betreft een onderzoek onder 48 scholen waarbij in de periode 2017-2024 een visitatie is uitgevoerd. Het gaat om 7 individuele scholen (verspreid over Nederland) en 41 scholen uit vier verschillende samenwerkingsverbanden. Alle onderwijsniveaus zijn vertegenwoordigd: praktijkonderwijs, vmbo, mavo, havo en vwo. Ook zijn er vijf scholen voor VSO. De resultaten zijn gebaseerd op lesbezoeken en gesprekken die door opgeleide visitatoren (met functies als ondersteuningscoördinator, mentor of leidinggevende) zijn uitgevoerd onder leiding van dezelfde externe voorzitter.

⁵ Er zijn gesprekken gevoerd met SWV Gelderse Vallei VO, SWV VO Zuid-Utrecht, SWV Regio Zutphen, Yuverta vmbo Houten, Eligant Lyceum Zutphen, Pallas Athene College Ede en CSG Bogerman Sneek.

⁶ Aan de klankbordgroep hebben de volgende mensen deelgenomen: Floor Jansen (SWV Regio Zutphen), Edith Nijenhuis (Eligant Lyceum Zutphen), Jard de Jager (BiOND), Saskia Peters (Zone College), Everlyn van den Brink (SWV Gelderse vallei VO), Esther van der Ven (SWV Gelderse Vallei VO), Marjolein de Jager (SWV VO Zuid-Utrecht), Nicole Groen (SWV De Verbinding, Arnhem), Femke Janssen (Portfolio Tilburg), Dilly Japenga (CSG Bogerman Sneek), Elzeline Bergisch (Amadeus Lyceum Utrecht), Evelien van den Broek (Steunpunt Passend Onderwijs).



OPBOUW VAN DE BROCHURE

In deze publicatie komen de opbrengsten van de data-analyse, de gesprekken en de aanbevelingen van de klankbordgroep samen. In het eerste hoofdstuk staat de opzet van de collegiale visitatie passend onderwijs centraal en in het tweede hoofdstuk worden de ontwikkelingsvragen van de 48 visitaties geanalyseerd. Vervolgens worden in de hoofdstukken 3 tot en met 5 de resultaten van de data-analyse beschreven, geordend in drie thema's:

- De pedagogische en didactische ondersteuning in de les.
- Afstemming tussen de ondersteuning in de les en buiten de les.
- Organisatie en communicatie rond de ondersteuning in de school.

Per thema wordt beschreven wat volgens leerlingen, docenten, leidinggevenden of ondersteuningsteams gewenst is, wat daarvan volgens de visitaties aanwezig is in de scholen en waar ontwikkelpunten liggen.

De resultaten van de data-analyse worden op kwalitatieve wijze beschreven: het gaat er om de hoofdlijnen die uit het onderzoek komen helder te benoemen en niet om een kwantitatieve opsomming. Alleen waar dit relevant is, wordt onderscheid gemaakt in aantallen of percentages. Deze aanpak doet ook recht aan de wijze waarop in de visitatierapporten de resultaten worden beschreven.

Daar waar citaten schuingedrukt zijn, komen deze uit de gesprekken. De overige citaten komen uit de visitatierapporten.

De hoofdstukken worden afgewisseld door vier praktijkervaringen op basis van de gevoerde gesprekken; hier ligt achtereenvolgens de focus op het doel, de organisatie, de voorbereiding en de opbrengsten van collegiale visitaties. De brochure sluit in hoofdstuk 6 af met conclusies en aanbevelingen over de ontwikkeling van passend naar inclusiever onderwijs en de rol die collegiale visitaties daarin kunnen spelen.

LEESWIJZER PER DOELGROEP

De brochure is geschreven voor eenieder die betrokken is bij het vormen van passend (voortgezet) onderwijs, zowel in scholen als in samenwerkingsverbanden. Omdat de interesse van de lezer wellicht gericht is op één van de twee doelen van de brochure, volgt hier een optionele leeswijzer:

DOELGROEP	LEESWIJZER
Voor wie met name geïnteresseerd is in de inhoudelijke opbrengsten van de visitaties in de afgelopen jaren en wat dit zegt over de invulling en realisatie van passend onderwijs in het VO.	Lees optioneel hoofdstuk 1: <i>Doel en opzet van de collegiale visitatie passend onderwijs</i> . Lees vervolgens de hoofdstukken 2 tot en met 5. Sluit af met hoofdstuk 6: <i>Conclusies en aanbevelingen</i> .
Voor wie met name geïnteresseerd is in het instrument collegiale visitaties (wat is het, wat levert het op en hoe zijn de ervaringen) en hoe dit ingezet kan worden om in de school of het samenwerkingsverband de beweging naar inclusiever onderwijs te ondersteunen.	Lees eerst hoofdstuk 1: <i>Doel en opzet van de collegiale visitatie passend onderwijs</i> . Lees optioneel hoofdstuk 2: <i>De ontwikkelingsvragen van de scholen</i> . Lees vervolgens de <i>Praktijkervaringen I tot en met IV</i> . Sluit af met hoofdstuk 6: <i>Conclusies en aanbevelingen</i> .

HOOFDSTUK 1:

DOEL EN OPZET VAN DE COLLEGIALE VISITATIE PASSEND ONDERWIJS

DOEL VAN EEN COLLEGIALE VISITATIE PASSEND ONDERWIJS

Een collegiale visitatie passend onderwijs is een succesvolle methode om aan de hand van de feedback van collega's een verdiepend inzicht te krijgen in de kwaliteit van de processen en in de samenwerking binnen de school rond passend onderwijs: hoe ziet de invulling van de basisondersteuning er uit en hoe wordt het passend onderwijs door alle betrokken partijen ervaren? Daarbij komen meer feitelijke en formele aspecten aan de orde (Doen we de goede dingen? Bereiken we de doelen die we gesteld hebben?) als ook de meer informele (Vertrouwen we elkaar? Levert iedereen een goede bijdrage?).

Het leren van en met elkaar is een belangrijke doelstelling van de visitaties. Scholen leren van de bevindingen van het visitatieteam, visitatoren leren van elkaar en van de betreffende school en er ontstaat meer inzicht in elkaars werkomgeving en aanpak. Een collegiale visitatie is dan ook niet beoordelend, maar juist gericht op het positief in beeld brengen van wat de school al doet en waar de school op verder kan bouwen. De resultaten van de visitatie geeft de schoolleiding en de ondersteuningscoördinator taal en handvatten om de ontwikkelmogelijkheden van de school ten aanzien van Passend onderwijs samen met het team te bespreken en te vertalen in concrete acties. Op het niveau van het samenwerkingsverband dragen de visitaties bij aan inzicht in de sterke punten en ontwikkelpunten van de diverse scholen ten aanzien van passend onderwijs en aan het delen van kennis en expertise tussen de scholen.

ONTWIKKELINGSGERICHTE VISIE OP COLLEGIALE VISITATIES

De aanpak die in opdracht van het SPO in 2017 is ontwikkeld, gaat uit van een ontwikkelingsgerichte visie op collegiale visitaties. Deze visie kenmerkt zich door de volgende uitgangspunten:

1. Bij een collegiale visitatie passend onderwijs gaat het om het leren van en met elkaar vanuit een **waarderend en positief kritisch perspectief**: wat gaat goed en hoe kan de school vandaaruit een volgende ontwikkelstap maken. Het visitatieteam geeft daarom geen adviezen, maar houdt de school een **spiegel** voor ten aanzien van de ontwikkelingsvraag van de school: in beeld brengen wat zichtbaar is ten aanzien van de ontwikkelingsvraag en wat er is nodig om samen een volgende stap te zetten.
2. Een collegiale visitatie is ontwikkelingsgericht en legt het eigenaarschap bij de school. Dit betekent dat de **eigen ontwikkelingsvraag** van de school leidend is. Daarbij gaat een visitatie uit van een **brede betrokkenheid** van ondersteuningsteam, schoolleiding en docenten, zowel bij het opstellen van de ontwikkelingsvraag als bij de terugkoppeling van de resultaten.

3. Een collegiale visitatie start met een beknopte zelfevaluatie die zo breed mogelijk in de school wordt uitgezet. Hiervoor biedt het SPO de **Scan passend onderwijs voor visitaties** aan (zie kader). Op basis van de resultaten van de zelfevaluatie formuleert de school samen met het team een ontwikkelingsvraag voor de visitatie. De ontwikkelingsvraag wordt samen met de voorzitter aangescherpt in het **intakegesprek**. Dit gesprek is cruciaal om tot de juiste focus te komen en deze te vertalen in het juiste dagprogramma.
4. De visitatie duurt 1 dag (van 8 tot 17 uur) en wordt uitgevoerd door een visitatieteam, bestaande uit vier tot vijf collega-visitatoren onder leiding van een **onafhankelijk en deskundig voorzitter**. De visitatoren krijgen een gerichte training om niet-oordelend te observeren, gesprekken te voeren en feedback te geven. Om het leren van elkaar te optimaliseren, wordt idealiter gewerkt met een **breed visitatieteam**, bestaande uit verschillende functies (vanuit MT, ondersteuningsteam en docenten/mentoren) en vanuit verschillende scholen.

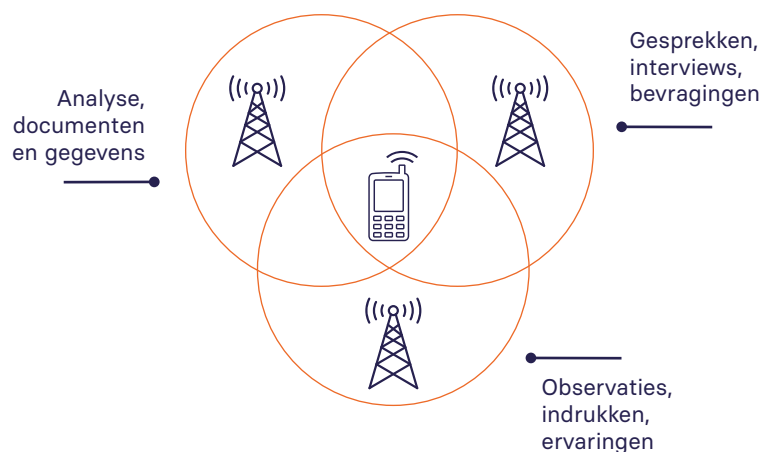
DE SCAN PASSEND ONDERWIJS VOOR VISITATIES

Het visitatieproces start met het invullen van de Scan Passend Onderwijs voor visitaties.⁷ Dit is een digitaal zelfevaluatie-instrument gebaseerd op de Scan Passend Onderwijs van het Steunpunt Passend Onderwijs. Met deze scan kan de school snel en eenvoudig inzichtelijk maken hoe de school ervoor staat als het gaat om de inrichting van de ondersteuning: Wat gaat al goed? Welke aandachtspunten zijn er en waar liggen de risico's? Op basis van de resultaten van de scan formuleert de school een ontwikkelingsvraag voor de visitatie.

"Het uitzetten van de scan ging redelijk vlot en de bevindingen hebben bijgedragen aan het inzicht dat wat we willen nog niet altijd zichtbaar was in de lessen, dat we daar nog meer aandacht aan moeten besteden. Ontwikkelingsvraag hadden we vooraf al wel scherp, maar door de scan door iedereen in te laten vullen, werd ook voor de rest de noodzaak van de ontwikkelingsvraag scherp. Het gesprek over de resultaten van de scan leidde ook tot mooie vragen: waarom doen we de dingen die we doen. Ook bij het bespreken van de opbrengsten van de visitatie hebben we de resultaten van de scan er nog eens bijgepakt en dat heeft geleid tot concrete acties."

CSG Bogerman

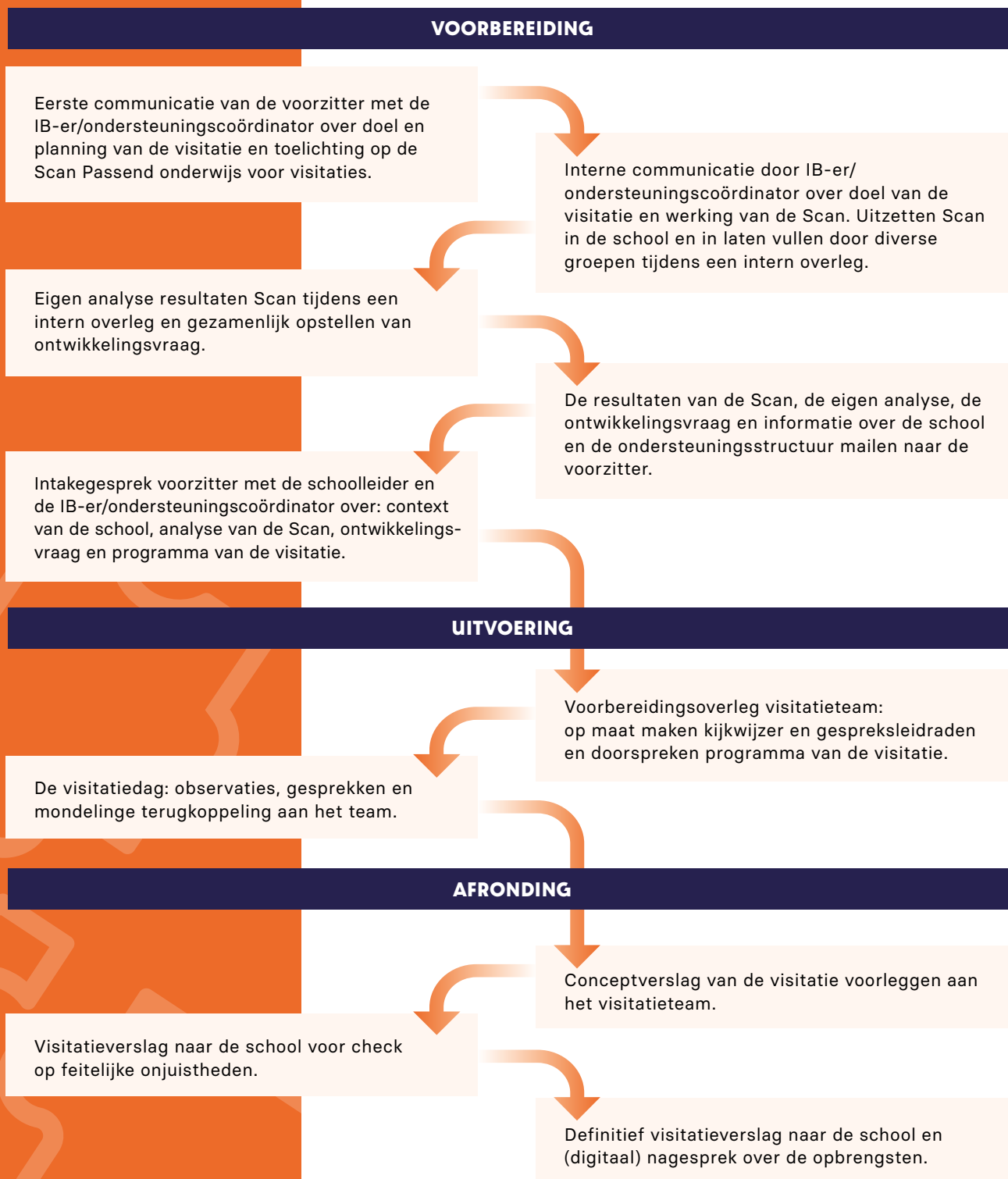
5. De werkwijze van het visitatieteam kenmerkt zich door **triangulatie**, een combinatie van 1) een analyse van de resultaten van de Scan en bijhorende documenten van de school, 2) lesbezoeken en observaties en 3) het voeren van diverse gesprekken met leerlingen, docenten, ondersteuning en schoolleiding. Alle drie deze onderdelen zijn cruciaal om samen tot de juiste spiegel te komen.



⁷ <https://scanpassendonderwijs.nl/visitaties>

6. Een visitatie kent zowel een mondelinge (aan het eind van de dag) als een schriftelijke *terugkoppeling*. De terugkoppeling richt zich op de bevindingen ten aanzien van de ontwikkelingsvraag rond passend onderwijs, maar biedt ook ruimte voor *bijvangst*, bijvoorbeeld ten aanzien van de onderwijskwaliteit of de cultuur in de school. De visitatie levert een beknopt en concreet *visitatierapport* op waarmee de school zelf aan de slag kan om mogelijke acties in gang te zetten.

De visie van het SPO is vertaald in een draaiboek voor de uitwerking van de visitatie.⁸ Onderstaand figuur geeft een beeld van het hele proces.



⁸ Draaiboek collegiale visitatie - Steunpunt Passend Onderwijs

PRAKTIJKERVARINGEN I: AANLEIDING EN DOELEN VAN DE VISITATIES

Aan de vier scholen en drie SWV-en die deel hebben genomen aan het onderzoek, is gevraagd wat het doel is van de collegiale visitaties die zij uitvoeren: waarom is het SWV gestart met het uitvoeren van visitaties en wat leveren de visitaties het SWV en de scholen op.

De belangrijkste aanleiding om te starten met collegiale visitaties, is dat het aansluit bij ambities uit het ondersteuningsplan, bijvoorbeeld om te komen tot een lerend netwerk of om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor inclusief onderwijs te versterken.

"De visitaties passen goed bij onze keuze voor een schoolmodel met gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een dekkend netwerk. We zijn als SWV de weg ingeslagen dat we toe willen naar meer inclusief onderwijs, met een sterke ondersteuningsstructuur in de scholen en een afbouw van bovenschoolse voorzieningen. Dan is het goed om te weten hoe het gaat in de andere scholen, waar vragen en behoeften liggen en hoe je elkaar als scholen daarin kan ondersteunen." SWV Regio Zutphen

De SWV-en geven aan dat het niet altijd direct lukt om scholen te overtuigen van het nut van de visitaties. De opzet van een pilot helpt om scholen hierin mee te nemen. Door het eigenaarschap over de vraagstelling van de visitatie bij de scholen te leggen, neemt de betrokkenheid en motivatie van de scholen toe.





"Er was wat koudwatervrees bij de scholen, daarom zijn we gestart met een pilot bij twee scholen. Door de pilot zagen scholen wat het kon opleveren: mooie tips, maar ook veel herkenning, dat gaat zo ook bij ons. Het zorgde voor meer openheid en begrip, echt leren van en met elkaar. Wat ook belangrijk is, is dat ze zelf eigenaar zijn van de visitatie, dat ze zelf de focus bepalen: wat wil jij er van leren, die vraag staat centraal. Dat maakte dat de andere scholen ook over de drempel gingen en het ook durfden." SWV Gelderse Vallei VO

Genoemde doelen door de scholen:

- De visitaties bieden een frisse, externe blik. Scholen krijgen concrete feedback op hun eigen ontwikkelingsvraag die leidt tot reflectie op de ondersteuningsstructuur en onderwijspraktijk.
- De visitaties versterken het leren van elkaar en de samenwerking tussen scholen en ze vergroten de kennis en het begrip over elkaar.

"Het doel was om een cultuur te ontwikkelen waarbij we niet alleen bij elkaar in de school kunnen kijken, maar ook iets van elkaar kunnen leren of zelfs kritisch het gesprek aangaan over hoe de SOP uitpakt in het geheel van de scholen." Pallas Athene College

Genoemde doelen door de SWV-en:

- De visitaties ondersteunen de ontwikkeling van een lerend netwerk en dragen bij aan een cultuur van openheid, vertrouwen en samenwerking tussen de scholen.
- Het SWV krijgt diepere inzichten in de sterke punten en verbeterpunten binnen de scholen en kan de resultaten gebruiken om thema's zoals inclusiviteit breder te versterken.

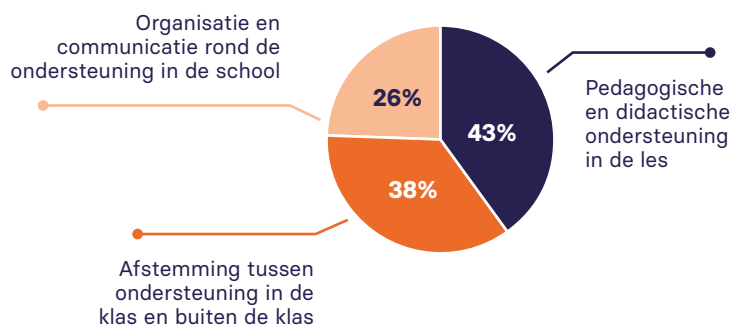
"De belangrijkste ambitie in ons ondersteuningsplan is het realiseren van een sterk lerend netwerk van scholen. Door het uitvoeren van collegiale visitaties kan je elkaar daarin versterken: bij elkaar in de keuken kijken, elkaar in verbinding brengen. De visitaties leiden tot meer openheid en onderling vertrouwen. SWV VO Zuid-Utrecht

HOOFDSTUK 2: DE ONTWIKKELINGS- VRAGEN VAN DE SCHOLEN

THEMA'S BINNEN DE ONTWIKKELINGSVRAGEN

De focus van een visitatie wordt bepaald door de ontwikkelingsvraag van de school. De ontwikkelingsvragen die scholen de afgelopen jaren stelden, kunnen over drie thema's verdeeld worden: de pedagogische en didactische ondersteuning in de les (inclusief sociale veiligheid), de afstemming tussen de ondersteuning in de klas en buiten de klas, en de organisatie en communicatie rond de ondersteuning in de school.

Soort ontwikkelingsvragen scholen



In dit hoofdstuk worden per thema voorbeelden van ontwikkelingsvragen gegeven. In de volgende drie hoofdstukken worden per thema de opbrengsten uit de visitaties nader uitgewerkt.

De pedagogische en didactische ondersteuning in de les (inclusief sociale veiligheid)

De meeste ontwikkelingsvragen van scholen gaan over het pedagogische en didactische klimaat en de mate waarin de ondersteuning van (alle) leerlingen in de klas wordt gerealiseerd. Het gaat dan om vragen als:

- In hoeverre spelen docenten voldoende in op verschillen tussen leerlingen in de klas, zowel op cognitief als op sociaal-emotioneel vlak?
- Hoe kunnen docenten duidelijkheid en structuur bieden in de les en hoe kan dat bijdragen aan het leerklimaat?
- In hoeverre is sprake van een veilige omgeving voor alle leerlingen?

Overigens wordt vanuit de visie op collegiale visitaties (zie hoofdstuk 1) altijd naar de pedagogisch-didactische aanpak in de lessen gekeken, ook als de ontwikkelingsvraag daar niet op is gericht. In veel visitaties levert dat 'bijvangst' op die voor scholen zeer waardevol is om (nog) beter aan te sluiten op de ondersteuningsbehoeften van leerlingen in de les.

Afstemming tussen de ondersteuning in de les en buiten de les

Ruim een derde van de scholen geeft aan dat het aantal leerlingen met een ondersteuningsvraag toeneemt en dat docenten zich afvragen hoe ze dit het beste kunnen opvangen. Het gaat dan met name om de vraag hoe de ondersteuning in de les aansluit bij de ondersteuning die leerlingen buiten de les krijgen. Andere voorbeeldvragen zijn:

- Hoe kunnen docenten en mentoren hun feedback en geleiding zo inzetten dat leerlingen zich gehoord en gezien voelen?
- In hoeverre zijn de handelingsadviezen toepasbaar in de les en wat hebben docenten nodig om deze ook daadwerkelijk in te zetten in de les?

Organisatie en communicatie rond de ondersteuning in de school

Op een kwart van de scholen ligt de focus van de visitatie op de organisatie van de ondersteuning en de communicatie tussen de betrokken partijen. Scholen vragen zich af in hoeverre hun visie op begeleiding en ondersteuning duidelijk is voor collega's en of de rollen en verantwoordelijkheden rond de ondersteuning helder zijn en goed worden uitgevoerd. Daarnaast willen scholen weten hoe ze de communicatie en samenwerking tussen docenten, mentoren en ondersteuningsteams kunnen verbeteren om de ondersteuning van leerlingen te optimaliseren.

TRENDS IN DE ONTWIKKELINGSVRAGEN

De analyse van de ontwikkelingsvragen laat zien dat er door de jaren heen een verschuiving van focus zichtbaar is. In de eerste jaren van de visitaties (2017-2020) lag de focus meer op de organisatie en invulling van de ondersteuning op schoolniveau. Na 2020 is er een sterkere focus op ondersteuning, inclusie en het welzijn van alle leerlingen via de ondersteuning in de les. In de gesprekken tijdens de visitaties worden hiervoor meerdere mogelijke oorzaken genoemd:

- In meerdere samenwerkingsverbanden en scholen is de 'beleid- en organisatiefase' voorbij en ligt nu de focus op het vertalen van beleid en afspraken in de uitvoering.
- Er wordt een toename in het aantal leerlingen met ondersteuningsbehoeften gezien en mede daardoor is er behoefte aan meer gerichte ondersteuning voor alle leerlingen.
- Door onder andere de Covid-19 pandemie ontstond er meer behoefte aan duidelijke grenzen en dit leidt tot meer aandacht voor 'rust, reinheid, regelmaat' en welk effect dat heeft op de basisondersteuning in de lessen.
- Differentiatie blijft een belangrijk thema, mede door de toename van het aantal leerlingen met ondersteuningsbehoeften en door de toegenomen leerachterstanden

2017 t/m 2019:
focus op de organisatie van de ondersteuning in de school



- De organisatie en werkwijze van de ondersteuningsstructuur.
- De communicatie tussen alle bij de ondersteuning betrokken partijen.
- De rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de ondersteuningsstructuur.
- De aansluiting van de pedagogisch-didactische aanpak bij de diversiteit van leerlingen, met name gericht op differentiatie.

Vanaf 2020: focus
op de invulling van ondersteuning in de les



- De sociale en emotionele ondersteuning aan alle leerlingen, met focus op het pedagogisch klimaat in de klas.
- Eigenaarschap en zelfstandigheid van leerlingen, zowel in de les als t.a.v. de ondersteuning.
- Het wegwerken van achterstanden via differentiatie.
- De rol van de docent binnen de ondersteuning.

PRAKTIJKERVARINGEN II: ORGANISATIE VAN DE VISITATIES

Aan de deelnemende scholen en SWV-en is gevraagd hoe de organisatie van de visitaties vorm krijgt (zowel qua aantal visitaties per jaar als qua samenstelling van het visitatieteam) en welke tips zij hebben voor een goede organisatie.

De collegiale visitaties worden meestal georganiseerd vanuit een SWV, maar kunnen ook door een schoolbestuur of school georganiseerd worden. De SWV-en plannen vaak enkele collegiale visitaties per jaar, afhankelijk van de omvang van het samenwerkingsverband. Meestal is het doel om in de periode van het Ondersteuningsplan (vier jaar) op alle scholen een visitatie uit te voeren. Sommige SWV-en geven de scholen de ruimte om zelf aan te geven wanneer ze zich voor een visitatie opgeven; in andere SWV-en maakt het SWV de planning. De meeste SWV-en beschikken over een visitatiepool, bestaande uit ondersteuningscoördinatoren (soms aangevuld met leidinggevenden of docenten) en per jaar wordt gekeken wie uit de pool beschikbaar is om aan een visitatie deel te nemen. Deze SWV-en merken dat het soms lastig is om de pool goed op sterkte te houden. Een alternatief is het samenstellen van een nieuw visitatieteam per visitatie.





"De visitatieteams worden door ons ingedeeld: per visitatie een mix van functies (schoolleider, teamleider, OCO, mentor/docent, directeur SWV) uit verschillende scholen. Dat is best een puzzel, maar het voordeel is dat je hierdoor de ervaringen veel meer spreidt: meer mensen die op een andere school kijken en niet steeds dezelfde mensen uit een pool. Door de mix van functies en scholen ontstaat er echt een grote uitwisseling van visies en ervaringen. Ook de deelname van de directeur SWV aan de visitaties is heel waardevol: je ziet de scholen op een andere manier en de dynamiek in de gesprekken met de school en in het visitatieteam geeft andere informatie." SWV Gelderse Vallei VO

Tips van scholen en SWV-en voor een goede organisatie:

- De vrijheid van de school om een eigen ontwikkelingsvraag te formuleren, vergroot het eigenaarschap en de betrokkenheid bij de visitatie.
- Voor een goede voorbereiding van een visitatie is een vroegtijdige planning van de visitatie belangrijk.
- De diversiteit in de samenstelling van visitatieteams wordt als waardevol ervaren; meer docenten en teamleiders betrekken als visitatoren kan de kwaliteit van de visitaties verbeteren.
- Het is goed om in het visitatieteam mensen uit verschillende scholen samen te brengen zodat ze ook zelf samen leren en professionaliseren en die kennis weer in de eigen school kunnen inzetten.
- Een (externe) onafhankelijke voorzitter is belangrijk om tot een goede vraag te komen, om het visitatieteam te begeleiden en om een goede opbrengst te realiseren met de juiste mix van collegiale en professionele feedback.
- Een jaarlijkse training en/of bijscholing van visitatoren is een voorwaarde voor deelname aan een visitatieteam.

"In de pool met visitatoren zitten nu vooral ondersteuningscoördinatoren. Wij kijken bij elkaar en daardoor leer je de scholen veel beter begrijpen, ook de ondersteuningsstructuur. Je zou de pool nog kunnen uitbreiden en ook docenten en teamleiding erbij betrekken, dat zorgt voor meer uitwisseling en dan ontstaat nog meer begrip." Yuverta vmbo Houten

HOOFDSTUK 3:

DE PEDAGOGISCHE EN DIDACTISCHE ONDERSTEUNING IN DE LESSEN

Om de basisondersteuning goed in beeld te krijgen, worden tijdens de visitaties lessen bezocht en gesprekken gevoerd met leerlingen en docenten over de pedagogisch-didactische aanpak in de lessen. Op basis van de data-analyse wordt in dit hoofdstuk beschreven wat leerlingen zeggen nodig te hebben om tot leren te komen en in welke mate de geobserveerde lessen daarin tegemoet komen. Ook wordt aangegeven wat volgens leerlingen, docenten en leidinggevenden de ontwikkelpunten zijn om aan de behoeften van leerlingen te voldoen.

WAT GEVEN LEERLINGEN AAN NODIG TE HEBBEN OM TOT LEREN TE KOMEN?

- Leerlingen vinden persoonlijke aandacht, enthousiasme en een positieve benadering van docenten heel belangrijk.
- De aanwezigheid van duidelijke lesdoelen en een gestructureerde opbouw wordt door leerlingen als positief ervaren.
- Leerlingen waarderen een rustige leeromgeving met eenduidige en consistente regels.
- Leerlingen vinden het prettig als docenten interactie bieden en gebruik maken van verschillende werkvormen, waardoor lessen afwisselend en boeiend blijven.
- Leerlingen vinden het fijn als docenten inspelen op hun individuele behoeften, bijvoorbeeld door differentiatie, keuzevrijheid en specifieke feedback.

IN HOEVERRE ZIJN DIE PUNTEN ZICHTBAAR IN DE GEOBSERVEERDE LESSEN?

- Zowel leerlingen als docenten ervaren een goede sfeer op school en een positieve onderlinge relatie, wat bijdraagt aan een gevoel van veiligheid en welzijn op school.
- Leerlingen voelen zich over het algemeen veilig en gerespecteerd op school en waarderen de persoonlijke aandacht van docenten.

“Er is sprake van een groot gevoel van veiligheid. Leerlingen voelen zich op hun plek, voelen zich gezien en passen hier ook als ze er net zijn. Externe factoren rond de leerling worden meegenomen en alles is bespreekbaar.”

- Leerlingen missen een eenduidige aanpak van docenten en consistente regels binnen de lessen. De lesobservaties laten zien dat verschil in aanpak bijdraagt aan onrust in de les.
"Leerlingen geven aan dat docenten wisselend omgaan met gedragsregels, wat leidt tot onrust. Meer consequent en duidelijk ingrijpen bij ordeproblemen zou de leeromgeving verbeteren."
- Uit de lesobservaties blijkt dat de meeste lessen klassikaal en docent-gestuurd zijn met weinig aandacht voor de verschillen tussen leerlingen. Leerlingen geven aan dat er weinig differentiatie in de lessen is en dat iedereen hetzelfde moet doen. Ze vinden dat het tempo en niveau vaak niet uitdagend genoeg zijn en dat er weinig keuzevrijheid is in opdrachten.
"Er wordt weinig ingespeeld op verschillende niveaus in de klas. Leerlingen die meer uitdaging nodig hebben, krijgen onvoldoende mogelijkheden om op een eigen tempo door te werken."
- Leerlingen geven aan dat een duidelijke uitleg en een gestructureerde aanpak over het algemeen wel aanwezig zijn, maar dat de lessen vaak saai en repetitief kunnen zijn. Veel lessen missen activerende werkvormen, activering van voorkennis en reflectie/feedback. Ze vinden dat er meer variatie en interactie moet zijn om de lessen boeiender te maken.
"De lessen zijn vaak theoretisch en bieden weinig ruimte voor actieve werkvormen. Leerlingen willen meer interactie in de klas, zoals groepswork en discussies."
- Leerlingen geven aan dat huiswerk en toetsen te weinig besproken worden en dat ze te weinig feedback krijgen over hun aanpak of toetsen.
"Toetsen worden niet altijd nabesproken, waardoor leerlingen aangeven dat ze er weinig van leren. Ze zouden graag willen weten wat ze goed en fout hebben gedaan om van fouten te kunnen leren."

WAAR LIGGEN ONTWIKKELPUNTEN?

- **Leerlingen** vinden dat er meer differentiatie, uitdaging en keuzevrijheid in de lessen moet zijn. Ze willen dat docenten beter inspelen op hun individuele behoeften en dat er meer variatie in werkvormen en opdrachten is. Ze vragen ook om meer feedback en uitleg over huiswerk en toetsen.
- **Leerlingen en docenten** ervaren uitdagingen met het handhaven van consistent klassenmanagement. Er ontbreekt vaak een visie of basisafspraken over de pedagogisch-didactische aanpak, waardoor de toepassing van gedragsregels en verwachtingen varieert per docent. Dit verschil in aanpak leidt tot verwarring bij leerlingen en docenten missen hierin duidelijke afspraken in de school.
- **Docenten** geven aan dat ze het lastig vinden om te differentiëren en voldoende ondersteuning te bieden, vooral voor leerlingen die extra begeleiding of juist extra uitdaging nodig hebben. Docenten vinden het moeilijk om een goede balans te vinden tussen structuur bieden en ruimte geven voor zelfstandigheid en een variatie in werkvormen.
- **Docenten** geven aan dat ze tijdsdruk ervaren en behoefte hebben aan meer tijd voor professionele ontwikkeling, om lessen voor te bereiden en voor samenwerking met collega's voor het ontwikkelen van lesmateriaal voor specifieke doelgroepen.
- **Leidinggevend** zien dat er inspanningen worden geleverd op het gebied van differentiatie en ondersteuning in de les. Dat de uitvoering soms nog tekortschiet, komt mede door gebrek aan tijd, middelen en eenduidige afspraken over de pedagogisch-didactische aanpak.

AANBEVELINGEN VAN VISITATOREN VOOR HET VERSTERKEN VAN DE PEDAGOGISCHE EN DIDACTISCHE ONDERSTEUNING IN DE LESSEN

- **Implementeer meer differentiatie in de lessen:** om beter in te spelen op de verschillende niveaus van leerlingen, is het belangrijk om meer differentiatie in de lessen toe te passen. Het gaat dan om meer ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben en om uitdagende programma's of opdrachten voor de 'sterkere' leerlingen. Dit zorgt ervoor dat alle leerlingen zich verder kunnen ontwikkelen en betrokken blijven bij hun leerproces.
- **Zorg voor variatie en activering in de les:** verminder de verbale focus en breng meer variatie aan in de lesopbouw. Stimuleer leerlingen om actiever deel te nemen aan de lessen door meer actieve werkvormen in te zetten, zoals groepsopdrachten, interactieve discussies en het gebruik van technologie.
- **Gebruik lesbezoeken voor een gerichte professionalisering van docenten:** zorg voor concrete handvatten om differentiatie en de inzet van actieve werkvormen effectief toe te passen in de les. Lesbezoeken (van collega's, van het ondersteuningsteam en van leidinggevenden) met een duidelijke kijkwijzer kunnen docenten helpen om hun vaardigheden op het gebied van differentiatie en activering te verbeteren. De kijkwijzers maken de feedback concreter en zorgen voor een duidelijker beeld van wat er goed gaat en waar nog verbeteringen mogelijk zijn.
- **Stuur op eenduidige afspraken:** bied duidelijke pedagogische en didactische kaders in de les en in de school en stuur (onderling en als schoolleiding) op een meer eenduidige toepassing. Dit kan bijdragen aan een eenduidige visie binnen de school en betere afstemming tussen alle betrokkenen.

PRAKTIJKERVARINGEN III: VOORBEREIDING VAN DE VISITATIES

In de gesprekken met de scholen en SWV-en is gevraagd hoe de voorbereiding van de visitaties eruit ziet: hoe zorg je dat iedereen in de school (ook schoolleiding en docenten) zijn aangehaakt en wat zijn tips om een visitatie goed voor te bereiden.

Volgens alle gesprekspartners wordt de kwaliteit van de opbrengsten van een visitatie bepaald door de kwaliteit van de voorbereiding. De contactpersoon voor de voorbereiding is vaak de ondersteuningscoördinator. De belangrijkste uitdaging voor de OCO is om de visitatie breed in de school weg te zetten, zodat de opbrengsten ook schoolbreed kunnen bijdragen aan de integratie tussen de ondersteuning en het onderwijs.

"Het is belangrijk om als OCO eerst met de schoolleiding op 1 lijn te staan: hoe willen we dit als school gaan doen. Ook voor de borging van adviezen uit het rapport heb je de verbinding met de schoolleiding nodig. Als het MT jou als OCO niet steunt, dan kost het heel veel energie om de rest mee te krijgen."
CSG Bogerman

Een goede voorbereiding bestaat uit een tijdige communicatie met alle betrokkenen in de school, het breed uitzetten van de Scan Passend onderwijs voor visitaties, een goede eigen ontwikkelingsvraag en een goede organisatie van de dag. Dit vraagt aan de voorkant van het proces veel tijd van een ondersteuningscoördinator, maar levert aan het eind van het traject veel op.





"We hebben de scan door iedereen laten invullen op een studiedag in groepjes. Dat zorgde al voor betrokkenheid van het team, de visitatie was niet alleen iets van de ondersteuning. Belangrijk voor een goede organisatie is een goed dagprogramma waarin je alle verschillende facetten van je school laat zien. Die voorbereiding kost best wat tijd, maar het levert echt wat op. Als je meedoet, moet je ook echt commitment tonen en je kwetsbaar opstellen, anders haal je ook niet uit wat er in zit." Yuverta vmbo Houten

Tips van scholen en SWV-en voor een goede voorbereiding:

1. De betrokkenheid van het MT vanaf de voorbereiding van de visitatie is essentieel. Dit kan een SWV of schoolbestuur al duidelijk maken in het voortraject.
2. De Scan Passend Onderwijs voor visitaties wordt gewaardeerd als voorbereidingsinstrument, vooral als deze gezamenlijk wordt ingevuld. De scan helpt om de ontwikkelingsvraag te concretiseren.
3. Hoe scherper en concreter de ontwikkelingsvraag is, hoe meer een school kan met de uitkomsten van de visitatie. Een goede begeleiding door (de voorzitter van) het visitatieteam tijdens het intakegesprek kan de school daarbij helpen.
4. Een goede interne communicatie zorgt ervoor dat het hele team betrokken is. Door transparant te zijn over het doel van de visitatie (focus op leren in plaats van controle en verantwoording) kunnen eventuele spanningen bij docenten weggenomen worden.

"Het valt op dat de schoolleiding naderhand altijd enthousiast is over de visitatiedag en de observaties, maar dat docenten kritisch zijn: wat kunnen ze nu in halve les zien. Het is dus voor de schoolleiding belangrijk om vooraf goed te communiceren: waarom is de visitatie zo ingericht en hoe kunnen we de visitatie inzetten om de eigen ontwikkeling weer een stap verder te brengen."
SWV Regio Zutphen

HOOFDSTUK 4:

AFSTEMMING TUSSEN DE ONDERSTEUNING IN DE LES EN BUITEN DE LES

Veel ontwikkelingsvragen van scholen gaan over de vraag hoe de ondersteuning in de les beter kan aansluiten bij de ondersteuning die leerlingen buiten de les krijgen. Een analyse van de gesprekken met leerlingen, docenten en ondersteuningsteam over dit thema, laat zien dat drie punten een positieve bijdrage leveren aan het versterken van de afstemming tussen de ondersteuning in en buiten de les:

1. de rol van het mentoraat;
2. de betrokkenheid van ouders en leerlingen bij het OPP;
3. de toepasbaarheid van handelingsadviezen.

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er ten aanzien van deze drie punten volgens leerlingen, docenten en ondersteuningsteams gewenst is, wat daarvan volgens de visitaties aanwezig is in de school en waar ontwikkelpunten liggen.

WAT IS GEWENST TEN AANZIEN VAN DE AFSTEMMING TUSSEN ONDERSTEUNING IN EN BUITEN DE LES?

- **Schakelfunctie van de mentor:** Mentoren worden in vrijwel alle scholen gezien als het eerste aanspreekpunt voor leerlingen en hun ouders. Zij zijn een belangrijke schakelfunctie tussen de ondersteuning van alle leerlingen in de lessen en meer specifieke ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben. Volgens docenten en de ondersteuningsteams is het belangrijk dat mentoren de vaardigheden hebben om goed te signaleren, dat ze weten welke middelen beschikbaar zijn en hoe deze effectief kunnen worden ingezet.
- **Mentor-/coachgesprekken:** Het houden van mentor-/coachgesprekken is volgens leerlingen, docenten en ondersteuningsteams essentieel voor het monitoren van de ontwikkeling van leerlingen. Docenten en ondersteuningsteams geven aan dat gesprekken met leerlingen bijdragen aan een positieve relatie en een beter begrip van de behoeften van de leerling. Ook zorgt het voor een betere afstemming van verwachtingen en doelen. Leerlingen waarderen het als er tijdens deze gesprekken niet alleen aandacht is voor cijfers, maar ook voor persoonlijke doelen en welzijn. Ook vinden ze het belangrijk dat de mentor alle leerlingen serieus neemt, ook bij 'gewone' hulpvragen. Dit draagt bij aan een gevoel van veiligheid en betrokkenheid binnen de school.
- **Betrokkenheid ouders en leerlingen bij het OPP:** Als leerlingen extra ondersteuning nodig hebben wordt er in samenwerking met de leerling, en de ouders een ontwikkelingsperspectief (OPP) opgesteld.⁹ De betrokkenheid van ouders en leerlingen bij het opstellen en evalueren van deze plannen wordt op de meeste scholen als een belangrijke succesfactor gezien.

⁹ Zie Handreiking ontwikkelingsperspectief (OPP): een houvast voor regulier én gespecialiseerd onderwijs - Steunpunt Passend Onderwijs.

De betrokkenheid van leerlingen draagt bij aan meer autonomie en motivatie van de leerling. En wanneer ouders actief deelnemen aan de besluitvorming rond de ondersteuning van hun kind, verloopt de samenwerking soepeler en is de effectiviteit van de ondersteuning groter.

- **Toepasbaarheid van handelingsadviezen:** In de meeste scholen krijgen docenten handelingsadviezen gericht op het omgaan met specifieke leerlingen of situaties in de klas. Door het toepassen van de handelingsadviezen, kan de ondersteuning binnen en buiten de les beter op elkaar worden afgestemd. Hierdoor ervaren leerlingen meer structuur en eenduidigheid in de aanpak van docenten. Voor docenten is het daarbij gewenst dat handelingsadviezen concreet en toepasbaar zijn.

IN HOEVERRE ZIJN DIE PUNTEN AANWEZIG IN DE SCHOLEN?

- **Schakelfunctie van de mentor:** Ondersteuningsteams geven aan dat de invulling en effectiviteit van de schakelfunctie van de mentor persoonsafhankelijk is. Sommige mentoren zijn onvoldoende betrokken bij de ondersteuningsstructuur van de school of hebben onvoldoende kennis van specifieke ondersteuningsbehoeften en -mogelijkheden. Mentoren geven zelf ook aan dat ze soms de kennis missen om ondersteuningsbehoeften tijdig en juist te signaleren.

Good practice: Scholen waar mentoren succesvol zijn in hun rol, bieden gerichte scholing en begeleiding aan mentoren, waarbij mentoren getraind worden in gespreksvaardigheden en het bieden van emotionele ondersteuning. Zo krijgen ze de juiste ondersteuning of vaardigheden om problemen adequaat te adresseren.

- **Mentor-/coachgesprekken:** Leerlingen geven aan dat ze de gesprekken met mentoren/coaches vaak als prettig ervaren en dat ze zich over het algemeen goed in beeld voelen bij de mentoren. Wel ervaren bovenbouwleerlingen soms minder persoonlijke aandacht van de mentor dan onderbouwleerlingen. Ook constateren leerlingen verschillen in aanpak tussen mentoren: sommige mentoren zijn actiever betrokken bij het welzijn en de voortgang van hun leerlingen dan anderen. Leerlingen geven aan dat mentoren hun individuele begeleiding vaker richten op leerlingen die cognitief of gedragsmatig extra ondersteuning nodig hebben.

"Mentorgesprekken worden vaak beperkt tot praktische zaken zoals roosters en cijfers. Leerlingen geven aan dat ze meer persoonlijke aandacht zouden willen in deze gesprekken."

- **Betrokkenheid leerlingen:** Op een deel van de scholen worden leerlingen actief betrokken bij hun OPP, zowel bij het opstellen als het realiseren en evalueren van hun persoonlijke ontwikkelingsdoelen. In deze scholen voelen leerlingen zich daadwerkelijk verantwoordelijk voor hun leerproces en ervaren ze een hoge mate van autonomie en motivatie. Op veel scholen wordt het OPP vooral door mentoren en ondersteuningscoördinatoren opgesteld en is minder ruimte voor de inbreng van de leerling. Leerlingen hebben hierdoor het gevoel dat ze weinig invloed hebben op de ondersteuning die zij ontvangen. Ze zien het OPP meer als een "formele verplichting" en niet dat het daadwerkelijk impact heeft op hun leerervaring. Dit leidt tot minder eigenaarschap en motivatie bij leerlingen om actief deel te nemen aan hun eigen ontwikkeling.

Good practice: Scholen die succes hebben in het stimuleren van de betrokkenheid van leerlingen zetten regelmatig reflectiemomenten in, waarin leerlingen met hun coach/mentor periodiek reflecteren op hun eigen ontwikkeling en indien nodig aanpassingen in hun ondersteuning bespreken. In deze gesprekken worden leerdoelen en persoonlijke doelen gezamenlijk opgesteld en geëvalueerd. Deze scholen zien een positiever effect op de betrokkenheid en motivatie van de leerlingen.

- **Betrokkenheid ouders:** Scholen hebben moeite om ouders structureel te betrekken bij de ondersteuning van hun kind. Ze geven aan dat ouders pas betrokken raken wanneer problemen al vergevorderd zijn, wat het moeilijker maakt om gezamenlijk tot een oplossing te komen. Taalbarrières en culturele verschillen spelen een rol in sommige scholen, waardoor de communicatie met ouders moeizamer verloopt. Ook is er soms een kloof tussen de verwachtingen van ouders en wat de school daadwerkelijk kan bieden. Dit leidt soms tot spanningen en onrealistische verwachtingen ten aanzien van de ondersteuning die de school kan bieden.

Good practice: Scholen die succesvol zijn in het betrekken van ouders organiseren regelmatige ouderbijeenkomsten en informatieavonden. Ze hebben duidelijke communicatiestructuren waarbij ouders tijdig geïnformeerd worden over de voortgang van hun kind en bij de ondersteuning worden betrokken.

- **Handelingsadviezen:** Leerlingen ervaren dat docenten de handelingsadviezen verschillend toepassen. Ondersteuningsteams geven aan dat de kennis en kunde om handelingsadviezen toe te passen niet altijd toereikend is. Docenten geven aan dat het ze niet altijd lukt om de handelingsadviezen toe te passen. Ze voelen zich soms overweldigd door het aantal handelingsadviezen dat ze moeten opvolgen. Daarnaast ervaren docenten de adviezen als te abstract of theoretisch, waardoor deze niet aansluiten bij de praktijk in de klas.

“Wanneer er geen eenduidige en bruikbare adviezen zijn over hoe ondersteuning in de lessen moet worden gegeven, maken docenten zelf interpretaties die niet altijd aansluiten bij de behoeften van de leerlingen of bij de afspraken die zijn gemaakt.”

WAAR LIGGEN ONTWIKKELPUNTEN?

- **Ondersteuningsteams en leerlingen** hebben behoefte aan een betere integratie van de ondersteuning binnen het onderwijsproces. De ondersteuning gebeurt vaak buiten de lessen, waardoor er weinig verbinding is tussen wat er in de ondersteuning wordt besproken en hoe dat wordt toegepast in de dagelijkse lessen. Leerlingen merken daarnaast dat de ondersteuningsafspraken die zijn gemaakt niet altijd worden doorgevoerd in de les.
- **Leerlingen en ondersteuningsteams** zien kansen om de eenduidige aanpak van mentoren te versterken. Op meerdere scholen zien ondersteuningsteams het ontbreken van een doorlopende leerlijn mentoraat (met bijpassende scholing) als belemmerend voor het realiseren van een meer eenduidige aanpak. Leerlingen willen graag meer persoonlijke en proactieve aandacht voor alle leerlingen, vooral als een leerling zelf niet snel om hulp vraagt.
- **Leerlingen** geven aan dat ze zelf meer zeggenschap willen hebben over hun ondersteuningsproces. Ze willen graag meer betrokken worden bij het opstellen van hun ontwikkeldoelen en bij de invulling van hun eigen ondersteuning. Ook geven ze aan dat ze graag meer/vaker willen meedenken over schoolbrede ontwikkelingen.

- **Ondersteuningsteams en docenten/mentoren** signaleren dat de complexiteit van de ondersteuningsbehoeften van leerlingen specifieke vaardigheden vereist en dat niet alle docenten zich voldoende bekwaam voelen in het interpreteren en correct toepassen van handelingsadviezen. Docenten hebben vooral behoefte aan meer expertise rondom gedragsproblemen en leerstoornissen. Daarbij willen ze graag meer trainingen of kennisdeling die direct toepasbaar zijn in de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld door de inzet van casusbesprekingen en rollenspellen.

***Good practice:** Sommige ondersteuningsteams bieden trainingen en workshops aan docenten/mentoren, bijvoorbeeld over thema's zoals omgaan met gedragsproblemen, differentiatie in de klas, of het begeleiden van leerlingen met leerstoornissen.*

- **Docenten** ervaren dat de adviezen soms te abstract of theoretisch zijn, waardoor ze moeilijk uitvoerbaar zijn in de praktijk in de klas. Dit komt mede doordat de handelingsadviezen vaak worden opgesteld door collega's uit het ondersteuningsteam zonder betrokkenheid van docenten. Docenten willen graag regelmatige en diepgaande ondersteuning, observaties en feedback van collega's uit het ondersteuningsteam om hun handelingsbekwaamheid te vergroten en op een praktische manier te kunnen werken aan het toepassen van handelingsadviezen. Ook willen docenten een systematische evaluatie van de effectiviteit van de adviezen in de praktijk.

AANBEVELINGEN VAN VISITATOREN VOOR HET VERSTERKEN VAN DE AFSTEMMING TUSSEN DE ONDERSTEUNING IN DE LES EN BUITEN DE LES

- **Versterk het mentoraat:** zorg voor een doorlopende leerlijn van het mentoraat, zodat er meer eenduidigheid komt in de belangrijke rol van de mentor. Maak daarbij ook voldoende tijd vrij voor het informele gesprek met iedere leerling.
- **Vergroot de betrokkenheid van leerlingen:** geef leerlingen meer verantwoordelijkheid over hun eigen ontwikkeling. Dit kan door hen te betrekken bij het stellen van ontwikkeldoelen en door het voeren van gerichte reflectiemomenten.
- **Vergroot de betrokkenheid van docenten:** betrek docenten bij het opstellen van handelingsadviezen en bij de evaluatie van de effectiviteit in de praktijk. Hierdoor sluiten adviezen beter aan op de behoeften van leerlingen en docenten in de lespraktijk.
- **Bied gerichte scholing aan voor docenten:** docenten hebben behoefte aan meer gerichte training, met name op het gebied van het toepassen van handelingsadviezen en het effectief differentiëren in de klas. Zorg ervoor dat deze scholing praktisch is en direct toepasbaar in de lespraktijk.

PRAKTIJKERVARINGEN IV: OPBRENGSTEN VAN DE VISITATIES

Met de deelnemende scholen en SWV-en is gekeken naar de opbrengsten van de visitaties: wat zijn de belangrijkste inzichten geweest, hoe en met wie zijn die besproken en tot welke acties hebben die geleid. Ook is gevraagd naar tips om de opbrengsten op de langere termijn (nog beter) te borgen.

De opbrengsten van een visitatie richten zich in eerste instantie op de ontwikkelingsvraag en bieden het ondersteuningsteam inzichten in hoe de ondersteuning in de praktijk wordt ervaren of toegepast. Vaak leveren de visitaties ook inzichten op over de pedagogisch-didactische aanpak in de lessen. Dit is niet altijd de hoofdvraag van de visitatie, maar als bijvangst leveren deze inzichten concrete handvatten op om schoolbreed mee aan de slag te gaan.

"Door de uitkomsten van de visitatie ben ik nog meer gaan sturen bij ondersteuningscollega's in de afdelingen om nog meer met mentoren in gesprek te gaan. Ook voeren we nu periodieker overleg over een hele klas, zodat mentoren en docenten zich blijvend bewust zijn van het belang van de ondersteuning. Onze afdelingsleiders zijn ook veel beter gaan kijken naar OP2 in verbinding met OP3 en hebben daar meer interventies op gedaan, bijvoorbeeld door een overgangsdokument tussen mentoren voortaan in het leerlingvolgsysteem te hangen." CSG Bogerman





*"Onze visitatie was erop gericht te onderzoeken in hoeverre onze pijler 'je kunt het' zichtbaar is in onze lessen en contactmomenten. We zien dat onze maatwerkuren en lessen nog beter ingericht kunnen worden om leerlingen te ondersteunen bij het leren leren. Dit heeft ertoe geleid dat we nu twee duidelijke jaardoelen hebben: het beter inzetten van maatwerkuren en het ontwikkelen van kijkwijzers voor de lessen. Daar zijn nu twee projectgroepen mee bezig. Omdat je steeds kan refereren aan wat het visitatieteam heeft gezien, hebben we hier ook meer gesprekken over met collega's." **Eligant Lyceum***

*"Het belangrijkste inzicht was het besef dat we aandacht moeten blijven besteden aan de basiskwaliteit in de lessen. Daar is al heel veel tijd in gestopt en je denkt dat iedereen het al weet, maar dan blijkt het toch nog niet zichtbaar te zijn. Het heeft ook de koers van de schoolleiding beïnvloed: we moeten scherper sturen op regels, de lat hoog leggen, hoge verwachtingen uitspreken en elkaar daarop aanspreken, anders krijg je een cultuur waarin te veel wordt toegelaten." **Yuverta vmbo Houten***

Het visitatieteam geeft aan het eind van de visitatiedag een mondelinge terugkoppeling over de belangrijkste inzichten. Deze terugkoppeling is in principe voor de hele school, maar in de praktijk is niet altijd iedereen daarbij aanwezig. Scholen geven aan dat hoe meer collega's bij de terugkoppeling aanwezig zijn, hoe makkelijker daarna het gesprek gevoerd kan worden over mogelijke verbeteracties.

*"Het is fijn dat het visitatieteam ook met docenten praat en dat er veel docenten bij de terugkoppeling aanwezig zijn. Dat draagt er aan bij dat je ook later het gesprek met collega's kan aangaan, dat het beeld dat er uit komt breder en meer gedragen is. Op een volgende studiedag hebben we de resultaten besproken en de inzichten worden meegenomen bij het opstellen van het nieuwe locatieplan." **Yuverta vmbo Houten***

Tips van scholen en SWV-en voor een borging van de opbrengsten:

- De aanwezigheid van het hele team bij de terugkoppeling van de resultaten is belangrijk voor een goede borging. Het kan helpen om in de voorbereiding (door SWV, schoolbestuur, schoolleiding of voorzitter van het visitatieteam) duidelijk te communiceren dat als het hele team erbij aanwezig is, de school er als team echt wat uit kan halen.
- De borging van resultaten op schoolniveau is afhankelijk van de regie vanuit het MT. Het SWV of het schoolbestuur kan de school hierin ondersteunen. Bijvoorbeeld door met de scholen af te spreken dat de inzichten uit de visitaties worden vertaald in doelen of concrete acties in het ondersteuningsplan of schooljaarplan.
- Als de opbrengsten van de visitaties worden gedeeld in het schoolleiders-overleg en ook in het netwerk van ondersteuningscoördinatoren, dan versterkt dit de verbinding en samenwerking tussen scholen en ontstaat een lerend netwerk.
- Voor een meer cyclische aanpak kunnen bij een volgende visitatie de ontwikkelpunten uit eerdere visitaties als uitgangspunt meegenomen worden. Ook kunnen de ontwikkelingsvragen van de scholen gekoppeld worden aan de ontwikkeldoelen van het SWV.



"We zijn nu een ronde verder, en ik merk dat ik op zoek ben naar een nieuwe doelstelling voor de visitaties, dat het wat meer richting resultaatgericht mag gaan. Bijvoorbeeld door de resultaten te koppelen aan de uitkomsten van het POS. Of door de uitkomsten van een eerste visitatie als uitgangspunt te nemen voor een volgende visitatie: welke ontwikkelpunten zijn opgepakt, waar zien we al verbetering." Pallas Athene College

"We delen de resultaten van de visitaties in het schoolleidersoverleg. Scholen geven een toelichting en daarna volgt een uitwisseling over bevindingen en hoe je daarmee verder gaat. Dit levert mooie gesprekken op. Zo blijven vraagstukken niet binnen de school, maar kan echt groei in het SWV ontstaan: elkaar ondersteunen, meedenken met elkaar, leren van elkaar." SWV VO Zuid-Utrecht

"We zien een verschuiving bij de scholen om meer naar verantwoording te kijken en naar de borging van de resultaten. Tijdens onze jaargesprekken met de scholen bespreken we hoe de school werkt aan de doelen van het SWV. Daar betrekken we nu ook de resultaten vanuit de visitatie bij. In die gesprekken merk je dat scholen ook echt de meerwaarde ervaren van de visitatie." SWV Gelderse vallei VO

HOOFDSTUK 5:

ORGANISATIE EN COMMUNICATIE ROND DE ONDERSTEUNING IN DE SCHOOL

De organisatie van de ondersteuning in de school is de afgelopen jaren een belangrijk aandachtspunt geweest, met name in de beginfase van de collegiale visitaties. De analyse van de data laat zien dat scholen de organisatie en communicatie van de ondersteuning verschillend organiseren en dat dit effect heeft op de realisatie van de ondersteuning. In dit hoofdstuk wordt eerst beschreven wat er volgens docenten en ondersteuningsteams ten aanzien van de organisatie en communicatie gewenst is. Vervolgens wordt gekeken wat daarvan volgens de visitaties aanwezig is in de school en waar ontwikkelpunten liggen.

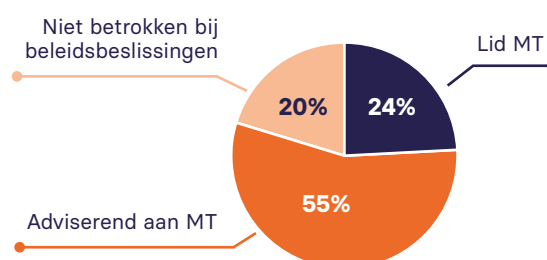
WAT IS GEWENST TEN AANZIEN VAN DE ORGANISATIE EN COMMUNICATIE?

- **Een duidelijke ondersteuningsstructuur en ondersteuningsroute die bekend zijn bij docenten en mentoren:** een helder ondersteuningsprotocol en duidelijke richtlijnen (vastgelegd in een ondersteuningsplan) zorgen voor consistentie in de aanpak en maken het voor docenten en mentoren eenvoudig om te weten wanneer en hoe zij extra ondersteuning kunnen inschakelen.
- **Betrokken ondersteuningscoördinatoren met voldoende uren voor hun taken:** ondersteuningscoördinatoren (OCO's) vervullen een cruciale rol in de coördinatie tussen mentoren, docenten en het ondersteuningsteam. Hun betrokkenheid zorgt voor een soepele samenwerking tussen de verschillende partijen en het is belangrijk dat zij voldoende tijd hebben om goed bereikbaar te zijn voor zowel leerlingen als collega's.
- **Veel expertise in het ondersteuningsteam en goede faciliteiten zoals stilte ruimtes en pedagogische opvanglokalen:** scholen benoemen dat de aanwezigheid van een breed scala aan specialistische kennis (bijvoorbeeld op het gebied van gedragsproblematiek of sociaal-emotionele ondersteuning) binnen het ondersteuningsteam noodzakelijk is om maatwerk te leveren voor leerlingen. Daarnaast dragen goede faciliteiten - zoals stilteplekken, opvanglokalen en rustruimtes - bij aan een veilige en ondersteunende leeromgeving.
- **Een heldere taakverdeling en korte communicatielijnen binnen het ondersteuningsteam:** duidelijke rollen en korte lijnen zorgen ervoor dat signalen snel worden opgepakt en dat betrokkenen goed geïnformeerd zijn over de aanpak. Hierdoor kan de ondersteuning efficiënt worden georganiseerd en kunnen problemen sneller worden opgelost. Het regelmatig samenbrengen van docenten/mentoren en ondersteuningsmedewerkers draagt bij aan een integrale aanpak van de ondersteuning en leidt tot meer draagvlak en een effectievere ondersteuning.

IN HOEVERRE ZIJN DIE PUNTEN AANWEZIG IN DE SCHOLEN?

- De data-analyse laat zien dat er op vrijwel alle scholen een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid is bij het welzijn en de ontwikkeling van leerlingen. De meeste leerlingen die gebruik maken van de ondersteuningsstructuur geven aan dat ze zich gezien en geholpen voelen. Deze positieve ervaring wordt vaak toegeschreven aan de persoonlijke aandacht die ze krijgen en is sterker als sprake is van een vast aanspreekpunt voor de leerlingen binnen de school.
- In de meeste scholen is men tevreden over de betrokkenheid en zichtbaarheid van de OCO. De Ondersteuningscoördinator (OCO) vervult op alle scholen een sleutelrol in de organisatie van de ondersteuning. De zwaarte van de rol wordt door scholen verschillend ingevuld. In 60% van de rapportages wordt de OCO beschreven als een aparte functie; op de overige scholen wordt de rol van OCO gecombineerd met andere taken, zoals lesgeven. De rapportages laten zien, dat de OCO niet altijd betrokken wordt bij beleidsbeslissingen. Hierdoor ontstaat volgens de ondersteuningsteams soms een kloof tussen het primaire proces en de ondersteuningsstructuur.

Positie OCO binnen het MT



Good practice: In scholen met een sterke ondersteuningsstructuur, ervaren zowel de OCO als het MT de aanwezigheid van de OCO in het MT als cruciaal voor het opstellen van ondersteuningsplannen en het afstemmen van de ondersteuningsstructuur met het schoolbeleid.

- In de meeste scholen is men ook tevreden over het ondersteuningsteam; het team beschikt vaak over veel expertise en biedt veel faciliteiten. Uit de analyse blijkt dat er grote verschillen zijn in omvang, uren en in bemensing van het ondersteuningsteam, mede afhankelijk van de grootte van de school en de complexiteit van de leerlingenpopulatie. Soms bestaat het ondersteuningsteam uit een paar experts met een duidelijke functieomschrijving, soms is er een groot ondersteuningsteam bestaande uit docenten met een extra taak en soms is sprake van meerdere ondersteuningsteams (bijvoorbeeld per afdeling).

Good practice: Sommige scholen zien kansen om andere expertises binnen het onderwijs sterker te benutten, zoals het inzetten van jongerenwerkers en coaches. Jongerenwerkers spelen een waardevolle rol in het bieden van een extra vangnet voor leerlingen, terwijl coaches niet alleen leerlingen maar ook docenten kunnen ondersteunen bij hun professionele ontwikkeling.

- Op veel scholen is sprake van een goed uitgewerkte ondersteuningsstructuur (vaak inclusief stappenplan) die ook bekend is bij docenten en leerlingen. Een deel van de scholen ervaart problemen in de uitvoering van de ondersteuning doordat er geen helder ondersteuningsprotocol of stappenplan is dat door alle betrokkenen wordt gevolgd. Zeker op grotere scholen geven docenten aan dat de ondersteuningsaanpak per afdeling kan verschillen, wat een negatief effect heeft op de consistentie en effectiviteit van de ondersteuning. In scholen waar de ondersteuningsstructuur minder goed is vastgelegd en een duidelijke richtlijn voor opschaling ontbreekt, ervaren docenten en ondersteuningsteams onzekerheid over wanneer doorverwijzing gepast is. Om escalatie te voorkomen of uit loyaliteit naar leerlingen en ouders, worden leerlingen soms te laat doorverwezen naar extra of gespecialiseerde ondersteuning.

“De ondersteuningsstructuur is niet duidelijk genoeg, waardoor vooral nieuwe docenten vaak geen goed beeld hebben van wat individuele leerlingen nodig hebben aan extra ondersteuning en wat er in de school mogelijk is.”

- Op veel scholen wordt in de dagelijkse praktijk een gebrek aan rolafbakening binnen de ondersteuningsstructuur ervaren. Dit kan binnen het ondersteuningsteam zijn, maar ook tussen mentoren en het ondersteuningsteam. Ook als er een stappenplan ligt, zijn de taken en verantwoordelijkheden niet helder omschreven, of is het lastig voor docenten om hun ondersteunende taken naast het lesgeven goed in te vullen. De data-analyse laat zien dat hoe meer verschillende mensen met taakuren bij de ondersteuning betrokken zijn, hoe lastiger de rolafbakening is.

“Tijdens leerlingbesprekingen worden actiepunten opgesteld, maar de opvolging van deze punten wordt niet altijd bewaakt. Dit komt doordat er geen vast systeem is om actiepunten te volgen of omdat er geen verantwoordelijke wordt aangewezen.”

- Op veel scholen is sprake van een informele communicatie- en overlegcultuur tussen ondersteuning en docenten. Door het ontbreken van structurele afspraken, ervaren docenten onvoldoende terugkoppeling uit het ondersteuningsoverleg en/of dat belangrijke informatie over de ondersteuningsbehoeften van (nieuwe) leerlingen niet tijdig wordt gedeeld. Ondersteuningsteams ervaren ruis in de uitvoering van gemaakte afspraken door docenten, met name rond het gebruik van digitale leerlingvolgsystemen waarin docenten, mentoren en het ondersteuningsteam notities en voortgangsrapporten kunnen delen over leerlingen. In de praktijk vraagt dit om een bepaalde mate van invoerdiscipline die niet altijd wordt nageleefd.

Good practice: Scholen met een sterke overlegstructuur hebben vaste overlegmomenten waarin docenten, mentoren en OCO samenkomen om de voortgang van leerlingen met een OPP te bespreken. Door ook docenten te betrekken bij de invulling van de ondersteuning, sluiten de plannen beter aan bij de praktijk in de klas.

WAAR LIGGEN ONTWIKKELPUNTEN?

- **Docenten** hebben behoefte aan een meer consistente en gestructureerde ondersteuningsaanpak met duidelijke richtlijnen. Hierdoor wordt voorkomen dat de ondersteuning van leerlingen varieert tussen afdelingen of tussen docenten. Een helder ondersteuningsprotocol kan eraan bijdragen dat het voor (nieuwe) docenten ook duidelijk is wanneer een leerling moet worden doorverwezen naar gespecialiseerde ondersteuning.
- **Ondersteuningsteams en docenten** zien ruimte voor verbetering in de coördinatie en tussen de verschillende partijen om de ondersteuning doelgerichter en efficiënter te maken. Met name de rolafbakening binnen de ondersteuningsstructuur kan scherper, zodat duidelijker is wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken, zoals het coördineren van ondersteuningsprocessen of het opvolgen van actiepunten uit leerlingbesprekingen.
- **Ondersteuningsteams, docenten en leerlingen** signaleren dat de communicatie over de ondersteuning effectiever en meer gestructureerd kan. De communicatie tussen ondersteuningsmedewerkers, mentoren en docenten verloopt op veel scholen via informele kanalen, zoals mondelinge afspraken en losse e-mails. Hierdoor raken afspraken kwijt of worden ze niet goed opgevolgd. Docenten geven aan dat ze niet altijd op tijd over belangrijke informatie beschikken of geen terugkoppeling krijgen als hun leerlingen worden besproken.

“Leerlingen voelen zich soms onvoldoende ondersteund in de les. Ze geven aan dat docenten niet altijd op de hoogte zijn van hun specifieke ondersteuningsbehoeften.”
- **Ondersteuningsteams** geven aan dat er vanuit de schoolleiding meer sturing nodig is om de leerlingvolgsystemen eenduidig te gebruiken. In meerdere scholen gebruiken docenten/mentoren het leerlingvolgsysteem niet op een uniforme manier. Hierdoor ontbreekt soms cruciale informatie over leerlingen. Dit bemoeilijkt de voortgangmonitoring en zorgt voor onvolledige leerlingdossiers.

AANBEVELINGEN VAN VISITATOREN VOOR HET VERSTERKEN VAN DE ORGANISATIE EN COMMUNICATIE ROND DE ONDERSTEUNING

- **Versterk de organisatie van de ondersteuning:** zorg voor een duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden, zodat iedereen weet wat er van hen wordt verwacht. Borg de afspraken in vaste protocollen. Een meer centrale coördinatie van de ondersteuning kan daarbij helpen.
- **Formaliseer de informele communicatielijnen:** organiseer meer structureel overleg tussen docenten, mentoren en ondersteuningscoördinatoren, zodat informatie over leerlingen tijdig wordt gedeeld. Stuur daarbij op een eenduidig gebruik van het leerlingvolgsysteem.
- **Vergroot de kennis over de ondersteuningsmogelijkheden van de school:** zorg ervoor dat de ondersteuningsstructuur duidelijk zichtbaar is voor leerlingen, ouders, docenten en mentoren, zodat er meer kennis is over de (on)mogelijkheden van de ondersteuning. Dit kan door regelmatig te communiceren over de beschikbare ondersteuning en door deze zichtbaar te maken in de klas en op andere plaatsen binnen de school.
- **Versterk de samenwerking tussen docenten en ondersteuningsmedewerkers:** creëer meer (tijd voor) samenwerkingsmomenten tussen docenten en ondersteuningsmedewerkers om de integratie van de ondersteuning in de dagelijkse lespraktijk te verbeteren. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke intervisiemomenten in te plannen.

HOOFDSTUK 6: CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het doel van deze brochure was tweeledig: een evaluatie van 48 collegiale visitaties passend onderwijs en een inspiratie voor het inzetten van collegiale visitaties als instrument om met en van elkaar te leren. In dit laatste hoofdstuk komen evaluatie en inspiratie samen. Eerst wordt gekeken naar de opbrengsten van 8 jaar collegiale visitaties passend onderwijs en wat die kunnen bijdragen aan de verdere ontwikkeling richting inclusief onderwijs. Vervolgens wordt gekeken hoe de inzet van collegiale visitaties de gewenste ontwikkeling naar inclusief onderwijs kan versterken.

EVALUATIE: DE OPBRENGSTEN VAN COLLEGIALE VISITATIES PASSEND ONDERWIJS

De analyse van 48 collegiale visitaties passend onderwijs laat zien dat de scholen de afgelopen acht jaar serieus werk hebben gemaakt van passend onderwijs. De focus van de ontwikkelingsvragen lag op de pedagogische en didactische ondersteuning in de les (inclusief sociale veiligheid), de afstemming tussen de ondersteuning in de klas en buiten de klas, en de organisatie en communicatie rond de ondersteuning in de school. De resultaten van de data-analyse laten zien dat op alle drie de thema's de gewenste situatie nog niet altijd is behaald en dat er nog diverse ontwikkelpunten zijn. De focus op ontwikkelpunten is inherent aan de ontwikkelingsgerichte opzet van de visitaties en wil dus niet zeggen dat er geen positieve stappen zijn gezet. Integendeel, de data-analyse biedt ook inzicht in wat er goed gaat op de scholen en welke stappen er al gezet zijn.

Positieve bevindingen

De belangrijkste kracht van de meeste scholen ligt in de positieve en informele sfeer en de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er is vaak een sterke, positieve relatie tussen leerlingen en docenten, wat bijdraagt aan een gevoel van veiligheid en welzijn op school. Leerlingen voelen zich over het algemeen gezien en er is op de meeste scholen een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij het welzijn en de ontwikkeling van leerlingen. De informele sfeer zorgt voor laagdrempeligheid in communicatie en toegankelijkheid van docenten en ondersteuningsmedewerkers, wat in de scholen positief wordt beoordeeld.

Het Beleidskader voor inclusief onderwijs geeft aan dat inclusief onderwijs geen nieuw doel is, maar een volgende stap, en dus ook voortbouwt op de ontwikkelingen die scholen de afgelopen jaren hebben ingezet.¹⁰ In dat kader is het mooi om te zien dat scholen op onderdelen positieve ontwikkelingen hebben doorgemaakt waar reeds aanknopingspunten liggen voor inclusiever onderwijs.

¹⁰ www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/05/10/bijlage-11-beleidskader-definiering-inclusief-onderwijs.

ZICHTBARE ONTWIKKELINGEN	BUDRAGE AAN INCLUSIEVER ONDERWIJS
Meer maatwerk en differentiatie in de klas: steeds meer scholen bieden vormen van maatwerk aan door middel van differentiatie in lesinhoud, tempo en werkvormen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via verlengde instructie, aangepaste leerroutes en het gebruik van digitale leermiddelen.	Leerlingen met verschillende ondersteuningsbehoeften kunnen op hun eigen niveau deelnemen aan het reguliere onderwijsproces, zonder apart gezet te worden.
Vroegtijdige signalering en snellere ondersteuning: Door middel van gestructureerde leerlingbesprekingen of vaste en regelmatige overlegmomenten, worden ondersteuningsbehoeften sneller besproken en aangepakt. Sommige scholen maken gebruik van een stappenplan, zodat docenten precies weten wanneer extra ondersteuning nodig is.	Problemen worden vroegtijdig gesignaleerd, waardoor leerlingen met ondersteuningsbehoeften minder snel uitvallen of vastlopen. Dit vergroot hun kansen om binnen het reguliere onderwijs te blijven.
Betere integratie van ondersteuning in de klas: In plaats van leerlingen uit de klas te halen, vindt de ondersteuning vaker in de klas plaats. Scholen zetten vaker ondersteuningsmedewerkers in die tijdens de les aanwezig zijn. Ook richt de ondersteuning zich vaker op de docent of de hele klas in plaats van alleen op een specifieke leerling.	Ondersteuning in de klas voorkomt stigmatisering en zorgt ervoor dat leerlingen onderdeel blijven van de groep. Dit draagt bij aan het gevoel van saamhorigheid en normaliseert verschillen in behoeften.
Toegang tot specialistische ondersteuning binnen de school: In steeds meer scholen zijn specialisten beschikbaar, zoals orthopedagogen, gedragspecialisten en experts op het gebied van dyslexie of faalangst. Scholen hebben eigen experts in dienst of werken met vaste externe specialisten die op afroep beschikbaar zijn. Ook hebben veel scholen rustplekken, stilteplekken en opvanglokalen ingericht voor leerlingen die overprikkeld raken.	Door de specialistische ondersteuning in de school te integreren, hoeven leerlingen niet naar externe voorzieningen. Dit maakt het onderwijs toegankelijker en verlaagt de drempel voor leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften.
Meer persoonlijke aandacht en sociaal-emotionele ondersteuning: Er is meer aandacht voor het sociaal-emotioneel welzijn van leerlingen. Mentoren en docenten voeren vaker individuele gesprekken met leerlingen. Scholen bieden trainingen aan op het gebied van faalangstreductie en sociale vaardigheden. In de lessen is meer aandacht voor structuur en duidelijke regels.	Leerlingen voelen zich beter begrepen, ervaren een veilige omgeving en durven hulp te vragen. Dit draagt bij aan een cultuur van openheid, waar ruimte is voor diversiteit in behoeften. Door voorspelbaarheid en structuur wordt het voor kwetsbare leerlingen makkelijker om de dag te overzien en vol te houden.
Meer eigenaarschap van leerlingen: Leerlingen krijgen meer invloed op hun leertrajecten, bijvoorbeeld door te werken met studieplanners of individuele leerdoelen. Sommige scholen maken gebruik van ontwikkelgesprekken met leerlingen. Deze gesprekken helpen leerlingen inzicht te krijgen in hun voortgang en hun eigen leerdoelen.	Door leerlingen eigenaar te maken van hun leerproces, krijgen ze de ruimte om te groeien op hun eigen niveau. Dit draagt bij aan zelfregulatie, zelfstandigheid en motivatie.
Meer samenwerking en betrokkenheid van ouders: Scholen nodigen ouders vaker uit bij leerlingbesprekingen, betrekken hen bij het opstellen van ondersteuningsplannen en maken hen actief onderdeel van het proces.	Ouders krijgen meer inzicht in het proces van hun kind en kunnen beter bijdragen aan het leerproces, zowel thuis als op school. Dit versterkt de verbinding tussen school, thuis en leerling.

Belangrijkste ontwikkelpunten en adviezen van visitatoren

Uit de data-analyse blijkt dat scholen positiever zijn over het realiseren van passend onderwijs als er sprake is van een goede samenwerking tussen docenten en het ondersteuningsteam, zodat er meer verbinding is tussen de basiskwaliteit en de basisondersteuning in de lessen. Ook scholen met een duidelijke ondersteuningsstructuur (heldere taken, verantwoordelijkheden en communicatielijnen) rapporteren meer succes bij het bieden van een passende ondersteuning. Daarnaast helpt het gebruik van differentiatie binnen de klas (aanpassen van instructies, extra hulpmiddelen) om tegemoet te komen aan de diversiteit in ondersteuningsbehoeften.

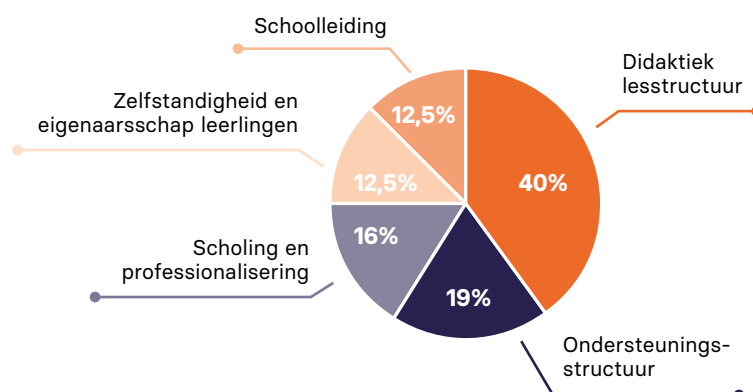
Het voorgaande leidt tot de volgende vier ontwikkelpunten die scholen tijdens de visitaties zelf noemen als belangrijke stappen om zich verder te ontwikkelen richting passend en meer inclusief onderwijs:

1. Duidelijke en gezamenlijke afspraken over de pedagogisch-didactische aanpak.
2. Een betere coördinatie en afstemming binnen de ondersteuningsstructuur met eenduidige richtlijnen en heldere communicatie.
3. Meer scholing en professionele ontwikkeling van docenten om effectief in te kunnen spelen op de uiteenlopende behoeften van leerlingen en om handelingsadviezen om te zetten in concreet gedrag in de les.
4. Meer gestructureerde samenwerking en uitwisseling van kennis, materialen en ideeën, zowel in de school als met externe organisaties, zodat er meer van en met elkaar geleerd kan worden en samen gewerkt kan worden aan het beter integreren van de ondersteuning in de lessen.

De aanbevelingen van de visitatoren sluiten hier mooi op aan, deze zijn in samen te vatten in zes thema's (zie het diagram hiernaast):

- De meeste aanbevelingen richten zich op de didactiek en lesstructuur: zorg voor meer differentiatie, activering en variatie.
- Daarnaast wordt veel winst gezien in het versterken van de ondersteuningsstructuur: vergroot de zichtbaarheid van de ondersteuningsstructuur en versterk de samenwerking tussen docenten en ondersteuningsmedewerkers om de integratie van de ondersteuning in de dagelijkse lespraktijk te verbeteren.
- Tot slot worden aanbevelingen gedaan gericht op het bieden van gerichte en praktische scholing aan docenten en mentoren, het stimuleren van de zelfstandigheid en het eigenaarschap van leerlingen en het verhogen van de zichtbaarheid en sturing van de schoolleiding om de gewenste stappen ook daadwerkelijk te realiseren.

Aanbevelingen van visitatoren



INSPIRATIE: DE KRACHT VAN COLLEGIALE VISITATIES

Een belangrijk ontwikkelpunt om de beweging van passend naar meer inclusief onderwijs te realiseren, is de behoefte aan meer samenwerking tussen ondersteuningsprofessionals en onderwijsteams om de ondersteuningsexpertise beter te integreren in de dagelijkse praktijk. Deze samenwerking kan bijdragen aan een consistentere pedagogisch en didactisch klimaat, waarin docenten en leerlingen gezamenlijk profiteren van een bredere kennisbasis en gerichte begeleiding. Het vergroten van de samenwerking in de school en in het samenwerkingsverband sluit nauw aan bij de werkagenda naar inclusief onderwijs. Juist op dit punt, het vergroten van de samenwerking, kunnen collegiale visitaties een belangrijke meerwaarde hebben.

De meerwaarde van visitaties voor inclusief onderwijs

Uit de gesprekken met SWV-en en scholen blijkt dat visitaties worden gezien als een krachtig leermiddel voor zowel scholen als het SWV. De praktijkervaringen in deze brochure laten zien dat de collegiale visitaties concrete inzichten bieden over de cultuur en basiskwaliteit van de scholen en vaak leiden tot concrete verbeteracties in de school om de ondersteuning te versterken. Collegiale visitaties versterken de samenwerking, openheid en kwaliteitsontwikkeling zowel binnen de school als tussen de scholen.

*"Een visitatie blijft spannend, omdat je toch als 'concurrenten' in een SWV zit. Maar we werken nu een paar jaar met collegiale visitaties en je merkt dat de samenwerking tussen de scholen steeds vertrouwder wordt. Je leert elkaar beter kennen, er ontstaat steeds meer een open cultuur om onderling te delen. En als collega's van onze school op een andere school kijken, dan leidt dat meteen weer tot reflectie: wat kunnen we daar van leren, wat kunnen we meenemen naar de eigen school." **Eligant Lyceum***

Het bespreken van de resultaten van de visitaties in het schoolleidersoverleg versterkt de openheid, verbinding en samenwerking tussen scholen en zo ontstaat een lerend netwerk. Zowel de scholen als het SWV krijgen door de visitaties zicht op het regionale aanbod en op de sterke punten en verbeterpunten binnen de scholen. Daarnaast gebruiken de SWV-en de bevindingen om bredere thema's binnen het samenwerkingsverband te adresseren en zo de ontwikkeling richting meer inclusief onderwijs te stimuleren.

*"Een visitatie heeft niet één doel, maar is breed met veel bijvangst. Je moet het als SWV niet alleen doen vanwege het kwaliteitsbeleid, maar omdat het past bij het geheel aan doelen. Ik zou het andere SWV-en zeker aanraden, het is een mooi instrument om met en van elkaar te leren. Het draagt bij aan meer samenwerking en meer kennis over de kracht van iedere school en hoe je elkaar kan helpen. Het helpt je echt op de weg naar meer inclusief onderwijs. We willen toe naar een steeds sterker wordende ondersteuning op de scholen zelf en de visitaties zijn een goed middel voor de school om een beeld te krijgen van de ontwikkelmogelijkheden." **SWV Regio Zutphen***

De succesfactoren voor een goede visitatie

Om de kracht van de visitaties optimaal in te zetten in de beweging richting inclusief onderwijs, is het belangrijk om gericht aandacht te besteden aan de volgende succesfactoren die in de praktijkervaringen worden genoemd:

1. **Eigenaarschap:** Maak de visitaties laagdrempelig en de moeite waard voor scholen om mee te doen. Zorg dat de focus van de visitaties ligt op het leren van en met elkaar (in plaats van op controle en verantwoording) en op de eigen ontwikkelingsvraag van de school. Dit versterkt het eigenaarschap in de school en verlaagt de drempel om mee te doen.

2. **Ontwikkelingsgerichte aanpak en triangulatie:** Zorg dat er voldoende tijd is om alle stappen van de visitatie-aanpak te doorlopen, van de voorbereiding tot de inrichting van het programma en de borging van de resultaten. Cruciale onderdelen in deze aanpak zijn een goed intakegesprek, een waarderende en ontwikkelingsgerichte aanpak, de triangulatie op de dag zelf (analyse, lesbezoeken en gesprekken) en de spiegel functie (geen adviezen) van het visitatieteam.
3. **Brede en professionele samenstelling visitatieteam:** Zorg voor een breed gevulde visitatiepool met diverse functiegroepen om de continuïteit en diversiteit te waarborgen. De inbreng van verschillende functies (ondersteuningscoördinatoren, teamleiders, mentoren, docenten, beleidsmedewerkers SWV) biedt waardevolle inzichten en stimuleert het leren en de uitwisseling. Ook moet het visitatieteam goed geschoold zijn, zich goed voorbereiden en opbouwend kritisch zijn. Een ervaren voorzitter verhoogt de kwaliteit van de visitatie.
4. **Sterke ontwikkelingsvraag:** Het succes van een visitatie wordt bepaald door de kwaliteit van de ontwikkelingsvraag. Het is daarom belangrijk om de tijd te nemen voor het breed laten invullen van de Scan Passend onderwijs en het formuleren van een goede ontwikkelingsvraag die ook leeft bij collega's, zodat de school ook iets met het antwoord kan. Dit vraagt van de voorzitter de juiste vaardigheden om tijdens het intakegesprek de school te helpen om hun ontwikkelingsvraag scherp te krijgen.
5. **Goede voorbereiding:** Een succesvolle visitatie vraagt van de school een open en kwetsbare opstelling en een goede voorbereiding: doe het serieus, geen poppenkast maar eerlijk. Een duidelijke planning, een goed dagrooster en een goede mix van (en voldoende) leerlingen en docenten in de gesprekken zijn voorwaarden voor goede opbrengsten.
6. **Brede betrokkenheid:** Investeer in een brede betrokkenheid van MT en docenten, vanaf de voorbereiding tot aan de terugkoppeling. Hierdoor kan een visitatie optimaal bijdragen aan het versterken van de integratie tussen ondersteuning en onderwijs. Een goede communicatie zorgt ervoor dat iedereen in de school betrokken is en weet wat het doel is van de visitatie. Door actief te sturen op een brede vertegenwoordiging van het team bij de terugkoppeling van de visitatie aan het eind van de dag voelen collega's zich meer betrokken bij mogelijke verbeteracties na de visitatie.
7. **Borging en opvolging:** Versterk de borging van de resultaten in de school, bijvoorbeeld door snel na de visitatie de resultaten op een studiedag te bespreken en samen te vertalen in concrete acties. Een koppeling van de verbeteracties aan de jaardoelen van de school kan de borging versterken. Op het niveau van het SWV kan een cyclische benadering van de collegiale visitaties bijdragen aan de borging, bijvoorbeeld door de (voortgang van de) resultaten van visitaties te bespreken in de jaargesprekken met de scholen. Ook versterkt een uitwisseling van de resultaten tussen de scholen de gezamenlijke ontwikkeling richting inclusief onderwijs.

Doorontwikkeling richting collegiale visitaties inclusief onderwijs

Het beleidskader inclusief onderwijs is uitgewerkt in een werkagenda met zes actielijnen. De eerste actielijn, het toerusten van school en personeel, vraagt een heldere koers hoe inclusief onderwijs gerealiseerd gaat worden binnen de school ('Hoe pakken we dit aan?' en 'Waar werken we naartoe?'). Vandaaruit kan een school werken aan professionaliseren, expertise delen en de samenwerking met de ondersteuning in de school en in het netwerk versterken.

Om collegiale visitaties optimaal te laten bijdragen aan de ontwikkeling richting inclusief onderwijs, is het van belang om de aanpak zoveel mogelijk te laten aansluiten bij het beleidskader en de werkagenda inclusief onderwijs. Dit vraagt

om een doorontwikkeling van de huidige aanpak naar collegiale visitaties inclusief onderwijs waarin - naast de genoemde succesfactoren van visitaties - ook aandacht is voor de volgende aanbevelingen van de klankbordgroep:

1. **Visie op inclusief onderwijs:** Start een visitatie vanuit de visie van de school op inclusief onderwijs en gebruik het overzicht van de inclusieve leeromgeving uit het beleidskader om in kaart te brengen waar de school staat ten aanzien van inclusie en waar de school heen wil. Door deze visie als basis te nemen voor de ontwikkelingsvraag, kan de visitatie nog sterker bijdragen aan de ontwikkeling naar inclusief onderwijs binnen de school. Door de ontwikkelingsvragen van de school vervolgens te koppelen aan de gezamenlijke thema's van het SWV, kan de visitatie ook gericht bijdragen aan meer inclusief onderwijs in het samenwerkingsverband.

"Een visitatie is nu echt een kadootje voor de school door de focus op de eigen ontwikkelingsvraag. Binnen het SWV hebben we te maken met grote beleidsdoelen rond inclusief onderwijs. Het zou een kwaliteitsslag voor het SWV zijn als je dit gaat combineren: als de ontwikkelingsvraag van een school aansluit bij één van de gezamenlijke doelen van het SWV. Dan wordt het ook interessanter om de resultaten van een visitatie met elkaar uit te wisselen, want dan gaat het om thema's die iedereen raken." **Eligant Lyceum**

2. **Betrek de hele driehoek:** ondanks de aandacht voor een brede betrokkenheid bij een visitatie, blijft veel informatie steken op het niveau van de teamleider/OCO. Inclusief onderwijs vraagt om een nog sterkere betrokkenheid van docenten, maar ook van ouders en leerlingen bij de realisatie van de ondersteuning. De visitaties worden krachtiger als docenten, ouders en leerlingen ook bij de collegiale visitaties een grotere rol krijgen, bijvoorbeeld door mee te denken over de ontwikkelingsvraag of door als visitor zitting te hebben in een visitatieteam.
3. **Professionalisering:** Inclusief onderwijs vraagt om professionalisering in de school en een verbreding van de expertise om ondersteuning nog meer in het onderwijs te integreren. Visitaties kunnen hieraan bijdragen door als SWV de organisatie van de visitaties te professionaliseren en nog beter te faciliteren (en te borgen) in de organisatie. Denk aan een lange termijn planning van de visitaties (inclusief een taakverantwoordelijke bij het SWV), het uitbreiden van de visitatiepool met externe partners, maar ook met schoolopleiders of docentencoaches, en aan structurele bijscholing van visitatoren om ontwikkelingen richting inclusief onderwijs te signaleren.
4. **Integratie en borging:** Inclusief onderwijs vraagt om nog meer integratie tussen de (basis)ondersteuning en de basiskwaliteit van het onderwijs. Juist in de afstemming, begeleiding en samenwerking tussen docenten en ondersteuningsmedewerkers ligt de basis voor inclusief onderwijs. Dit betekent dat ook in de visitaties nog meer aandacht moet zijn voor de basiskwaliteit in de les in relatie tot de ondersteuningsstructuur in de school. Om de borging van de resultaten te stimuleren, kan het visitatieteam een meer prominente rol krijgen in het natraject (denk aan betrokkenheid bij een studiedag of een follow-up gesprek na een half jaar).

"Het is goed om te kijken bij elkaar, we zijn door de visitaties in onze vso-scholen ook wijzer geworden over wat er in het speciaal onderwijs gebeurt. Voor de samenwerking is het een mooi instrument. De volgende stap is kijken hoe we dit ontwikkelen richting een manier van werken die in de scholen nog meer tot verandering gaat leiden. Hoe krijgen we docenten "aan" op inclusiever werken in de klas. Dat is de uitdaging die we moeten aangaan met elkaar en het zou mooi zijn als de opgedane contacten en ervaringen vanuit de visitaties daarin kunnen helpen." **Pallas Athene College**



Steunpunt Passend Onderwijs

Een initiatief van de PO-Raad en de VO-raad

Colofon

Auteur: Penna Onderwijsadviseurs

Foto's po: Ewouter Blokland

Foto's vo: Ewouter Blokland en
VO-raad beeldbank

Vormgeving: WAT ontwerpers

In opdracht van Het Steunpunt
Passend Onderwijs

Januari 2025

PRAKTIJKERVARINGEN I: AANLEIDING EN DOELEN VAN DE VISITATIES

Aan de vier scholen en drie SWV-en die deel hebben genomen aan het onderzoek, is gevraagd wat het doel is van de collegiale visitaties die zij uitvoeren: waarom is het SWV gestart met het uitvoeren van visitaties en wat leveren de visitaties het SWV en de scholen op.

De belangrijkste aanleiding om te starten met collegiale visitaties, is dat het aansluit bij ambities uit het ondersteuningsplan, bijvoorbeeld om te komen tot een lerend netwerk of om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor inclusief onderwijs te versterken.

"De visitaties passen goed bij onze keuze voor een schoolmodel met gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een dekkend netwerk. We zijn als SWV de weg ingeslagen dat we toe willen naar meer inclusief onderwijs, met een sterke ondersteuningsstructuur in de scholen en een afbouw van bovenschoolse voorzieningen. Dan is het goed om te weten hoe het gaat in de andere scholen, waar vragen en behoeften liggen en hoe je elkaar als scholen daarin kan ondersteunen." SWV Regio Zutphen

De SWV-en geven aan dat het niet altijd direct lukt om scholen te overtuigen van het nut van de visitaties. De opzet van een pilot helpt om scholen hierin mee te nemen. Door het eigenaarschap over de vraagstelling van de visitatie bij de scholen te leggen, neemt de betrokkenheid en motivatie van de scholen toe.





"Er was wat koudwatervrees bij de scholen, daarom zijn we gestart met een pilot bij twee scholen. Door de pilot zagen scholen wat het kon opleveren: mooie tips, maar ook veel herkenning, dat gaat zo ook bij ons. Het zorgde voor meer openheid en begrip, echt leren van en met elkaar. Wat ook belangrijk is, is dat ze zelf eigenaar zijn van de visitatie, dat ze zelf de focus bepalen: wat wil jij er van leren, die vraag staat centraal. Dat maakte dat de andere scholen ook over de drempel gingen en het ook durfden." SWV Gelderse Vallei VO

Genoemde doelen door de scholen:

- De visitaties bieden een frisse, externe blik. Scholen krijgen concrete feedback op hun eigen ontwikkelingsvraag die leidt tot reflectie op de ondersteuningsstructuur en onderwijspraktijk.
- De visitaties versterken het leren van elkaar en de samenwerking tussen scholen en ze vergroten de kennis en het begrip over elkaar.

"Het doel was om een cultuur te ontwikkelen waarbij we niet alleen bij elkaar in de school kunnen kijken, maar ook iets van elkaar kunnen leren of zelfs kritisch het gesprek aangaan over hoe de SOP uitpakt in het geheel van de scholen." Pallas Athene College

Genoemde doelen door de SWV-en:

- De visitaties ondersteunen de ontwikkeling van een lerend netwerk en dragen bij aan een cultuur van openheid, vertrouwen en samenwerking tussen de scholen.
- Het SWV krijgt diepere inzichten in de sterke punten en verbeterpunten binnen de scholen en kan de resultaten gebruiken om thema's zoals inclusiviteit breder te versterken.

"De belangrijkste ambitie in ons ondersteuningsplan is het realiseren van een sterk lerend netwerk van scholen. Door het uitvoeren van collegiale visitaties kan je elkaar daarin versterken: bij elkaar in de keuken kijken, elkaar in verbinding brengen. De visitaties leiden tot meer openheid en onderling vertrouwen. SWV VO Zuid-Utrecht

PRAKTIJKERVARINGEN II: ORGANISATIE VAN DE VISITATIES

Aan de deelnemende scholen en SWV-en is gevraagd hoe de organisatie van de visitaties vorm krijgt (zowel qua aantal visitaties per jaar als qua samenstelling van het visitatieteam) en welke tips zij hebben voor een goede organisatie.

De collegiale visitaties worden meestal georganiseerd vanuit een SWV, maar kunnen ook door een schoolbestuur of school georganiseerd worden. De SWV-en plannen vaak enkele collegiale visitaties per jaar, afhankelijk van de omvang van het samenwerkingsverband. Meestal is het doel om in de periode van het Ondersteuningsplan (vier jaar) op alle scholen een visitatie uit te voeren. Sommige SWV-en geven de scholen de ruimte om zelf aan te geven wanneer ze zich voor een visitatie opgeven; in andere SWV-en maakt het SWV de planning. De meeste SWV-en beschikken over een visitatiepool, bestaande uit ondersteuningscoördinatoren (soms aangevuld met leidinggevenden of docenten) en per jaar wordt gekeken wie uit de pool beschikbaar is om aan een visitatie deel te nemen. Deze SWV-en merken dat het soms lastig is om de pool goed op sterkte te houden. Een alternatief is het samenstellen van een nieuw visitatieteam per visitatie.





"De visitatieteams worden door ons ingedeeld: per visitatie een mix van functies (schoolleider, teamleider, OCO, mentor/docent, directeur SWV) uit verschillende scholen. Dat is best een puzzel, maar het voordeel is dat je hierdoor de ervaringen veel meer spreidt: meer mensen die op een andere school kijken en niet steeds dezelfde mensen uit een pool. Door de mix van functies en scholen ontstaat er echt een grote uitwisseling van visies en ervaringen. Ook de deelname van de directeur SWV aan de visitaties is heel waardevol: je ziet de scholen op een andere manier en de dynamiek in de gesprekken met de school en in het visitatieteam geeft andere informatie." SWV Gelderse Vallei VO

Tips van scholen en SWV-en voor een goede organisatie:

- De vrijheid van de school om een eigen ontwikkelingsvraag te formuleren, vergroot het eigenaarschap en de betrokkenheid bij de visitatie.
- Voor een goede voorbereiding van een visitatie is een vroegtijdige planning van de visitatie belangrijk.
- De diversiteit in de samenstelling van visitatieteams wordt als waardevol ervaren; meer docenten en teamleiders betrekken als visitatoren kan de kwaliteit van de visitaties verbeteren.
- Het is goed om in het visitatieteam mensen uit verschillende scholen samen te brengen zodat ze ook zelf samen leren en professionaliseren en die kennis weer in de eigen school kunnen inzetten.
- Een (externe) onafhankelijke voorzitter is belangrijk om tot een goede vraag te komen, om het visitatieteam te begeleiden en om een goede opbrengst te realiseren met de juiste mix van collegiale en professionele feedback.
- Een jaarlijkse training en/of bijscholing van visitatoren is een voorwaarde voor deelname aan een visitatieteam.

"In de pool met visitatoren zitten nu vooral ondersteuningscoördinatoren. Wij kijken bij elkaar en daardoor leer je de scholen veel beter begrijpen, ook de ondersteuningsstructuur. Je zou de pool nog kunnen uitbreiden en ook docenten en teamleiding erbij betrekken, dat zorgt voor meer uitwisseling en dan ontstaat nog meer begrip." Yuverta vmbo Houten

PRAKTIJKERVARINGEN III: VOORBEREIDING VAN DE VISITATIES

In de gesprekken met de scholen en SWV-en is gevraagd hoe de voorbereiding van de visitaties eruit ziet: hoe zorg je dat iedereen in de school (ook schoolleiding en docenten) zijn aangehaakt en wat zijn tips om een visitatie goed voor te bereiden.

Volgens alle gesprekspartners wordt de kwaliteit van de opbrengsten van een visitatie bepaald door de kwaliteit van de voorbereiding. De contactpersoon voor de voorbereiding is vaak de ondersteuningscoördinator. De belangrijkste uitdaging voor de OCO is om de visitatie breed in de school weg te zetten, zodat de opbrengsten ook schoolbreed kunnen bijdragen aan de integratie tussen de ondersteuning en het onderwijs.

"Het is belangrijk om als OCO eerst met de schoolleiding op 1 lijn te staan: hoe willen we dit als school gaan doen. Ook voor de borging van adviezen uit het rapport heb je de verbinding met de schoolleiding nodig. Als het MT jou als OCO niet steunt, dan kost het heel veel energie om de rest mee te krijgen."
CSG Bogerman

Een goede voorbereiding bestaat uit een tijdige communicatie met alle betrokkenen in de school, het breed uitzetten van de Scan Passend onderwijs voor visitaties, een goede eigen ontwikkelingsvraag en een goede organisatie van de dag. Dit vraagt aan de voorkant van het proces veel tijd van een ondersteuningscoördinator, maar levert aan het eind van het traject veel op.





"We hebben de scan door iedereen laten invullen op een studiedag in groepjes. Dat zorgde al voor betrokkenheid van het team, de visitatie was niet alleen iets van de ondersteuning. Belangrijk voor een goede organisatie is een goed dagprogramma waarin je alle verschillende facetten van je school laat zien. Die voorbereiding kost best wat tijd, maar het levert echt wat op. Als je meedoet, moet je ook echt commitment tonen en je kwetsbaar opstellen, anders haal je ook niet uit wat er in zit." Yuverta vmbo Houten

Tips van scholen en SWV-en voor een goede voorbereiding:

1. De betrokkenheid van het MT vanaf de voorbereiding van de visitatie is essentieel. Dit kan een SWV of schoolbestuur al duidelijk maken in het voortraject.
2. De Scan Passend Onderwijs voor visitaties wordt gewaardeerd als voorbereidingsinstrument, vooral als deze gezamenlijk wordt ingevuld. De scan helpt om de ontwikkelingsvraag te concretiseren.
3. Hoe scherper en concreter de ontwikkelingsvraag is, hoe meer een school kan met de uitkomsten van de visitatie. Een goede begeleiding door (de voorzitter van) het visitatieteam tijdens het intakegesprek kan de school daarbij helpen.
4. Een goede interne communicatie zorgt ervoor dat het hele team betrokken is. Door transparant te zijn over het doel van de visitatie (focus op leren in plaats van controle en verantwoording) kunnen eventuele spanningen bij docenten weggenomen worden.

"Het valt op dat de schoolleiding naderhand altijd enthousiast is over de visitatiedag en de observaties, maar dat docenten kritisch zijn: wat kunnen ze nu in halve les zien. Het is dus voor de schoolleiding belangrijk om vooraf goed te communiceren: waarom is de visitatie zo ingericht en hoe kunnen we de visitatie inzetten om de eigen ontwikkeling weer een stap verder te brengen."
SWV Regio Zutphen

PRAKTIJKERVARINGEN IV: OPBRENGSTEN VAN DE VISITATIES

Met de deelnemende scholen en SWV-en is gekeken naar de opbrengsten van de visitaties: wat zijn de belangrijkste inzichten geweest, hoe en met wie zijn die besproken en tot welke acties hebben die geleid. Ook is gevraagd naar tips om de opbrengsten op de langere termijn (nog beter) te borgen.

De opbrengsten van een visitatie richten zich in eerste instantie op de ontwikkelingsvraag en bieden het ondersteuningsteam inzichten in hoe de ondersteuning in de praktijk wordt ervaren of toegepast. Vaak leveren de visitaties ook inzichten op over de pedagogisch-didactische aanpak in de lessen. Dit is niet altijd de hoofdvraag van de visitatie, maar als bijvangst leveren deze inzichten concrete handvatten op om schoolbreed mee aan de slag te gaan.

“Door de uitkomsten van de visitatie ben ik nog meer gaan sturen bij ondersteuningscollega’s in de afdelingen om nog meer met mentoren in gesprek te gaan. Ook voeren we nu periodieker overleg over een hele klas, zodat mentoren en docenten zich blijvend bewust zijn van het belang van de ondersteuning. Onze afdelingsleiders zijn ook veel beter gaan kijken naar OP2 in verbinding met OP3 en hebben daar meer interventies op gedaan, bijvoorbeeld door een overgangsdokument tussen mentoren voortaan in



het leerlingvolgsysteem te hangen." **CSG Bogerman**

"Onze visitatie was erop gericht te onderzoeken in hoeverre onze pijler 'je kunt het' zichtbaar is in onze lessen en contactmomenten. We zien dat onze maatwerkuren en lessen nog beter ingericht kunnen worden om leerlingen te ondersteunen bij het leren. Dit heeft ertoe geleid dat we nu twee duidelijke jaardoelen hebben: het beter inzetten van maatwerkuren en het ontwikkelen van kijkwijzers voor de lessen. Daar zijn nu twee projectgroepen mee bezig. Omdat je steeds kan refereren aan wat het visitatieteam heeft gezien, hebben we hier ook meer gesprekken over met collega's." **Eligant Lyceum**

"Het belangrijkste inzicht was het besef dat we aandacht moeten blijven besteden aan de basiskwaliteit in de lessen. Daar is al heel veel tijd in gestopt en je denkt dat iedereen het al weet, maar dan blijkt het toch nog niet zichtbaar te zijn. Het heeft ook de koers van de schoolleiding beïnvloed: we moeten scherper sturen op regels, de lat hoog leggen, hoge verwachtingen uitspreken en elkaar daarop aanspreken, anders krijg je een cultuur waarin te veel wordt toegelaten." **Yuverta vmbo Houten**

Het visitatieteam geeft aan het eind van de visitatiedag een mondelinge terugkoppeling over de belangrijkste inzichten. Deze terugkoppeling is in principe voor de hele school, maar in de praktijk is niet altijd iedereen daarbij aanwezig. Scholen geven aan dat hoe meer collega's bij de terugkoppeling aanwezig zijn, hoe makkelijker daarna het gesprek gevoerd kan worden over mogelijke verbeteracties.

"Het is fijn dat het visitatieteam ook met docenten praat en dat er veel docenten bij de terugkoppeling aanwezig zijn. Dat draagt er aan bij dat je ook later het gesprek met collega's kan aangaan, dat het beeld dat er uit komt breder en meer gedragen is. Op een volgende studiedag hebben we de resultaten besproken en de inzichten worden meegenomen bij het opstellen van het nieuwe locatieplan." **Yuverta vmbo Houten**

Tips van scholen en SWV-en voor een borging van de opbrengsten:

- De aanwezigheid van het hele team bij de terugkoppeling van de resultaten is belangrijk voor een goede borging. Het kan helpen om in de voorbereiding (door SWV, schoolbestuur, schoolleiding of voorzitter van het visitatieteam) duidelijk te communiceren dat als het hele team erbij aanwezig is, de school er als team echt wat uit kan halen.
- De borging van resultaten op schoolniveau is afhankelijk van de regie vanuit het MT. Het SWV of het schoolbestuur kan de school hierin ondersteunen. Bijvoorbeeld door met de scholen af te spreken dat de inzichten uit de visitaties worden vertaald in doelen of concrete acties in het ondersteuningsplan of schooljaarplan.
- Als de opbrengsten van de visitaties worden gedeeld in het schoolleiders-overleg en ook in het netwerk van ondersteuningscoördinatoren, dan versterkt dit de verbinding en samenwerking tussen scholen en ontstaat een lerend netwerk.
- Voor een meer cyclische aanpak kunnen bij een volgende visitatie de ontwikkelpunten uit eerdere visitaties als uitgangspunt meegenomen worden. Ook kunnen de ontwikkelingsvragen van de scholen gekoppeld worden aan de ontwikkeldoelen van het SWV.

"We zijn nu een ronde verder, en ik merk dat ik op zoek ben naar een nieuwe doelstelling voor de visitaties, dat het wat meer richting resultaatgericht mag gaan. Bijvoorbeeld door de resultaten te koppelen aan de uitkomsten van het POS. Of door de uitkomsten van een eerste visitatie als uitgangspunt te nemen voor een volgende visitatie: welke ontwikkelpunten zijn opgepakt, waar zien



we al verbetering." Pallas Athene College

"We delen de resultaten van de visitaties in het schoolleidersoverleg. Scholen geven een toelichting en daarna volgt een uitwisseling over bevindingen en hoe je daarmee verder gaat. Dit levert mooie gesprekken op. Zo blijven vraagstukken niet binnen de school, maar kan echt groei in het SWV ontstaan: elkaar ondersteunen, meedenken met elkaar, leren van elkaar." SWV VO Zuid-Utrecht

"We zien een verschuiving bij de scholen om meer naar verantwoording te kijken en naar de borging van de resultaten. Tijdens onze jaargesprekken met de scholen bespreken we hoe de school werkt aan de doelen van het SWV. Daar betrekken we nu ook de resultaten vanuit de visitatie bij. In die gesprekken merk je dat scholen ook echt de meerwaarde ervaren van de visitatie."

SWV Gelderse vallei VO