





 Visie op ondersteuning	 Visie op kinderen en hun ouders	 Visie op onderwijsprofessionals	 Samenspel tussen onderwijs, ondersteuning en zorg	 De rol van het samenwerkingsverband (swv)	 Kwaliteit, verantwoording en dialoog
INDIVIDUEEL-MEDISCH MODEL VAN INCLUSIE	specialisme	<p><b>We dragen zorg voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Leerlingen verdienen optimale ondersteuning afgestemd op hun onderwijsbelemmering(en).</p> <p><b>Schoolteam:</b> Is verantwoordelijk voor goed onderwijs. Zorgt voor inzet van specialistische ondersteuning, waar nodig.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Voeren regie op gezamenlijke gespecialiseerde voorzieningen en/of specialistische begeleiding.</p>	<p><b>We zorgen voor signalering van en hulp aan kwetsbare leerlingen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Kinderen moeten geholpen worden om de beste versie van zichzelf te worden en lekker in hun vel te zitten. Bij belemmeringen hebben kinderen recht op specialistische hulp.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Kent haar mogelijkheden en grenzen. Fijn en veilig kunnen voelen is een maatstaf voor signalering en verwijzing.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Organiseren gespecialiseerde onderwijssteuning voor kinderen die niet meekomen in het reguliere onderwijs.</p>	<p><b>We organiseren een ondersteuningsstructuur met een duidelijke rolverdeling.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Onderwijzend personeel focust zich op hun kerntaak lesgeven. Specialisten op sociaal-emotionele ontwikkeling en leerproblemen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Zet in op signaleringsvaardigheden bij leraren. Heeft een ondersteuningsteam dat zorgt voor gespecialiseerde ondersteuning, binnen of buiten de school.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Stuurt deze ontwikkeling vanuit beleid, heldere criteria en procedures.</p>	<p><b>We betrekken zorgprofessionals voor hun aanvullende expertise op het onderwijs.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Kwaliteit ontstaat als iedere partij zijn eigen verantwoordelijkheid neemt.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Heeft vaste structuren waarin zorgpartners betrokken worden bij casuïstiek.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Realiseren voorzieningen waar onderwijs en zorg samenwerken vanuit een duidelijke rolverdeling met gescheiden verantwoordelijkheden.</p>	<p><b>We borgen de specialistische expertise in de regio.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> In de regio wordt gezorgd voor beschikbaarheid van specialistische ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Volgt bij inzet van extra ondersteuning de procedures in het swv.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Ontwikkelen gezamenlijk beleid in het swv gericht op beschikbaarheid en toegankelijkheid van specialistische voorzieningen.</p>	<p><b>We toetsen op doelmatig en rechtmatig gebruik van voorzieningen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Kwaliteit is geborgd als leerlingen onderwijs volgen dat optimaal afgestemd is op hun belemmeringen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Brengt onderwijsbelemmeringen van leerlingen in kaart en toont handelingsverlegenheid aan in de aanvragen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Beoordelen het succes aan de hand van het gebruik van voorzieningen en de interventieresultaten.</p>
	individueel maatwerk	<p><b>We stemmen het onderwijs op de scholen af op wat de leerling nodig heeft.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> De leerling volgt regulier onderwijs waar het kan, speciaal waar het moet.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Geeft gedifferentieerd onderwijs en organiseert ondersteuning in of nabij de klas.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Stemt het ondersteuningsaanbod af op veelvoorkomende onderwijsbehoeften en biedt kaders voor maatwerk.</p>	<p><b>We zien iedere leerling als uniek en organiseren begeleiding op maat.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Een op het kind afgestemde aanpak, op school en thuis, vergroot de kans op succesvolle onderwijsdeelname.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Stemt af op individuele onderwijsbehoeften. Bespreekt met ouders hoe de aanpak thuis het schoolsucces kan vergroten.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Bepalen aanbod om de sociaal-emotionele en leervaardigheden bij te spijkeren. Stimuleren via beleid de afstemming tussen school en ouders, ouderbetrokkenheid.</p>	<p><b>We werken planmatig aan ontwikkeling van leerlingen, in en rond de klas.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Door differentiatie en een sterk preventief aanbod op sociaal-emotionele en leervaardigheden is extra ondersteuning beperkt nodig.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Differentieert en signaleert onderwijsbehoeftes. Zet ondersteuningsteam in bij complexere vragen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Richtten professionalisering op omgaan met verschillen. Zetten in op een stevige ondersteuningsstructuur met multidisciplinaire samenwerking.</p>	<p><b>We zorgen voor structurele afstemming en samenwerking met zorgprofessionals.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Kanselijkheid groeit door goede afstemming tussen onderwijs, zorg en thuis.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Benut adviezen van het ondersteuningsteam en zorgprofessionals. School is vind- en werkplaats voor jeugdhulp.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Organiseren structurele samenwerking met zorgpartners en interprofessioneel aanbod voor specifieke groepen of leerlingen.</p>	<p><b>We zetten de swv-middelen beleidsrijk in, zo dicht mogelijk bij de praktijk.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Het swv versterkt onze ondersteuningsstructuur door geld en/of de expertise. De inzet is op rechtvaardige wijze afgestemd op onze populatie.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Schakelt bij handelingsverlegenheid laagdrempelig hulp in via het ondersteuningsteam.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Stemmen de ondersteuningsstructuur af in het swv. Richtten zich bij beleid en inzet van de swv-middelen in de school op het minimaliseren van verwijzingen naar specialistische voorzieningen.</p>	<p><b>We meten ons succes af aan de mate waarin leerlingen zich ontwikkelen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> De kwaliteit van de ondersteuning blijkt uit de didactische en sociaal-emotionele groei van de leerlingen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Werkt planmatig begeleiding van individuele leerlingen of specifieke groepen. Houdt periodieke evaluatie en stelt de aanpak bij als onderwijsresultaten of welbevinden achterblijven.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Richt systemen en overlegstructuren in die planmatige onderwijssteuning van leerlingen of specifieke groepen bevorderen.</p>
SOCIAAL-CONTEXTUEEL MODEL VAN INCLUSIE	professionalisering	<p><b>Wij versterken de pedagogisch-didactische teamefficacy in de scholen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> In een sterke en ontwikkelende school kunnen steeds meer leerlingen meedoen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Neemt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van hun leerlingpopulatie. Werkt samen bij en leert van uitdagingen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Geven richting en scheppen voorwaarden waarmee leraren en teams de regie nemen op hun pedagogisch-didactisch handelen.</p>	<p><b>Wij baseren ons onderwijs op de kracht van goed onderwijs in een groep.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Kinderen ontwikkelen zich in een sterke pedagogisch-didactische context. Kinderen zijn veerkrachtig en leren dat ze moeilijkheden kunnen overwinnen. Ouders kunnen deze context ondersteunen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Zorgt dat alle kinderen zich gezien weten en uitgedaagd worden. Laat leerlingen van elkaar leren. Geeft ouders een duidelijke rol in het onderwijs.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Ondersteunt de organisatie bij de pedagogisch-didactische vragen van de populatie. Zorgen voor een gedragen visie op de verbinding met ouders.</p>	<p><b>Wij dragen verantwoordelijkheid voor goed onderwijs voor al onze leerlingen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Leraarschap is een ambacht. De vaardigheden voor sterk pedagogisch-didactisch handelen ontwikkelen zich voortdurend in de praktijk.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Voelt zich samen verantwoordelijk voor alle leerlingen en elkaar. Werkt voortdurend en al doende aan verbetering van het onderwijs.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Bouwen aan een ontwikkelingsgerichte schoolcultuur. Organiseren het onderwijs zo dat ruimte en tijd is voor professionele groei gericht op onderwijskwaliteit.</p>	<p><b>We versterken het pedagogisch-didactisch handelen in de groep door inzet van collega's en zorgprofessionals.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Ondersteuning en zorg zijn onderdeel van het pedagogisch-didactisch handelen in de groep.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Werkt met vaste partners die vanuit hun expertise bijdragen aan goed onderwijs.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Sturen aan op integrale samenwerking tussen zorgprofessionals en schoolteam. Gezamenlijk vertrekpuntgericht is het versterken van de pedagogische relatie en de didactische opdracht.</p>	<p><b>We zetten de swv-middelen zo in dat ze een wezenlijke bijdrage leveren aan de schoolontwikkeling.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Het swv draagt met geld, formatie en/of kennisdeling bij aan onderwijsontwikkeling, zodat steeds meer leerlingen mee kunnen doen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Benut mogelijkheden om te leren van de groep, van collega's en van andere deskundigen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Zetten de middelen van het swv planmatig in om het onderwijs te versterken en de pedagogisch-didactische mogelijkheden in de klas te verbreden.</p>	<p><b>We evalueren planmatig of we onze belofte over steeds beter onderwijs voor steeds meer kinderen waarmaken.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Focus op continue en duurzame kwaliteitsverbetering waarmee ondersteuning integraal onderdeel wordt van het onderwijs op onze school.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Heeft een onderzoekende houding naar onderwijskwaliteit. Maakt gebruik van collegiale reflectie en feedback.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Dragen een visie uit op ontwikkelingsgericht werken. Maken populatieontwikkeling en ononderbroken ontwikkeling zichtbaar, waarderen resultaten en bewaken samenhang.</p>
	(leer)gemeenschap	<p><b>We bouwen samen met de gemeenschap aan een sterke onderwijsomgeving.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> In een leergemeenschap draagt iedereen samen de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs aan alle kinderen in de omgeving.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Staat open voor alle kinderen uit de omgeving. Leert van verschillen tussen leerlingen en gebruikt deze als vertrekpunt voor een rijke leeromgeving.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Treden gezamenlijk op als boegbeeld van de verandering: zij brengen de gemeenschap samen en benutten de kracht van collega's, ouders en partners om pedagogisch-didactisch handelen in de klas te versterken.</p>	<p><b>We zorgen ervoor dat kinderen leren voor het leven, samen met anderen.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Onderwijs is een oefenplek voor het leven, waarin een diverse groep kinderen op een uitdagende manier met en van elkaar leert.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Zorgt dat alle kinderen zich gezien weten en uitgedaagd worden. Bouwt samen met de kinderen, ouders en anderen aan heel goed onderwijs.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Nemen actief verantwoordelijkheid voor thuisnabij onderwijs aan alle kinderen in de regio. Borgen samenwerking met ouders in school en regio.</p>	<p><b>We stemmen ons onderwijs af op de pedagogisch-didactische vragen van alle kinderen in onze omgeving.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Onderwijs waarin alle leerlingen tot ontwikkeling komen vraagt om samenwerking, een lerende houding en didactische souplesse.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Baseert de aanpak op kennis van de groep. Versterkt eigen kwaliteiten en betreft die van anderen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Verankeren werken in de (leer)gemeenschap in de cultuur en structuur. Creëren ruimte voor gedeelde verantwoordelijkheid met alle partners in de regio.</p>	<p><b>We betrekken zorgprofessionals in de leergemeenschap.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Zorgpartners dragen met hun deskundigheid bij aan een gezonde en sterke leeromgeving.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Ontwikkelt met relevante partners pedagogisch-didactische aanpakken die passen bij de vragen van de groepen.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Vormen een platform voor samenwerkingen, waarbinnen sprake is van gedeeld leren rondom onderwijs. Stemmen in de regio af over de bijdrage van het partnerschap en de bijdrage aan de pedagogisch-didactische opdracht.</p>	<p><b>We ervaren de verbindende kracht van het swv voor onze leergemeenschap.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Het swv heeft als belangrijkste rol om de verbindingen te stimuleren en samenwerking te faciliteren.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Is onderdeel van een groter geheel, waarin krachten gebundeld zijn om het onderwijs voortdurend te verbeteren. Haalt kennis op en deelt ervaring met diverse partners.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Zetten middelen van het swv in ten behoeve van wederkerige samenwerking in de regio om alle leerlingen dicht bij huis mee te kunnen laten doen.</p>	<p><b>We werken voortdurend samen aan de belofte van goed, thuisnabij onderwijs voor ieder kind in onze regio.</b></p> <p><b>Overtuiging:</b> Samen leren, uitdagingen aangaan en leerdialoog zijn succesfactoren voor het realiseren van onderwijs waaraan ieder kind mee kan doen.</p> <p><b>Schoolteam:</b> Werkt onderzoekend samen met betrokkenen om het onderwijs te verbeteren aan de hand van actuele vraagstukken.</p> <p><b>Bestuur en schoolleiding:</b> Vertalen het ideaal naar beleid voor onderwijskundig handelen en zorgen voor een actiegerichte, lerende cultuur. Stelt beloftes en aanpakken met alle partners bij waar nodig.</p>

 <b>Risico's en bij-effecten</b> <i>Deze volgen uit de beschreven inrichtingsmodellen en zijn mogelijke gevolgen die aandacht behoeven.</i>	
INDIVIDUEEL-MEDISCH MODEL VAN INCLUSIE	<p><b>specialisme</b></p> <p><b>Onze leerlingen hebben steeds vaker specialistische ondersteuning nodig.</b></p> <p><b>Leerling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer leerlingen vragen specialistische hulp, zonder dat er sprake is van terugstroom. De afstand tot de samenleving neemt toe.</li> <li>- Het regulier onderwijs wijs leerlingen af. De specialistische settings zitten vol. Ouders vinden geen passende school voor hun kind.</li> </ul> <p><b>Leraar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het beeld dat de leraar heeft van een 'normale ontwikkeling' is relatief en wordt steeds smaller, omdat de kwetsbare leerlingen buiten beeld zijn. Er is sprake van medicalisering en het aanbod bepaalt de vraag.</li> </ul> <p><b>School</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De school ontwikkelt haar onderwijs niet mee met de kenmerken van de populatie.</li> </ul> <p><b>Regio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samenwerking tussen regulier onderwijs en specialisten wordt smal en procedureel (verwijzingen i.p.v. gezamenlijke ontwikkeling). De bureaucratie in de regio neemt toe in een poging om het aantal verwijzingen te beheersen.</li> <li>- De kosten van specialistische voorzieningen nemen toe, waardoor er steeds minder geld over blijft voor het regulier onderwijs. De rol en invloed van (reguliere) schoolbesturen op ondersteuning wordt steeds kleiner.</li> </ul>
INDIVIDUEEL-MEDISCH MODEL VAN INCLUSIE	<p><b>individueel maatwerk</b></p> <p><b>We kunnen de belofte van individueel maatwerk niet waarmaken in de dagelijkse praktijk.</b></p> <p><b>Leerling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ondanks veel inzet lukt het de leerling niet om de transfer te maken van individuele aandacht naar de klas. De leerling ervaart dat het falen diens eigen schuld is. Kans op stigmatisering en uitsluiting doordat maatwerk blijft hangen in 'bijzondere aanpakken'.</li> </ul> <p><b>Leraar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leraren ervaren dat de vele individuele aanpakken en het verzorgen van het dagelijkse onderwijs belemmeren. 'Advies vanaf de zijlijn' werkt averechts.</li> </ul> <p><b>School</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De relatie tussen ouders en school is gespannen, omdat ouders maximale inzet en resultaat verwacht voor hun kind.</li> <li>- De ondersteuningsstructuur dijt uit door toename van signalering, vele overleggen en steeds meer aanbod. Schoolteams voelen zich overvraagd. Ondersteuning raakt afhankelijk van externe expertise.</li> </ul> <p><b>Regio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geld wordt versnipperd ingezet zonder structureel effect op de kwaliteit van het regulier onderwijs, waardoor de mogelijkheden eerder afnemen dan toenemen. Bijvoorbeeld in bijzondere klassen zonder pedagogisch-didactische inbedding in de school.</li> <li>- De randvoorwaarden voor maatwerk zijn niet geborgd, waardoor er sprake is van willekeur danwel van logge structuren.</li> </ul>
SOCIAAL-CONTEXTUEEL MODEL VAN INCLUSIE	<p><b>professionalisering</b></p> <p><b>Onze leraren vallen van het ene incident in het volgende, omdat de pedagogisch-didactische context niet sterk genoeg is.</b></p> <p><b>Leerling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanuit ambitie en optimisme worden er leerlingen aangenomen, die meer vragen dan de leraar aankan.</li> </ul> <p><b>Leraar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De beschikbare ondersteuning en professionalisering staan te ver van de praktijk en zijn zonder zichtbaar effect. De leraar ervaart dit als extra werkdruk en wordt overvraagd. Leraren vallen uit of verlaten het onderwijs.</li> </ul> <p><b>School</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouders accepteren niet dat er sprake is van goed genoeg onderwijs voor alle leerlingen in plaats van perfect onderwijs en ondersteuning voor hun kind.</li> <li>- Versnipperde, vrijblijvende of tijdelijke initiatieven hebben geen duurzaam effect op schoolontwikkeling.</li> </ul> <p><b>Regio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het leren van en met elkaar is niet goed geborgd. Initiatieven en/of financiering komen en gaan.</li> <li>- De preventieve werking wordt onvoldoende erkend (moeilijk meetbaar). De investeringen worden betwist. Besturen verliezen draagvlak bij ouders, medewerkers en partners.</li> </ul>
SOCIAAL-CONTEXTUEEL MODEL VAN INCLUSIE	<p><b>(leer)gemeenschap</b></p> <p><b>De investering van tijd en energie in de brede samenwerking gaat ten koste van het onderwijs.</b></p> <p><b>Leerling</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerlingen krijgen niet de hulp die zij nodig hebben, omdat niemand regie neemt.</li> </ul> <p><b>Leraar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De leraar beschikt niet over het vertrouwen en/of de samenwerkingsvaardigheden om het onderwijs gezamenlijk vorm te geven.</li> </ul> <p><b>School</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het coördineren van alle samenwerkingen in en om de school vraagt te veel menskracht. De kwaliteit van de bijdrage in de leergemeenschap is sterk persoonsafhankelijk.</li> <li>- Ouders en netwerkpartners worden onvoldoende meegenomen in de leerdialoog, waardoor de betrokkenheid en bereidheid om bij te dragen afnemen. Het lukt hen niet om van 'consument-denken' naar gedeeld eigenaarschap te gaan.</li> </ul> <p><b>Regio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De samenwerking is kwetsbaar als gevolg van verschillende beleidskaders, politieke dynamiek, krimp/groei en personele wisselingen.</li> <li>- Brede samenwerking kost tijd, geld en energie, ten koste van onderwijs(tijd).</li> <li>- De preventieve werking wordt onvoldoende erkend (moeilijk meetbaar). De investeringen worden betwist. Besturen verliezen draagvlak bij ouders, medewerkers en partners.</li> </ul>

**Matrix van Concurrerende Waarden bij Onderwijs en Ondersteuning**  
 Versie voor bestuurders en schoolleiders  
 d.d. 2 september 2025 – Willeke Doornbos & Mirjam van Oers

*Concept gebaseerd op het OCAI-model (Organizational Culture Assessment Instrument):  
 Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Boom.*

*Inhoud gebaseerd op het boek van Bert Wiene over inclusief onderwijs:  
 Wiene, B. (2023). Van individueel naar inclusief onderwijs. Instando.*

*Bronvermelding bij gebruik van het model:  
 Doornbos, W., & Oers, M. van (2025). Matrix van Concurrerende Waarden bij Onderwijs en Ondersteuning (bestuurlijke versie).  
 Instituut voor Inclusief Onderwijs*

