



Nederlands Centrum
Onderwijs en Jeugdzorg

Procesverslag

Van start!

Verlag van de voorgeschiedenis en eerste ervaringen met integratie van speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs van Prisma in Kampen

Pauline Huizenga

m.m.v.

Ina Rook, Henk van der Wal en Harry Velderman

Colofon

Huizenga, P. (2017). *Van start! Verslag van de voorgeschiedenis en eerste ervaringen met integratie van speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs van Prisma in Kampen*. Amsterdam: NCOJ.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en de uitgever.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the author and the publisher holding the copyrights of the published articles.

ISBN: 978-94-92609-04-5

Uitgave en verspreiding

Nederlands Centrum Onderwijs & Jeugdzorg

www.ncoj.nl

© Copyright NCOJ, 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Achtergrond en doelstelling van dit verslag	4
1.2 Werkwijze	4
1.3 Indeling verslag	5
1.4 Dankwoord	5
2. Voorgeschiedenis en achtergronden van het integratieproces	6
3. Voorbereidingsjaar 2015/2016	9
3.1 Voorbereidingen op bestuurlijk niveau	9
3.2 Voorbereidingen op schoolniveau	10
3.3 Transitiedocument	16
4. Het eerste implementatiejaar: 2016/2017	18
4.1 Ontwikkelingen op hoofdlijnen	18
4.2 Bovenschoolse thema's	23
4.2.1 Landelijke wet- en regelgeving, politiek en de positie van Prisma	23
4.2.2 Conferentie 14 juni 2017: Prisma presenteert zichzelf	25
4.2.3 Samenwerking in stad en regio	29
4.3 Thema's op schoolniveau	32
4.3.1 Schoolteam	32
4.3.2 Rol van de schoolleiding	39
4.3.3 Leerlingen en hun ouders	41
4.3.4 Partners	43
4.3.5 Kernwaarden	45
5. Randvoorwaarden tot besluit en conclusie	46
5.1 Een doorgaand proces	46
5.2 Schoolleiding	47
5.3 Betrokkenheid van het team	47
5.4 Meenemen van de ouders en de (naaste en wijdere) omgeving:	48
5.5 Conclusie: een zorgvuldig proces, geen blauwdruk	48
Literatuur	50

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en doelstelling van dit verslag

Prisma, Kampen, is een sinds augustus 2016 geïntegreerde school voor speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs in Kampen. Zelf noemen ze het 'gespecialiseerd onderwijs'. De integratie van speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs, die uit gescheiden financiële stromen bekostigd worden, is momenteel niet opgenomen in de wettelijke mogelijkheden, maar zal, naar zich laat aanzien, (vermoedelijk) in 2018 via een algemene maatregel van bestuur (AMvB) mogelijk worden als in tijd begrensd experiment.

Bij Prisma is bewust gekozen voor het vooruitlopen op deze verruiming; de school is daarmee een voorloper op dit gebied. Deze voorlopersrol brengt mee dat er nauwelijks voorbeelden zijn voor de concrete invulling van het proces van integratie; daarom kan het van belang zijn voor overheid, scholen die voornemens hebben soortgelijke ontwikkelingen uit te werken en vorm te geven, samenwerkingsverbanden en instellingen die ondersteuning en zorg bieden om kennis te nemen van de zaken waar men bij Prisma tegenaan loopt, de wijze waarop men daar mee omgaat en de overwegingen die daarbij een rol spelen.

De wijze waarop het samenwerkingsinitiatief van Prisma tot stand is gekomen en vorm heeft gekregen is eerder beschreven in de praktijkbeschrijving voor het inventariserende onderzoek naar initiatieven op het gebied van integratieprojecten in speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en basisonderwijs dat is uitgevoerd in het kader van de Evaluatie Passend Onderwijs van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (Veen, D. van, Bosdriesz, M., Florian, L., Huizenga, P., Kuijs, K., Smeets, E. & Steenhoven, P. van der, 2017). In overleg met het Nederlands Centrum Onderwijs en Jeugdzorg (NCOJ), dat ook het eerdere onderzoek uitvoerde, hebben de directeur van Prisma en de bestuurder namens de Stichting Protestants Christelijk Speciaal en Voortgezet Speciaal Onderwijs Kampen e.o. besloten hun overwegingen nader toe te lichten en datgene waar zij op stuiten in de uitvoeringspraktijk en de daarmee samenhangende interventies meer uitgebreid te laten boekstaven. Dit heeft geleid tot het huidige verslag.

1.2 Werkwijze

In overleg met de bestuurder Henk van der Wal en de directeur Ina Rook is ervoor gekozen tussen december 2016 en juli 2017 bij hen een aantal interviews af te nemen waarin nader wordt ingegaan op de gebeurtenissen tijdens deze periode en de voorafgaande voorbereidingstijd.

Daarnaast stuurde de onderzoeker van het NCOJ gedurende deze periode regelmatig (meestal wekelijks) een email aan de bestuurder en de directeur met het verzoek vast te leggen welke zaken hen op dat moment het meest bezighielden. In juli 2017 is ook een gesprek gevoerd met de procesbegeleider Harry Velderman die zowel tijdens de voorbereidingsperiode als tijdens het eerste jaar het invoeringsproces van Prisma heeft begeleid.

Alle interviews zijn met toestemming van de betrokkenen opgenomen en in totaal hebben negen gesprekken plaatsgevonden op de volgende data:

gespreksdatum	geïnterviewde(n)
13 december 2016	Ina Rook en Henk van der Wal
13 februari 2017	Ina Rook
28 maart 2017	Ina Rook
28 maart 2017	Henk van der Wal
2 juni 2017	Ina Rook
2 juni 2017	Henk van der Wal
4 juli 2017	Harry Velderman
7 juli 2017	Ina Rook
7 juli 2017	Henk van der Wal

Vanuit Prisma is daarnaast veel aanvullend materiaal opgestuurd, onder meer het logboek van de directeur over het eerste uitvoeringsjaar, de informatiebladen bestemd voor de medewerkers van Prisma, het onderzoeksverslag over de eerste tranche van het onderzoek dat vanuit Saxion Hogeschool is uitgevoerd over de tevredenheid, vaardigheden en bevindingen van de leraren die lesgeven in gemengde groepen op Prisma (van Tuijl & ter Beek) en het op de uitkomsten van dit onderzoek gebaseerde artikel (van Tuijl, 2017).

De keuze voor deze werkwijze brengt met zich mee dat er niet voor gekozen is te vertrekken vanuit een bepaald theoretisch denkraam of, zoals bij veldonderzoek dikwijls gebeurt, het vastleggen van bijvoorbeeld theoretische bespiegelingen door de onderzoeker tijdens het proces. Inzet was vooral het vastleggen van gebeurtenissen, acties, ervaringen en overdenkingen van degenen die de voorbereiding en invoering van de onderwijsverandering hebben geleid. De teksten zijn aan de betrokkenen voorgelegd om te voorkómen dat de onderzoeker daaraan een andere bedoeling zou ontlenen dan door betrokkenen bedoeld. De thema's die in hoofdstuk 5 naar voren gehaald worden en de eindconclusie zijn door de onderzoeker geselecteerd en zijn dus voor haar verantwoordelijkheid.

1.3 Indeling verslag

Het verslag is als volgt ingedeeld. Na deze inleiding volgt hoofdstuk 2 dat de achtergronden en doelstellingen van het integratieproces schetst. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de voorbereidingsperiode en hoofdstuk 4 schetst het eerste integratiejaar. Hoofdstuk 5, ten slotte, biedt enige kanttekeningen, overdenkingen en aandachtspunten die uit de eerdere beschrijvingen voortvloeien.

1.4 Dankwoord

Deze beschrijving van de voorbereidingen voor en het eerste uitvoeringsjaar van het integratieproces Prisma, Kampen had niet tot stand kunnen komen zonder de grote openheid waarmee Ina Rook, de directeur, en Henk van der Wal, de bestuurder, het reilen en zeilen op en rond Prisma en ook hun eigen handelen hebben beschreven en becommentarieerd. Als opsteller van de beschrijving ben ik hen veel dank verschuldigd voor hun openheid en vertrouwen. Deze dank geldt ook Harry Velderman die eveneens met grote openheid zijn ervaringen als procesbegeleider en zijn inzichten heeft willen beschrijven en Dolf van Veen van het NCOJ die mij vroeg het onderzoek namens het NCOJ uit te voeren en met wie ik kon overleggen over de vorm voor het verslag. Ik hoop dat de geïnterviewden iets van de betrokkenheid en enthousiasme waarmee zij over hun werk voor Prisma vertelden in het verslag terugvinden.

Ten slotte ben ik Brenda van Schagen en Remke Brink van Prisma dankbaar voor het regelen van de afspraken en de toezending van allerlei materiaal, waaronder de powerpointpresentaties van de conferentie op 17 juni 2017 in Kampen.

Pauline Huizenga

2. Voorgeschiedenis en achtergronden van het integratieproces

“Daar zat al wel visie achter”

Ina Rook, directeur

Van de drie bij de samenvoeging betrokken scholen (De Ambelt, locatie Kampen, de Trimaran en de Schakel) hebben twee al wat langer contacten. Uit een interview met de directeur blijkt dat er zorgvuldig is nagedacht over samenwerking tussen de diverse scholen. De overtuiging dat de huidige praktijk van fijnmazige etikettering van leerlingen en daarmee versnippering van hulpbronnen, mede tegen de achtergrond van bevolkingskrimp, teruglopende leerlingaantallen en het beleid van passend onderwijs dat uiteindelijk beoogt zoveel mogelijk leerlingen binnen het regulier onderwijs een passende leerroute te bieden, onhoudbaar en onwenselijk is, speelt daarbij een voorname rol. De samenwerking tussen de scholen kwam, naast de gebruikelijke contacten voortvloeiend uit regionale samenwerking, voort uit samenwerking bij de voorbereiding van de bouw van het huidige gebouw; de eerste contacten over de bouw dateren al uit de jaren 2004-2006.

Drie locaties onder één leiderschap

Ina Rook was in die tijd locatieleider van de school voor speciaal basisonderwijs (sbo) de Trimaran. De school moest weg uit het oude gebouw en van de toenmalige locatie vanwege herstructurering van de wijk. De Ambelt, locatie Kampen, moest ook weg uit de oude school waarin de locatie was ondergebracht. Overleg tussen De Ambelt, de gemeente Kampen en de directie van de Trimaran leidde tot een voornemen om te komen tot gezamenlijke nieuwbouw, waarin ook de speciaal onderwijs (so) cluster 2 school De Enk betrokken werd, omdat ook deze school nieuwbouw nodig had. Ina Rook werd gevraagd de locatieleiding van de Ambelt locatie, naast die van de Trimaran, op zich te nemen. Dit zou ook het noodzakelijke overleg over de nieuwbouw vergemakkelijken. In 2008 betrokken de Trimaran en De Ambelt, samen met cluster 2 school De Enk het gebouw Prisma.

Omstreeks 2011 werd de directeur van de Trimaran directeur van cluster 3 school De Schakel/en de school voor voortgezet speciaal onderwijs (vso) De Spanker en volgde Ina Rook hem op als directeur van de Trimaran, waarbij de detachering naar De Ambelt in stand bleef. Toen besloten werd om bij de Schakel so en vso De Spanker te scheiden, solliciteerde zij ook naar de functie van directeur van deze so cluster 3 school. Uit een interview met Ina Rook komt naar voren dat bij het personeel van de Schakel na een moeilijke periode aanvankelijk sprake was van enig wantrouwen, maar uiteindelijk kwam ook? deze school in rustig vaarwater. De Schakel betrok het gebouw Prisma zodra de ruimte daarvoor vrijkwam in 2014.

Eerste samenwerkingspoging 2011-2013

Vanaf 2011 groeide De Ambelt heel snel, geeft de directeur aan in een interview, terwijl het leerlingaantal van de Trimaran stabiel was. De Ambelt paste daardoor gewoon niet meer in de toegewezen vleugel. De directeur, Ina Rook, die ook in die tijd al een groot voorstander was van geïntegreerd gespecialiseerd onderwijs, vertelt in een interview dat zij in die periode waarnam dat in het toelatingstraject leerlingen de PCL passeerden en via de indicatiecommissie so direct een cluster 4 indicatie kregen. Dit had, zo gaf zij aan, deels te maken met de financiële consequenties voor de aanmeldende scholen: een indicatie cluster 4 kostte de scholen geen geld, terwijl sbo-verwijzing geld kostte. Dit leek haar geen correcte gang van zaken, aangezien zij de indruk had dat, van de naar cluster 4 verwezen leerlingen, een aanzienlijk aantal direct plaatsbaar waren op het sbo. Er is toen

een plan opgesteld en in de loop van de tijd zijn uiteindelijk 21 leerlingen in symbiosegroepen geplaatst, waarbij de Trimaran het onderwijs verzorgde, terwijl De Ambelt verantwoordelijk was voor de benodigde zorg en begeleiding. Het plan klopte op papier, maar er was wel sprake van vermenging van gelden. De inspectie kwam langs bij De Ambelt en de Trimaran en liet schriftelijk weten dat dit traject gestopt moest worden. De brief van de inspectie gaf aan dat het stopzetten van het experiment niets te maken had met de kwaliteit, maar puur berustte op de vermenging.

Overdracht van de Ambelt-locatie

Zoals wordt beschreven in het eerder genoemde onderzoeksrapport over intensieve samenwerking en integratieprojecten (Van Veen et al., 2017) ligt een voorname aanleiding voor de uiteindelijke samenvoeging van de drie scholen waaruit Prisma is samengesteld in de beslissing van De Ambelt de locatie in Kampen over te dragen aan de Stichting Protestants Christelijk Speciaal en Voortgezet Onderwijs Kampen e.o.

De Ambelt, stichting voor onderwijs aan leerlingen die vanwege hun gedrag, psychiatrische diagnose of meervoudige problematiek niet goed tot leren en talentontwikkeling komen in het regulier onderwijs, wilde hiermee de kwaliteit en de onderwijskundige vernieuwingsagenda daadwerkelijk verankeren in de verbinding met het regulier onderwijs en in de context van de regionale samenwerking. Deze beslissing, die inhield dat aan elke Ambelt-locatie een eigen bestuurlijk perspectief zou worden geboden binnen het eigen samenwerkingsverband, werd genomen tegen de achtergrond van de ‘negatieve vereveningen’ voortvloeiend uit het beleid rond Passend Onderwijs en krimp in de regio’s waarin men actief was, en berustte mede op overwegingen en overtuigingen van onderwijskundige aard en de doelstelling een kwalitatief goed aanbod in stand te kunnen houden. Het besluit gold ook de Ambelt-locatie in Kampen, waarvan Ina Rook op dat moment de directeur was. De procesbegeleider, Harry Velderman, wijst in het interview op het feit dat De Ambelt juist door deze weloverwogen, vroegtijdige en strategische beleidswijziging ook economisch relatief goed in staat is bij te dragen aan werkbare en passende oplossingen en daarmee waarschijnlijk ook een impuls heeft gegeven aan vernieuwingen zoals die in Kampen tot stand worden gebracht.

Pluto

Het transitiedocument (Stichting PC SO & VSO Kampen e.o. & Ambelt, 2016), opgesteld bij de overgang van de Ambelt locatie naar de Stichting PC SO & VSO Kampen e.o., vermeldt dat de drie scholen in de jaren 2008-2013 bewust verbinding en vermenging op personeel vlak hebben nagestreefd. Dit werd vooral bewerkstelligd door een gemeenschappelijke visie inzake de nieuwbouw van Prisma en het delen en uitwisselen van expertise: onder meer de gemeenschappelijke schoolleiding en het uitwisselen en delen van een vakdocent, leerkrachten, een autismecoach, logopedie en ambulante begeleiding. Dit alles leidde ertoe dat vanaf januari 2015 nagedacht wordt over de inrichting van een geïntegreerde school (Rook, 2016). De voorbereidende fase van de samenvoeging werd gezien als een project dat de werknaam ‘Pluto’ kreeg: *“We weten nog weinig van de planeet en per maand steeds meer. Zo is het ook met het project Pluto. We weten nog weinig en werken hard aan steeds iets meer, iets dichterbij”*, is de toelichting in de Speciale Editie 1 van de nieuwsbrief voor de ouders van april 2016.

Visie op de positie van het speciaal (basis)onderwijs

De gedachte de drie scholen samen te voegen was deels ingegeven door factoren als dalende leerlingaantallen en negatieve verevening¹, maar ook overtuiging en visie speelden een belangrijke rol, zo komt uit de interviews naar voren. Zoals Ina Rook in het eerste interview aangaf:

Leerlingen verhouden zich niet tot onze etiketten en schotten. Ik ben er inmiddels wel achter dat kinderen met vrijwel dezelfde ondersteuningsbehoefte in verschillende so-sectoren terecht komen. Er gebeurt iets: je woont in een bepaalde stad, groeit op, zit op een bepaalde school. Op basis van bepaalde onderzoeken wordt dan bepaald dat je naar cluster 3 of cluster 4 van het speciaal onderwijs of het sbo wordt verwezen - en dat is het.

Daarnaast is het de overtuiging van directie en bestuur, in het verlengde van de heersende mening in het samenwerkingsverband, dat het so vooral de lijn van inclusief onderwijs zou moeten volgen, wat op termijn tot opheffing zal leiden. In hetzelfde interview wordt dit als volgt geformuleerd:

Wij zijn hier om kwaliteit te leveren, niet om kwantiteit te bevorderen. We moeten proberen zo veel mogelijk kinderen in het regulier te houden, dat is onze houding in het samenwerkingsverband, hier intern en ook richting ouders. Maar: er wordt een beroep op ons gedaan. Wij zien dit op termijn als een overgangperiode in het kader van Passend onderwijs. Het zal misschien nog best wel tien of 20 jaar duren tot je geen speciaal onderwijs meer nodig hebt, maar geef elkaar de rust en ruimte om daar naar toe te groeien.

¹ Verevening: de omvang van het budget van samenwerkingsverband wordt bepaald op basis van het aantal leerlingen binnen het samenwerkingsverband, vermenigvuldigd met een normbedrag. Zo ontstaat er een normatief ondersteuningsbudget voor het samenwerkingsverband. Omdat deze nieuwe berekening leidt tot een andere verdeling van het budget, geldt een overgangsregeling. In vijf jaar tijd (van 2015 tot 2020), groeit het samenwerkingsverband naar het nieuwe budget toe. Hierbij wordt op basis van de peildatum 1 oktober 2011 het niet-verevende bedrag (dat is de 'oude' situatie) vergeleken met het volledig verevende bedrag (de nieuwe situatie). Het verschil tussen beide bedragen is het zogenoemde correctiebedrag. Het correctiebedrag wordt in afnemende mate opgeteld bij (bij een positief bedrag) of afgetrokken van (bij een negatief bedrag) het normatieve budget. (Website passend onderwijs: www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/in-het-kort/bekostiging/verevening).

3. Voorbereidingsjaar 2015/2016

“Er waren een paar kernwoorden, bijvoorbeeld een veilige uitdaging voor iedereen”

Harry Velderman, procesbegeleider

Dit hoofdstuk is vooral gebaseerd op het logboek dat de directeur van Prisma, Ina Rook, heeft bijgehouden over de voorbereidingsperiode vanaf 1 januari 2016 (Rook, 2016) en op de interviews die gehouden zijn met haar, met de bestuurder Henk van der Wal en met procesbegeleider Harry Velderman. Ook is informatie ontleend aan de beschrijving van het project die in het kader van de evaluatie passend onderwijs van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) opgesteld is (Van Veen et al., 2017).

Zoals hiervoor is beschreven leidde een aantal samenkomende ontwikkelingen tot een goede basis voor een besluit na te denken over het integreren van de Ambelt-locatie, de Trimaran en de Schakel. Op bestuurlijk niveau werd over dit integratietraject overlegd door een stuurgroep bestaande uit een bestuurder van De Ambelt en een bestuurder van het schoolbestuur van de Schakel, PC SO & VSO Kampen e.o.

Een projectgroep bestaande uit teamleden met verschillende functies uit de Schakel, de Trimaran en De Ambelt en de directeur van de drie scholen, begeleid door procesbegeleider Ruud de Saint, stelde een eerste schets op voor een geïntegreerde school en leverde daarmee “voldoende stof voor nadenken en delen” (Rook, 2016, p.1).

3.1 Voorbereidingen op bestuurlijk niveau

De hierboven genoemde stuurgroep nam, zoals blijkt uit het logboek van de directeur (Rook, 2016), in augustus 2015 de beslissing om te komen tot een transitie per 1 augustus 2016. In de projectopdracht (Projectopdracht Stuurgroep, z.j.) wordt ‘transitie’ als volgt omschreven:

De samenvoeging (van speciaal onderwijs clusters 3 en 4 en speciaal basisonderwijs, P.H.) duiden wij aan als een transitie van leerlingen die overgaan van De Ambelt naar SO-Kampen. Een transitie van medewerkers en de daarbij behorende faciliteiten en voorzieningen. Binnen deze transitie vindt de transitie plaats van de drie scholen [Trimaran (speciaal basisonderwijs/sbo), De Schakel (so) en De Ambelt (so)] naar een geïntegreerd aanbod van één school voor sbo en so.

De projectopdracht voor de stuurgroep behelsde de opdracht om:

1. een transitieplan te realiseren bestaande uit deelplannen met aandacht voor identiteit, financiën, huisvesting/inventaris, inbedding ict (inclusief leerlingvolgsysteem), overgang van personeel, communicatie (intern, extern) en organisatie-inrichting so-Kampen, en
2. een orthopedagogisch en didactisch kader te ontwikkelen waarbinnen een integrale onderwijsvoorziening speciale leerlingenzorg binnen de deelregio Kampen van het samenwerkingsverband passend onderwijs primair onderwijs tot stand kan komen.

De voorbereidingsperiode op de aftrap van Prisma in augustus 2016 was een drukke tijd. In de periode volgend op de beslissing tot transitie werd blijkens het logboek van de directeur regelmatig informatie gegeven aan en overleg gevoerd met de raad van toezicht en het bestuur van PC SO & VSO Kampen e.o. De omgeving van de school, bijvoorbeeld de gemeente en het samenwerkingsverband, werd ook regelmatig op de hoogte gehouden.

Naast de overgang van het personeel van De Ambelt, met alle rechtspositionele gevolgen en de aanstelling bij de (protestants-christelijke) Stichting PC SO & SVO Kampen e.o., moesten ook allerlei praktische aspecten van de overdracht van de Ambelt-locatie aan de Stichting PC SO & VSO Kampen e.o. in deze periode worden uitgewerkt en voorbereid; dit geheel aan regelingen rond de overdracht en samenvoeging werd vastgelegd in een transitiedocument (zie 3.3). In verband met de overgang naar Prisma werd door de Stichting PC SO & VSO Kampen e.o., net als door De Ambelt, overleg gevoerd met de bonden en de betrokken (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

Met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) werd overlegd om na te gaan in hoeverre ruimte geboden kon worden aan integratie van sbo en so.

In juni 2016 bracht de inspectie een bezoek aan het in oprichting zijnde Prisma, dat per 1 augustus van start zou gaan. Omdat het duidelijk was dat het huidige stelsel geen ruimte bood voor de beoogde en in uitvoering genomen integratie was dit een spannend ogenblik, zeker ook gezien de negatieve reactie op de eerdere poging tot samenvoeging (zie hoofdstuk 2 onder kopje Eerste samenwerkingspoging). Vanuit de school was nooit verhuld dat het streven is de drie scholen samen te voegen en dit voornemen en bijbehorende plannen werden ook in het gesprek met de inspectie in juni 2016 niet ontkend. De bestuurder zegt over dit gesprek en de daaropvolgende brief:

In juni (kwam) de inspecteur so op bezoek met de directeur Toezicht, zij maakten inhoudelijk geen opmerkingen, maar beriepen zich op het feit dat je geen geldstromen mag mengen: zij wezen ons op de regels. Ze zeiden niet: dat mag niet – en dat geeft ons ook de ruimte. In hun schrijven geven ze ook nog adviezen over oplossingen, dus ze nemen geen afstand, alleen moeten ze ons vanuit hun rol wijzen op de bestaande regelgeving. Ze geven niet aan dat zij ons verzoeken te stoppen.

Het transitietraject werd derhalve voortgezet en het transitiedocument (zie 3.3) werd in juni 2016 ondertekend.

3.2 Voorbereidingen op schoolniveau

De genomen beslissing vraagt volgens de geïnterviewden diepgaande voorbereiding en heeft grote consequenties voor de betrokken scholen en hun teams, terwijl getracht wordt de consequenties voor ouders en leerlingen te minimaliseren. In dit kader wordt ernaar gestreefd alle leerkrachten mee te nemen naar de nieuwe school, worden trajecten voor professionalisering ontwikkeld en wordt tegenover ouders benadrukt dat de eigen bekende leerkrachten voor de school behouden blijven. Men zoekt hierbij naar wegen om optimaal gebruik te maken van de vrijheid binnen de bestaande wet- en regelgeving? die de beslissing om een nieuwe schoolorganisatie op te zetten en een nieuw onderwijsconcept te ontwerpen met zich meebrengt.

Co-creatie en planning van het traject

Besloten wordt uit te gaan van co-creatie binnen de grenzen van de genomen beslissing: het doel is bepaald, maar over de route daarheen kan iedereen meepraten. Dit uitgangspunt heeft consequenties voor de vormgeving van het voorbereidingstraject: er is wel een transitiedocument, maar er is geen sprake van een concreet uitgewerkt projectplan met vooraf vastliggende doelstellingen en vastliggende stappen. Afsproken is dat de directeur een projectplan ging bijhouden, maar dan ontwikkelingsgericht: een soort projectbeschrijving die vorm krijgt doordat de directeur, als regievoerende projectleider, elke 14 dagen met de bestuurder en eventuele andere betrokkenen de stappen bedenkt die voortvloeien uit dat wat gerealiseerd is en dat wat gerealiseerd is weer vastgelegd werd. Voor zover er bestuurlijke consequenties waren of afdekking nodig was, nam (en: neemt) de bestuurder dit voor zijn rekening.

Vormgeving en bepaling van het beleid

Het principe van co-creatie waarvoor gekozen was maakte het essentieel het personeel zoveel mogelijk ruimte te bieden de vormgeving van de nieuwe school mee te bepalen. Dit streven kreeg vorm in de samenwerking en samspraak tussen een regiegroep en een projectgroep. De regiegroep, bestaande uit de directeur en een lid van het managementteam van elke school, stippelde voorzichtig een nieuwe koers uit en bracht belangrijke vraagstukken in in de projectgroep. Zij kwam zeer regelmatig bijeen² in het voorbereidingsjaar en besprak zaken als het gewicht van leerlingen³, verantwoording, indeling van leerlingen, jaarplanning, indeling van ruimtes, welke groep bij welke leerkracht?, en: we gaan starten. Belangrijke punten kwamen op de agenda voor de projectgroepvergaderingen, werden voorbereid met de procesbegeleider en werden als uit de projectgroepvergaderingen voortvloeiende punten verder opgepakt.

De projectgroep kende een diverse samenstelling: “een passende afspiegeling van teamleden en functies uit de drie scholen” (Rook, 2016, p. 4), met daarnaast vrije deelname voor belangstellende teamleden. De deelnemers kregen een lekkere maaltijd en namen deel aan een prettige bijeenkomst met opbouwende sfeer. Het streven was dat de deelnemers aan de projectgroep vanuit een “giraffestand” (Rook, 2016) naar de te behandelen onderwerpen kijken. Zoals procesbegeleider Harry Velderman formuleert:

Je mag een persoonlijk belang hebben, dat is goed, maar we proberen daar overheen te kijken. Dat werkte goed. Doordat je dat zegt geef je wel sturing aan het proces, maar je laat mensen ook in hun waarde. Dat dat misschien nu niet aan de orde is, of ook wel, maar dat er ook andere belangen zijn om te betrekken.

De projectgroep kwam in deze fase een aantal malen bijeen, bijvoorbeeld om te praten over een nieuwe manier om leerlingen in te delen (zie verder hieronder: ‘Naar nieuwe groepen in een nieuw ingedeeld gebouw’) en onderwijs en urentabel. De werkwijze was, volgens de procesbegeleider die de vergaderingen leidde, steeds hetzelfde. Hij had ongeveer een uur voorbespreking met de regiegroep/het managementteam en vervolgens een projectgroepvergadering van ca. 2,5 uur, waarin één of twee thema’s werd uitgewerkt. De thema’s werden in de voorbespreking geselecteerd. De projectgroep fungeerde volgens de procesbegeleider als een vliegwiel: de leden/deelnemers werd gevraagd het besprokene in hun teams aan de orde te stellen en de indruk van geïnterviewden is dat dat goed gebeurde. Het team werd verder betrokken via (vrijwillig bij te wonen) korter durende ‘pizzasessies’⁴, waar ook ruimte was voor het uiten van bezwaren.

Daarnaast vonden er algemene teamvergaderingen in het kader van Pluto/de samenvoeging van de drie scholen plaats. “Vanaf januari 2016 vinden alle vergadermomenten, bordsessies⁵ en studiedagen samen plaats”, rapporteert de directeur in haar logboek (Rook, 2016, p.1). De procesbegeleider benadrukt: “*in het eerste jaar (is) besloten alle vergaderingen gezamenlijk met de drie teams te gaan doen en dat is vanaf dat moment gebeurd; dan wen je er aan dat je één team bent*”.

² In de periode van begin januari tot en met eind juni 2016 kwam de regiegroep 13 x (volledig of gedeeltelijk) bijeen.

³ De gewichtenregeling is er om onderwijsachterstanden te bestrijden. Of een school extra geld krijgt voor een leerling, is afhankelijk van het opleidingsniveau van de ouders. De ouders van de leerling vullen hun opleidingsniveau in op de ‘Ouderverklaring vaststelling leerlinggewicht’. Op basis van deze verklaring wordt het ‘gewicht’ van de leerling bepaald. (ontleend aan: duo.nl/zakelijk/primair-onderwijs/leerlingenadministratie/gewicht-leerling-bepalen/hoe-het-werkt.jsp).

⁴ Pizzasessies: teamleden krijgen tijdens deze sessies, waarbij ook projectgroepleden aansluiten, onder het nuttigen van een stuk pizza gelegenheid vragen te stellen, de dialoog aan te gaan en vooral aarzelingen te uiten (Rook, 2016).

⁵ Bordsessies organisatie: vergaderingen van 30 minuten staande om een bord; bordsessies inhoud: twee thema’s van 30 minuten (samen leren en besluiten nemen) (Rook, 2016).

Teamleden van een nieuwe school

Om het nieuwe Prisma tot een geheel nieuwe school te maken met waar dat mogelijk leek gemengde klassen, was het, zo geeft de directeur aan, noodzakelijk de drie teams met elkaar vertrouwd te maken en hen als het ware ‘los te koppelen’ van de constituerende scholen. Voor het team van de Ambelt-locatie waren de veranderingen het grootst, omdat men onder een nieuw bestuur kwam te vallen en hun oorspronkelijke werkgever zich terugtrok. Daarnaast speelde de verandering van signatuur: het nieuwe bestuur was protestants christelijk. De directie heeft in de loop van het schooljaar individuele gesprekken gevoerd met alle medewerkers van De Ambelt, naast de formele communicatie die zij ontvingen. Alle teamleden met een vast contract kozen voor de overgang naar de nieuwe werkgever (Rook, 2016).

Om de beginsituatie van alle teamleden van de nieuwe school zo veel mogelijk gelijk te maken werd ervoor gekozen de nieuwe school als het ware ‘opnieuw te ontwerpen’ en dus niet te kiezen voor de methoden, procedures, werkwijzen van één van de scholen of deze te mengen.

In de projectgroep werd in het begin vooral gefocust op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie, herinnert procesbegeleider Harry Velderman zich. Zijn taak was dan om een discussie over visie los te maken. Hiervoor gebruikte hij bijvoorbeeld Simon Sineks kernvraag:

waarom doe je iets? De volgende vraag is: hoe doe je het dan? Ten slotte volgt de vraag: wat doe je dan? Deze ‘golden circle’ (Sinek, 2009) brengt alle veranderingen en stappen die je zet terug naar de vraag waarom je iets doet, in dit geval: wat is het dat maakt dat je ’s morgens je bed uitkomt en denkt: ik ga naar mijn werk, ja, dat is leuk! Wat is het dat maakt dat jij wilt werken op Prisma, Kampen (toen nog: Pluto)? Soms is daar toeval aan te pas gekomen, maar wat maakt nou dat jij ’s morgens denkt: ik ga naar deze kinderen? In bijna alle gevallen zeiden de leerkrachten: ik ga voor de kinderen, want deze kinderen hebben iets nodig wat ze op een andere school niet krijgen.

Zulke discussies legden een basis voor een gemeenschappelijke schoolvisie.

Scholing werd en wordt als een belangrijke factor beschouwd om teamleden toe te rusten voor hun taak in de nieuwe school. De Stichting PC SO & VSO Kampen e.o. hanteerde de voorwaarde dat leerkrachten die werden aangesteld een master zouden behalen (Rook, 2016). Meerdere leraren gaven zich op om te beginnen of waren al eerder met een opleiding begonnen. Een aantal leraren volgde een post-hbo opleiding voor rekencoördinator. Teamleden van de drie scholen nodigden hun collega’s uit om zich voor een langere periode te verbinden aan expertgroepen, die bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor uitwerking van leerlijnen, om zo de professionalisering ten behoeve van de schoolontwikkeling in te zetten (Rook, 2016).

Nadat de keuze voor een programma voor sociale veiligheid gevallen was op de Vreedzame School en die voor een leerlingregistratie- en administratiesysteem op Parnassys werd besloten de teamscholing voor het volgende jaar in te zetten voor het bekwamen van het nieuwe schoolteam in het gebruik van deze programma’s.

Naar nieuwe groepen in een nieuw ingedeeld gebouw

De procesbegeleider geeft aan dat het van belang werd geacht de leerkrachten van sbo en clusters 3 en 4, die vaak sterk verschillen, de ruimte te geven langzaam naar elkaar te kunnen toegroeien en zo een nieuw geheel te vormen. “Dat was”, zegt hij, “één van de kernbegrippen: er is voor iedereen een veilige uitdaging, maar we gaan wel samenvoegen, dat is onomkeerbaar, dát is waar we uitkomen.” Bij die uitdaging dacht hij aan de zone van de naaste ontwikkeling. De co-creatie werd begrensd door het vaststaan van het doel; de route daarheen gaf de ruimte voor co-creatie.

Er waren ook teamleden die moeite hadden met de voorgenomen samenvoeging en vermenging van groepen. De procesbegeleider geeft aan dat In het bijzonder leraren van kwetsbare cluster 3 leerlingen nogal eens aangaven te vrezen dat dit proces ten koste van 'hun' leerlingen zou gaan.

Als je hele kwetsbare kinderen uit cluster 3 hebt, kun je denken: moeten die nu in de klas bij gedragsmatig problematische leerlingen? En dat is een heel legitieme vraag, Je hebt ook gekozen in je leven voor het werken met een bepaalde doelgroep en je kunt je afvragen of je die andere groep(en), waar je niet om gevraagd hebt, wel aankunt. Dat was een lastige in het proces en er is veel over gesproken binnen de school.

Hij geeft aan dat er alle ruimte was om dergelijke twijfels te uiten, hoewel het ook duidelijk was dat het traject voor de leraren niet vrijblijvend was.

Intussen werd vanuit de regiegroep besloten om na te gaan hoe de vermenging van leerlingen in de praktijk zou kunnen uitpakken door een aantal malen met gemengde groepen activiteiten te verrichten op het gebied van knutselen en op dat van ict. De directeur vertelt dat besloten is leuke activiteiten (knutselen in het handarbeidlokaal, ict) aan te bieden aan kleine gemixte groepen van circa acht leerlingen, omdat de school ook in de richting van talentmiddagen met gemengde bezetting dacht voor het nieuwe onderwijsconcept.

Die (groepjes leerlingen) gingen dan een uur lang knutselen, iets leuks maken, iets doen met ict. We vroegen de groepsleerkracht te beoordelen hoe het kind na de activiteit weer in de groep terugkwam. We vroegen ook aan degene die de activiteit heeft gedaan wat diens ervaringen waren. Dat is een week of vier per groepje een aantal malen gebeurd om na te gaan hoe dat nu werkte. De uitslagen waren wisselend. De leraar die handvaardigheid deed kon heel goed inspelen op de niveauverschillen en zat er niet zo mee als de ene leerling wat meer mee kon doen dan een ander; de leraar van ict had iets heel leuks met een draad met een appel/banaan, maar vond het jammer dat een leerling met een spraakcomputer moeilijk mee kon doen en daardoor eigenlijk alleen had toegekeken. Hij kwam niet lastig of gefrustreerd terug in de groep, overigens. Verder gingen de kinderen heel erg voor zichzelf aan de slag met ict en hadden ze weinig met de andere leerlingen in het groepje.

Een ander experiment waarbij ervaring opgedaan werd met gemengde groepen was de opvoering van een bewegingstheater samen met de Enkschool (cluster 2). De directeur herinnert zich dat het stuk 'Buiten hokjes denken' heette en werd begeleid door een dramadocent.

Het was een dansvoorstelling die ook echt over hokjes ging: leerlingen kropen erin en eruit: veel muziek, veel dynamiek, een hele zaal vol mensen, waaronder vertegenwoordigers van de gemeente en de raad van toezicht - een enorm succes! Helemaal gemixt, vanaf leeftijd groep 4.

De samenvoeging van de drie scholen maakte het noodzakelijk opnieuw te kijken naar de indeling in groepen. Gekozen werd voor een indeling in drie kernteams: onderbouw, middenbouw en bovenbouw, met daarnaast enkele kleine groepen (aanvankelijk twee, later drie) voor leerlingen met een zeer specifieke ondersteuningsbehoefte. Doelstelling is ernaar toe te werken dat leerlingen een plekje krijgen in de stamgroepen.

Men besloot de volgende criteria voor indeling in kernteams te hanteren:

- sociaal-emotioneel;
- communicatie;
- zelfstandigheid;
- uitstroom/ontwikkelingsperspectief.

Bij de indeling in groepen speelde ook de specifieke competenties van leraren een rol.

Al in januari 2016 wordt met deze criteria geoefend in een projectgroepvergadering. De procesbegeleider benoemt deze "droogzwemoefening", waarbij de leerlingen puur op beeld, dus

zonder leerlingnamen, toegewezen werden aan groepen, als één van de allerbelangrijkste momenten uit het proces:

Er werd niet meer gesproken over de verschillende individuele scholen en leerlingen werden ook niet als 'sbo-, cluster 3- of cluster 4- leerling gekenschetst, er werd gezegd: wat zijn nu de criteria waarop wij tot groepsindeling komen? Dat was een cruciaal model, het meest belangrijke moment in het geheel. Dit werd in de projectgroep voorbereid: daar werd gevraagd wat men passende criteria vond. Eén van de zaken die genoemd werden was zelfstandigheid van kinderen, maar ook wel het leerniveau. Leerniveau is vooral van belang omdat het het makkelijker maakt leerlingen bij elkaar te zetten als de niveaus enigszins vergelijkbaar zijn.

In februari was de indeling één van de onderwerpen van een studiedag onder leiding van de procesbegeleider. In mei werd de concept groepsindeling gekoppeld aan het concept plan van inzet en aan het team voorgelegd; in juli werd het plan van inzet definitief vastgesteld (Rook, 2016).

Om te benadrukken dat er sprake was van een geheel nieuwe start, werd het gebouw opnieuw ingedeeld. De procesbegeleider is van mening dat ze dat:

op Prisma héél goed (hebben) gedaan. Leerkrachten hebben dat echt goed meegekregen, want op het moment dat je met zo'n nieuwe groepsindeling gaat werken heeft iedereen daarmee te maken. Iedereen heeft een ander lokaal gekregen. Een massale volksverhuizing, maar iedereen merkt aan den lijve dat er iets te gebeuren staat. Iedereen op een andere plek en uit zijn comfortzone, en hoe dat heeft uitpakkt is fantastisch.

Half juli liepen alle leerlingen samen met hun leerkracht in een "doorschuifuur" via de nieuwe route naar hun nieuwe lokaal. De verhuizing vond een paar dagen later plaats (Rook, 2016).

Op 28 juni vond de overdracht van De Ambelt plaats in aanwezigheid van de wethouder van onderwijs en veel vertegenwoordigers van samenwerkingspartners. De directeur benadrukt in een interview het belang van het feit dat op de ochtend dat De Ambelt de overdracht ging tekenen met alle aanwezigen van pers en 'schoolomgeving' niet alleen de vlag van De Ambelt bij de school is neergehaald, maar ook die van de Trimaran en de Schakel. Collega's en ouders vonden dat sterk: toen wisten zij het zeker, het wordt echt nieuw. Het was een klein onderdeel van het gebeuren, maar héél symbolisch. Op 30 juni vond een feestelijke aftrap voor het team plaats: Van Pluto naar Prisma. Het programma was sportief, creatief en gezellig. Het team van De Ambelt vierde op 8 juli het afscheid van hun werkgever.

Ouders

Ouders werden via de nieuwsbrieven, informatieavonden, waaronder speciale edities, de websites en, waar nodig, ook per brief geïnformeerd over de transitie. In mei vond een algemene ouderavond plaats over de geïntegreerde school (Rook, 2016). Uit de interviews met de directeur komt naar voren dat de transitie vooral speelde bij de ouders van de Ambelt-leerlingen. Voor het gevoel van deze ouders was de overgang het grootst, omdat De Ambelt, hun school, zich terugtrok. Zij herinnert zich een ouderavond van De Ambelt in oktober van het schooljaar 2015/16. De ouders waren positief over het feit dat hun kind in Kampen naar school kon blijven gaan. Wel waren er vragen, bijvoorbeeld over de toelaatbaarheidsverklaring: "hoe gaat het verder met de toelaatbaarheidsverklaring van mijn kind. Moet er nu opnieuw een toelaatbaarheidsverklaring worden aangevraagd, omdat hij bij een ander brinnummer wordt ingeschreven en krijgt hij die wel?" Zij kon die ouders geruststellen: het zouden hamerstukken worden en het zou allemaal goedkomen. Een paar ouders maakten zich ook zorgen over mogelijk verlies aan expertise: "dit komend jaar en het jaar daarop gaat het wel goed, maar hoe ga je dat daarna waarborgen?" Hierop kon de directeur alleen antwoorden, zo zegt ze, dat dit ook haar zorg was en zou blijven.

Van ouders van de andere scholen heeft zij weinig reacties gekregen. Sommige ouders gaven aan blij te zijn dat het een pc-school bleef of werd, terwijl andere daardoor juist werden overrompeld. De directeur legde dan uit dat binnen het samenwerkingsverband in Kampen was afgesproken dat Prisma nu in ieder geval (nog) bij de pc-zuil aangekoppeld zou blijven, maar dat iedereen welkom was. Eigenlijk heeft zij verder nauwelijks reacties gehad. Zij verklaart dit uit het feit dat de ouders in Kampen aan haar gewend waren en de ervaring hadden dat de directeur overal naar iedere klacht luisterde en een open deur bood. Daarnaast gingen ook natuurlijk de vertrouwde leerkrachten mee. Ouders wisten dat de leerkracht met de groep mee ging en, mocht een kind in een andere groep geplaatst worden, dan had dat op de vorige school ook kunnen gebeuren. *“Dat gaf een gevoel dat het netjes was opgelost.”*

Onderzoek

In haar logboek (Rook, 2016) wijst de directeur erop dat een school waarin sbo en so geïntegreerd zijn vernieuwend is en past bij passend onderwijs. Dit betekende wel dat de nieuwe school zich zou begeven zich op deels on- of weinig gebaande paden. Directie en bestuur besloten daarom hun resultaten zorgvuldig te documenteren en het verloop en de resultaten van hun integratie-initiatief op die manier nauwkeurig in kaart te laten brengen. Hiertoe zijn verschillende trajecten in gang gezet.

1. In de eerste plaats wordt meegewerkt aan het landelijke onderzoek naar integratieprojecten tussen sbo en so in het kader van de evaluatie passend onderwijs van het NRO (Van Veen et al., 2017); in het onderzoeksverslag worden vier praktijkinitiatieven nader beschreven, waaronder Prisma.

Een meer zijdelings resultaat van de deelname aan dit onderzoek is het huidige rapport. Dit is het resultaat van de overeenstemming van Prisma en het NCOJ om de ervaringen van het eerste jaar als geïntegreerde school nader te documenteren, zowel als een vorm van nadere documentatie en verantwoording van de school als ten behoeve van eventuele belangstellenden in het veld.

2. Lector gedrags- en leerproblemen van Saxion Hogeschool, C. van Tuijl, werd verzocht de effecten van de integratie voor de leerkrachten in kaart te brengen. Het eerste onderzoek onder leraren van gemengde groepen vond plaats in de herfst van 2016, een tweede meting werd afgenomen in juli 2017. Het is de bedoeling dit onderzoek voorlopig te blijven voortzetten.
3. De leraren zelf onderzoeken hun lessen via Lesson study; een eerste groep startte begin 2017 met het werk volgens deze methode om lessen te ontwerpen.

In het algemeen verwoordt de bestuurder de functie van onderzoek in een onbekende experimentele situatie als volgt:

Ga dan via experimenten na wat je nodig hebt om die visie te realiseren, dus maak voor operationalisering gebruik van de experimenten. Je loopt bij uitvoering tegen dingen op, daarbij gebruik je onderzoek om na te gaan wat je waaraan kunt doen; niet steeds iets anders gaan doen, maar steeds gefundeerd je keuzes bijstellen. Ik hecht aan onderzoek omdat je daarmee dieper en consistentier kijkt naar je eigen ontwikkeling.

Voor het onderzoek naar de effecten van de integratie op leraren ligt voor de bestuurder de focus op de derde meting. Als daarbij de resultaten gelijk zouden zijn aan die van de eerste en tweede, dan doet men iets niet goed. De tweede meting geeft de verschillen aan met de beginsituatie en laat zien op welke punten actie nodig is; bij de derde meting verwacht men zicht te krijgen op de resultaten, ook de resultaten van de eerste interventies die waar nodig? op basis van de tweede meting in gang worden gezet.

3.3 Transitiedocument

In het in juni 2016 ondertekende transitiedocument (Stichting PC SO & VSO Kampen e.o. & De Ambelt, 2016) zijn de voorwaarden beschreven voor de overdracht van de Ambelt-locatie aan de Stichting PC SO & VSO Kampen e.o. per 1 augustus 2016. Het document beschrijft de overgang van het personeel, de manier waarop de identiteitskwesitie wordt aangepakt, de overgang van het zittende personeel van de Ambelt-locatie en de afwikkeling van zaken rond gebouw, leermiddelen en ict.

Daarnaast wordt het vormgevingstraject beschreven voor de totstandkoming van één voorziening, toen nog aangeduid als project Pluto 2.0: de inrichting van het onderwijs, de huidige en toekomstige samenwerking tussen de in Prisma huizende scholen (Trimaran, Schakel, Ambelt-locatie en de cluster 2 Enkschool), het onderwijsconcept, de redenen voor de verdere samenwerking, de manier waarop de verdere samenwerking vorm krijgt en het onderwijs dat men de leerlingen wil gaan bieden.

meerwaarde

Als redenen voor en verwachte meerwaarde van de samenwerking worden het bundelen van krachten, het benutten van talenten en het bieden van kansen genoemd. Kernwaarden voor de nieuwe school zijn: waardig - veilig - begrepen - gezien.

sociale veiligheid

Om een sociaal veilig schoolklimaat gestalte te geven is door de scholen vrijwel unaniem gekozen voor invoering van de Vreedzame School per 1-8-2016. Leraren spelen een belangrijke rol bij het creëren van een veilig klimaat en moeten zich dus voortdurend verder scholen op dit gebied.

vormgeving

Er wordt onderwijs op maat geboden, waarbij lesmethoden op maat worden gehanteerd en wendbaarheid van didactische en pedagogische stijlen kenmerkend is. De school zal werken met drie kernteams: onderbouw (4-7), middenbouw (7-10) en bovenbouw (10-13). Per bouw worden de leerlingen ingedeeld in stamgroepen. Criteria voor de groepsindeling zijn: sociaal-emotioneel, communicatie, zelfstandigheid en uitstroom/ontwikkelingsperspectief. In het kernteam onderbouw worden leerlingen gemengd geplaatst. Via intensieve observatie wordt nagegaan in welke groep van de middenbouw een leerling past of dat een leerling naar het regulier onderwijs kan gaan. Vanaf het kernteam middenbouw worden kinderen ingedeeld naar uitstroom.

Naast de stamgroepen zijn er twee stergroepen, één voor leerlingen met zeer geringe zelfstandigheid en $IQ \leq 50$ en één voor leerlingen met een complexe ondersteuningsbehoefte en $IQ \geq 50$.

onderwijs

Voor het onderwijs in de uit de fusie resulterende school wordt uitgegaan van leerlingkenmerken: het onderwijs wordt aangepast aan de leerling en niet andersom. Er wordt naar gestreefd de ontwikkelingsmogelijkheden waarover kinderen al beschikken optimaal te benutten en uit te breiden en bij te dragen aan een bredere persoonsontwikkeling, mede door het leren van kennis en vaardigheden.

Met betrekking tot het leergebied specifieke kerndoelen wordt gekozen voor gepersonaliseerd onderwijs, waarbij het individuele leerproces centraal staat. De onderwijsinstelling voorziet dat de visie op de relatie tussen gepersonaliseerd leren, gedifferentieerde instructie en adaptief leren zal groeien. Leergebiedoverstijgende kerndoelen (zintuiglijke en motorische ontwikkeling, sociaal-emotionele ontwikkeling, leren leren, omgaan met media, ruimtelijke oriëntatie en mobiliteit en praktische zelfredzaamheid) vormen een belangrijk uitgangspunt bij het uitwerken van leerlijnen.

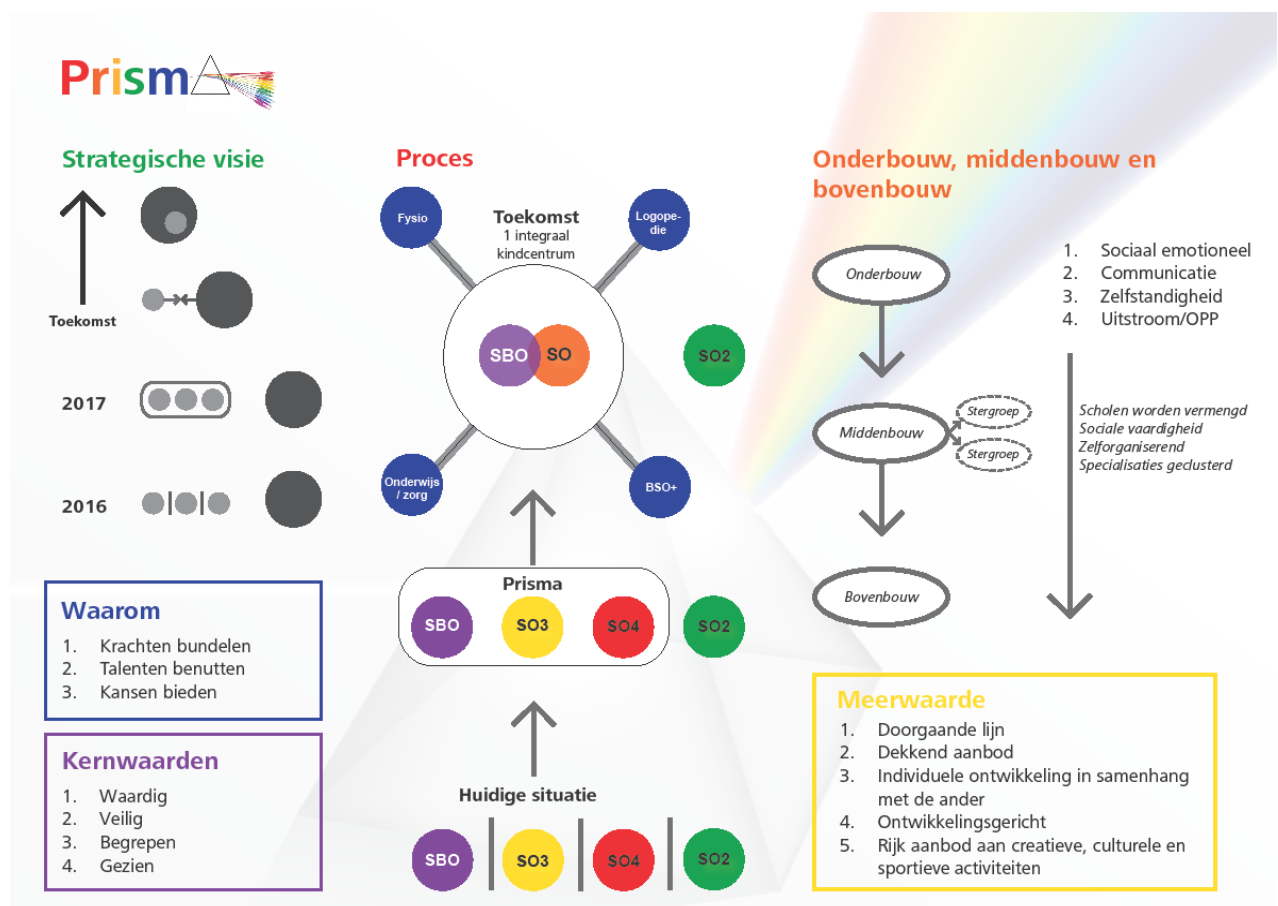
professionalisering

Om de medewerkers de juiste competenties te laten ontwikkelen worden de volgende scholings-/ professionaliseringstrajecten ingezet: scholing van alle leerkrachten op Master Special Educational Needs- niveau, tweejarige teamscholing Vreedzame School, ict, jaarlijkse herhaling van Agressie Regulatie Training (ART), Inspiratiebijeenkomsten talentmiddagen, specifieke scholing assistenten.

kwaliteit en continuïteit onderwijs

De kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs worden gewaarborgd door de overdracht van speciaal onderwijs naar speciaal onderwijs, waardoor dezelfde wet- en regelgeving, hetzelfde kwaliteitskader van de inspectie van het onderwijs en dezelfde kwaliteitsnorm van het Landelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (LECSO) van toepassing blijven.

Visualisering van de geplande integratie van drie scholen verwerkt tot een placemat © Prisma, Kampen



4. Het eerste implementatiejaar: 2016/2017

“Je kunt mensen wel eindeloos voorbereiden, maar dat werkt ook niet: op een gegeven moment moet die urgentie gevoeld worden.”

Harry Velderman, procesbegeleider

In dit hoofdstuk wordt het eerste implementatiejaar beschreven aan de hand van het logboek van de directeur (dat doorloopt tot december 2016), het door de school verstrekte aanvullende materiaal (zoals het interne communicatieblad Special info en overzichten van uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken), het onderzoeksrapport van Saxion Hogeschool en het op dit rapport gebaseerde artikel van lector Cathy van Tuijl, de schoolgids, en uiteraard vooral ook de afgenomen interviews en de door de bestuurder, Henk van der Wal, en de directeur, Ina Rook, vanaf half december 2016 teruggemaakte antwoorden op de periodiek per email gestelde vraag wat hun bezighield.

De achterliggende vragen in dit hoofdstuk zijn:

- Welke ontwikkelingen hebben zich op Prisma voorgedaan in het eerste jaar van de integratie van sbo, so cluster 3 en so cluster 4? en, waar van toepassing,
- Hoe is met deze ontwikkelingen omgegaan?

Uiteraard is de beschrijving van zowel de gesignaleerde ontwikkelingen als de vraag hoe er mee is omgegaan onderhevig aan de beperkingen van het verzamelde materiaal en het perspectief van de gesprekspartners.

4.1 Ontwikkelingen op hoofdlijnen

Hieronder wordt een beknopt overzicht gegeven van een aantal gebeurtenissen in het schooljaar 2016/2017 die meest buiten de ‘gewone’ schoolroutine vielen; ‘gewoon’ staat hier tussen komma’s, omdat de gewoonste gebeurtenissen in een nieuwe school, waar men nog veel nieuwe werkwijzen, procedures en routines moet uitdenken en uitwerken en de samenwerking tussen teams met heel verschillende achtergrond en het werken met leerlinggroepen waaraan men soms niet gewend is nog moet uitkristalliseren, ook een ‘buitengewoon’ karakter kunnen krijgen. Tot de ‘gewone’ gebeurtenissen worden gerekend alle normale activiteiten, hoe belangrijk ook, die het werk op school met zich meebrengt, zoals teamvergaderingen, bordsessies, vergaderingen van de projectgroep, het werk van expertgroepen die de leerlijnen uitwerken, studiedagen, scholing, schoolkamp en dergelijke. Wel wordt een aantal zaken opgenomen die terugkomen in de interviews of de beschrijvingen van wat de directeur en de bestuurder bezig hield.

De hieronder geschetste ontwikkelingen vormen als het ware een raamwerk waarbinnen de inhoudelijke ontwikkelingen geplaatst kunnen worden.

augustus 2016

In augustus 2016 ging Prisma van start als nieuwe school, met op 24 augustus een vergadering van het managementteam van de nieuwe school en, geheel volgens de geplande inzet van scholing, een studiedag op 25 augustus over Parnassys en de Vreedzame School. De posters Vreedzame School (de Grondwet van de School) worden overal opgehangen en van de leraren wordt verwacht dat zij leerlingen iedere ochtend bij binnenkomst met een hand verwelkomen en ook aan het eind van de schooldag persoonlijk afscheid nemen.

Op 26 augustus vond de startvergadering van Prisma plaats, waarin onder meer besloten werd dat de eerste week alle leden van de drie kernteams tijdens de pauze op het plein aanwezig zouden zijn. Ook vond op 30 augustus een gesprek plaats met een vertegenwoordiger van de sectororganisatie voor het primair onderwijs, de PO-Raad, over het thema 'ruimte om te experimenteren'.

september 2016

Op 2 september vond een gesprek plaats met vertegenwoordigers van het ministerie van OCW om na te gaan in hoeverre er ruimte voor experimenteren kon worden gevonden.

De 'pleinregels' worden door de daarvoor ingestelde commissie met het team gedeeld en in de school opgehangen.

De fracties van de gemeenteraad werden op 7 september geïnformeerd over de ontwikkelingen op Prisma.

Op 8 oktober vond afstemming plaats met Philadelphia over stergroep 3. Stergroep 3 is een nieuwe stergroep, naast de in het transitiedocument genoemde⁶ stergroepen 1 en 2, die respectievelijk onderdak bieden aan circa acht leerlingen met een complexe meervoudige zorgbehoefte en een drietal leerlingen uit de zorg die (niet bij de school ingeschreven) twee dagdelen per week of meer aan onderwijs 'snuffelen' en wennen. Stergroep 3 is bestemd voor leerlingen die op sociaal-emotionele of gedragsaspecten uitvallen. Doelstelling is dat toegewerkt wordt naar plaatsing in een stamgroep: de plaatsing in de stergroep heeft daarmee een tijdelijk karakter. Deze derde stergroep komt het hele jaar voor evaluatie terug in een Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA).

De onderzoeksactiviteiten werden ingeleid via een oriënterend gesprek op 16 september over Lesson Study, dat in januari 2017 met een eerste groep van start zou gaan en een eerste kennismakingsgesprek, met lector Cathy van Tuijl van Saxion Hogeschool over het uitzetten van vragenlijsten ten behoeve van het onderzoek naar tevredenheid en vaardigheden van leraren met gemengde groepen. Daarnaast werd op 27 september gesproken met Dolf van Veen van het NCOJ en Hogeschool Windesheim over het onderzoek naar integratieprojecten in het sbo en so (Van Veen et al., 2017).

Eind september begonnen de talentmiddagen, waarop leerlingen gemengd qua leeftijd en schoolherkomst twee keer per week gingen deelnemen aan creatieve, expressieve, culturele en sportieve activiteiten.

oktober 2016

Op 3 oktober werd op feestelijke wijze de nieuwe vlag van de school gehesen, waarbij de oudste en de jongste leerling van de school assisteerden; dit gebeuren werd opgeluisterd met een ijskraam.

Op 4-6 oktober begonnen de halfjaarlijkse gesprekken met ouders. Het nieuwe format voor het ontwikkelingsperspectief was net gereed, maar nog niet beschikbaar; de doelen voor het eerste halfjaar werden met de ouders besproken. Het ontwikkelingsperspectief zou dan in het tweede halfjaar (februari 2017) door de ouders ondertekend kunnen worden.

Op 6 oktober kwam de Commissie voor Begeleiding voor het eerst in nieuwe samenstelling bijeen.

Op de studiedag Vreedzame School op 14 oktober werd onder meer aandacht besteed aan het gedrag op het plein; op 24 oktober werd een nieuwe indeling gemaakt van de bij de school behorende schuren en het plein.

Eind september ging de dataverzameling van start voor het onderzoek van Saxion Hogeschool naar tevredenheid en vaardigheden van leraren van gemengde groepen bij Prisma (Van Tuijl & Ter Beek, 2016; Van Tuijl, 2017).

⁶ Transitiedocument: naast de stamgroepen zijn er twee stergroepen, één voor leerlingen met zeer geringe zelfstandigheid en $IQ \leq 50$ en één voor leerlingen met een complexe ondersteuningsbehoefte en $IQ \geq 50$.

november 2016

OP 11 november werd de beschrijving van Prisma in het onderzoeksverslag voor de Evaluatie passend onderwijs voor het NRO (Van Veen et al., 2016) besproken met een van de onderzoekers.

Samen met de coördinator van het samenwerkingsverband deelregio Kampen werd op 17 november voorlichting gegeven aan het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) Kampen over de route naar sbo/so en Prisma.

Op 15 november diende de bestuurder een aanvraag in voor experimenteerstatus bij de staatssecretaris van onderwijs.

Op 23 november werd het thema 'ruimte om te experimenteren' besproken met de voorzitter van de PO-Raad, Rinda den Besten.

De inspectie so en sbo kwam langs op 28 november voor een bestuursgesprek; het was een constructief gesprek volgens de bestuurder. In Special info wordt aan het team gemeld: *"We hebben opnieuw de basis op orde."*

Ook op 28 november werd de nieuwe website van Prisma gepresenteerd aan de raad van bestuur.

december 2016

Op 2 december werd Sinterklaas gevierd.

Tijdens de vergadering van de projectgroep op 15 december kwam onder meer het onderwerp veiligheid aan de orde.

Op 20 december hield de school een Winterfair met ouders en leerlingen.

Op zoek naar experimenteerterruimte zijn de contacten met de PO-Raad inmiddels door de bestuurder uitgebreid met contacten met politieke partijen, CDA en Christen Unie. Op 16 december geeft de bestuurder aanvullende informatie over integratieprojecten sbo-so. Dit alles leidt tot een motie van de tweede Kamerleden E. Bruins (ChristenUnie) en M. Rog (CDA). Deze motie nummer 31497-232, d.d. 22-12-2016 waarin de Kamer *"(de regering) verzoekt (...) de noodzaak van innovatieve experimenteerterruimte te inventariseren, hierover aan de Kamer te rapporteren en zo nodig die experimenteerterruimte te bieden aan besturen die zowel SBO- als SO-scholen onder hun verantwoordelijkheid willen nemen, zodat dit tijdelijk kan worden toegestaan zolang ongewenste en onnodige administratieve en wettelijke hobbels nog niet zijn weggenomen (...)"*.

Over deze motie vond telefonisch contact plaats met het ministerie van onderwijs op 20 december.

Op 22 december kon Kamerlid E. Bruins tot zijn vreugde melden dat deze motie een meerderheid in de Tweede Kamer had gekregen.

De bestuurder meldt in 'Wat mij bezighoudt' van week 52 dat hij *"inmiddels bericht (heeft) ontvangen dat de Staatssecretaris in principe bereid is om hier aan mee te werken. Hij wil dat het inhoudelijk gedreven is en dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Het departement zal contact opnemen."*

januari 2017

In januari heerste er een griepgolf op Prisma die aanhield tot half februari. Veel leerlingen waren ziek en ook leraren moesten thuisblijven; dat laatste leverde de nodige problemen op. Zoals de Nieuwsbrief van januari aangeeft: *"Tijdens zo'n piek is het moeilijk vervanging voor meerdere groepen te vinden. Ook als er geen piek is, is het lastig. Veel leerlingen hebben moeite met een vervanger voor de groep die niet praat, doet en handelt als hun eigen juf en meester. Soms wordt gekozen voor verdelen en heel soms ook blijft een groep thuis (in overleg met de ouders)."*

Op 27 januari gaf de directeur een presentatie over Prisma op een bijeenkomst georganiseerd door LECSO, PO-Raad en NCOJ. Hier sprak de bestuurder een vertegenwoordiger van het ministerie van OCW aan over het uitblijven van de beloofde reactie op de Kamer motie. Opnieuw werd toegezegd dat 'binnenkort' contact zou worden opgenomen.

Gezien de belangstelling uit het veld en de verzoeken langs te mogen komen namen bestuurder en directeur het besluit om een eigen conferentie te gaan organiseren ergens in het voorjaar/zomer 2017. Zoals de bestuurder aangeeft: *“Velen vragen om langs te komen, dan is het beter daar de regie op te nemen.”*

Kort na de presentatie van 27 januari werd de directeur geveld door een longontsteking.

februari 2017

De griepgolf onder het team en de ziekte van de directeur hielden aan tot circa half februari.

De gehoopte reactie van het ministerie van OCW (en de inspectie van het onderwijs) bleef vooralsnog uit.

Op 14 en 16 februari vonden de ontwikkelingsperspectief- en rapportbesprekingen over blok 1 plaats. De directeur uitte in de periodieke email over wat haar bezighield haar tevredenheid over de stappen die gezet worden op weg naar besluiten over leerlijnen, ontwikkelingsvolgmodel en ZIEN! (sociaal-emotionele ontwikkeling), maar maakte zich wat zorgen over leerkrachten die moeite hebben met het gedrag van leerlingen.

Zij werkte aan de voorbereiding van de conferentie van Prisma waarvoor de datum was vastgesteld op 14 juni; zij kreeg vragen van directies in het land die de komende herfst zouden willen starten met een vorm van integratie en die juni te laat vinden voor het verwerken van de informatie.

maart 2017

De bestuurder vraagt zich met enige zorg af *“hoe we de energie erin houden. Soms is het zwaar voor leerkrachten en ondersteuners. Hoe voorkom je terugval; het verlangen “naar de vleespotten van Egypte”⁷”*.

Het loopt al meer naar het eind van het jaar en de directeur hoopt de nieuw aangemelde leerlingen te kunnen plaatsen (waar passen ze en lukt het ons om ze zo spoedig mogelijk te plaatsten?) en uit haar zorg over *“de haast die scholen soms hebben om te plaatsen. Voor een groep is het lastig als er elke keer een leerling bijkomt.”*

Op 14 maart presenteerde lector C. van Tuijl van Saxion Hogeschool haar bevindingen (Van Tuijl & Ter Beek, 2016; Van Tuijl, 2017) aan het team; de directeur kijkt terug op een mooie bijeenkomst met de lector. *“Vanuit die resultaten ontstond een open gesprek en met elkaar constateerden we dat we erg nieuwsgierig zijn naar deel twee van het onderzoek dat in april/mei wordt uitgevoerd.”*

Men werkte verder aan de voorbereidingen voor de conferentie van Prisma voor het veld.

Ook in maart was er nog geen nader bericht van het ministerie van OCW en de inspectie van het onderwijs.

april 2017

Er werd gewerkt aan de leerlingindeling voor 2017/2018. Na wat communicatieve hobbels tussen directie en managementteam over het voorstel om een gemengde sbo-so groep weer een specifieke so groep (cluster 4) te maken met oog op het uitstroomniveau, bleken beide tevreden over het concept: de argumenten waren uitgewisseld en men had besloten sterk te kijken naar *“welke leerkracht past bij welke groep”*.

De paasviering op 12 april met ouders en leerlingen in de Nieuwe Kerk in Kampen was een groot succes.

De uitslagen van het jaarlijkse medewerkerstevredenheid onderzoek werden besproken op een studiedag (13 april) en in een bordsessie (20 april); op de studiedag werd ook aandacht besteed aan

⁷ Een vroegere tijd van groter welvaart (Exodus 16:3).

de resultaten van het jaarlijkse oudertevredenheidsonderzoek en kwam ouderbetrokkenheid aan de orde.

De eigen conferentie van 14 juni voor het veld werd verder voorbereid.

Er waren geen nadere berichten van het ministerie van OCW en de inspectie van het onderwijs.

mei 2017

De directeur uit haar tevredenheid over het proces van de groepsindeling voor 2017/2018, waarbij het kernteam onderbouw heeft besloten tot algeheel mengen: *“Prachtig om te zien en mee te maken. We zijn gelukkig op tijd begonnen, dus het kan ook!”*.

Verder houden de leerlingaantallen de directeur bezig en de vraag of met het samenwerkingsverband kan worden afgesproken om de telling voor het sbo voor een aantal jaren op 2% en voor het so op 1,61 vast te zetten om de kwaliteit op peil te kunnen houden. In verband met het behoud van expertise en het verwerven en delen van kennis heeft zij contact opgenomen met de Ambelt om kenniskringen te ontwikkelen.

De bestuurder stelt zich, mede in verband met de verwachte afhankelijkheid tijdens de experimenteerfase van Prisma, kandidaat voor het dagelijks bestuur van samenwerkingsverband.

Op 30 mei vond een projectgroepbijeenkomst plaats waarin vooral de groepsindeling centraal stond.

juni 2017

Juni was, zoals uit het materiaal naar voren komt, een heel drukke maand op Prisma.

Op 1 juni werden de uitkomsten van het jaarlijkse leerlingtevredenheidsonderzoek met het team besproken.

De inspectie van het onderwijs kwam op 6 juni langs voor een bezoek. Aanleiding voor dit bezoek was onder meer de conferentie die op 14 juni zou plaatsvinden. Andere redenen voor het bezoek: vragen/probleem met betrekking tot bekostiging, experimenteerruimte en visie op de toekomst en vragen vanuit het oogpunt van rekenschap. De bestuurder meldde dat het een leuk gesprek was waarin werd aangekondigd dat de inspectie Prisma op grond van het eerdere mondelinge contact met het ministerie van OCW over de experimenteerstatus geen maatregelen zou opleggen. In september komen de inspecteurs de school opnieuw bezoeken om te kijken wat er inhoudelijk gebeurt en om mee te denken!

Eveneens op 6 juni werd tijdens een studiedag opnieuw aandacht besteed aan de groepsindeling.

Op 13 juni werd voor het eerst door de nieuw opgeleide auditoren uit het team een intern kwaliteitsonderzoek gehouden; onderwerp was het ontwikkelingsperspectief, dat inmiddels in Parnassys ingevoerd kon worden. De directeur vat later de uitkomst samen als: *“Het ontwikkelingsperspectief was nog niet eenduidig toen (...) en dat kwam er ook uit.”*

14 juni vond de lang verwachte conferentie plaats op Prisma. Het doel van deze middag was in de uitnodigingsemail omschreven als *“u te informeren over hoe wij binnen Prisma, gespecialiseerd onderwijs Kampen, de integratie so/sbo aan het ontwikkelen zijn. In een tweetal workshops van uw keuze kunt u kennis nemen van onze ervaringen en inspiratie opdoen voor uw eigen organisatie.”*

Daarnaast werden op verschillende dagen in juni de interviews gehouden voor de tweede tranche van het onderzoek van Saxion Hogeschool; ook de observaties vonden in juni plaats.

Rond de derde week van juni kwam de langverwachte brief van de inspectie van het onderwijs binnen, in deze brief werd de school meegedeeld dat gewerkt werd aan een experimenteerregeling naar aanleiding van de motie Bruins/Rog die in december was aangenomen. Deze regeling zou gaan inhouden dat het mogelijk wordt *“dat leerlingen in stamgroepen ingeschreven bij verschillende brins gemengd onderwijs ontvangen”*; formeel zal de regeling naar verwachting op 1 augustus 2018 in werking treden. Het voorstel vanuit het ministerie is dat Prisma, vooruitlopend op deze regeling, een aparte experimenteerbeschikking krijgt, met terugwerkende kracht vanaf 2016, onder dezelfde

voorwaarden als de experimenteerregeling. Met deze beschikking wordt het werken met gemengde groepen vanaf augustus 2016 dus gelegaliseerd.

Op 26 juni wordt dit feit ook gemeld in een artikel in de regionale krant De Stentor. Onder de kop *“Speciale school Prisma mag door van ministerie”* wordt onder meer de opluchting beschreven *“bij de Kamper school voor gespecialiseerd onderwijs, Prisma: het ministerie heeft de school een experimenteerstatus gegeven.”*

juli 2017

De bestuurder maakte in het begin van de maand juli melding van *“een aantal interviews en positieve berichtgeving”*; ook de directeur gaf aan dat de interviews van de afgelopen tijd *“mooi (waren,) maar ook spannend ten aanzien van de hoge verwachtingen.”*

Verder was de bestuurder in juli veel tijd en aandacht kwijt aan financiële zaken. Hij probeert financiële borging te krijgen bij het samenwerkingsverband en probeert ook bij diverse instanties extra geld voor onderzoek te krijgen.

Voor de directeur waren de prognosecijfers lastig: voor het sbo was haar inschatting correct, maar voor het so leek men twaalf leerlingen boven de schatting uit te komen. Dat betekent dat de school de kosten voor deze leerlingen moet voorfinancieren.

De schoolreizen waren compleet samen en heel gezellig en prettig, geeft de directeur aan. Verder is voor haar een bron van tevredenheid dat de teamleden *“gemotiveerd (zijn) en blij dat het ontwikkelingsperspectief etc. helder en doordacht is.”*

4.2 Bovenschoolse thema's

4.2.1 Landelijke wet- en regelgeving, politiek en de positie van Prisma

Het belangrijkste vraagstuk op dit niveau voor Prisma in het eerste implementatiejaar was de legalisering van het mengen van de leerlingen die ingeschreven stonden op het brinnummer van de voormalige sbo-school en dat van de voormalige so-scholen. Het mengen was een beleid dat risico's met zich meebracht, daarvan was men zich goed bewust. Niet alleen was een soortgelijke opzet (zie hoofdstuk 3) al in een eerdere fase door de inspectie van het onderwijs afgekeurd en had de inspectie in juni 2016 uitdrukkelijk gewezen op de vigerende wet- en regelgeving die het mengen van leerlingen uit sbo en so niet toeliet, maar ook kwamen er tijdens het eerste jaar berichten door van een collega-school waaraan een hersteloperatie zou zijn opgelegd. Zoals de bestuurder aangaf tijdens een interview: *“Ik heb altijd tegen de RvT gezegd: we gaan hiermee door, als jullie mij niet tegenhouden, en dan komen we ofwel met de staatssecretaris aan tafel, ofwel bij Nieuwsuur.”*

De redenen om toch door te zetten waren deels praktisch van aard (de constituerende scholen van Prisma dreigden afzonderlijk te klein te worden om kwaliteitsbehoud mogelijk te maken), deels meer idealistisch: de beleidslijn is dat passend onderwijs inhoudt dat op termijn alle leerlingen een goede plek in het regulier onderwijs zouden moeten kunnen vinden, maar dat in de tussentijd, zo lang scholen en ouders daar nog niet aan toe zijn (en dat kan nog langere tijd zo zijn), kwalitatief goed onderwijs gewaarborgd moet zijn voor leerlingen voor wie in op de reguliere scholen nog geen goede plek beschikbaar is. Om die kwaliteit te kunnen bieden kan het mengen van leerlingen economisch noodzakelijk en wenselijk, omdat veel leerlingen in het so en het sbo soortgelijke voorzieningen nodig hebben en gelijksoortige onderwijs- en zorgvulpvragen hebben, hoe veel verschillen er verder ook zijn. Ook kunnen leerlingen met verschillende speciale (onderwijs)behoeften en capaciteiten van elkaar profiteren en zou verdunning en spreiding van leerlingen met moeilijk hanteerbaar gedrag het pedagogisch klimaat ten goede kunnen komen.

Gezien de onzekerheid van de positie van Prisma tegenover het ministerie van OCW en de inspectie van het onderwijs besloot men contact te zoeken met LECSO en de PO-Raad en legde men contact met landelijke politieke partijen. De bestuurder zegt hierover achteraf in een interview dat hij het inschakelen van ‘de politiek’, waarschijnlijk ergens in oktober, als zijn beste bestuurlijke beslissing ziet. De overweging was dat de situatie vast zat: *“dit leidt tot niets, we moeten het op een andere manier voor elkaar krijgen, ergens iets forceren.”* Deze strategie leidde uiteindelijk tot de tweede Kamermotie die eind december 2016 werd aangenomen. Het feit dat de bestuurder ook de contacten met de inspectie en het ministerie van OCW de nodige aandacht had gegeven speelde naar zijn mening bij de verdere ontwikkelingen waarschijnlijk ook een belangrijke rol. De inspectie had in juni 2016 gehoord wat de plannen waren en het waarom ervan en kwam in de herfst weer langs voor een bestuursgesprek. Bij dat bezoek werd niet naar de gemengde klassen gevraagd, maar werd over de constituerende scholen gesproken. Kort vóór dat bezoek diende de school een aanvraag voor experimenteerstatus in bij het ministerie van OCW. Nadat de motie in de Tweede Kamer was ingediend vond opnieuw contact plaats met het ministerie van OCW en werd vandaar uit nader contact in het vooruitzicht gesteld. In januari 2017 sprak de bestuurder één van de ambtenaren van het ministerie van OCW op een bijeenkomst waarop ook Ina Rook, de directeur van Prisma, een presentatie hield. De bijeenkomst werd geopend met de tekst van de aangenomen motie, waarbij werd gesteld dat deze leidend zou zijn voor het ministerie van OCW. Tijdens de bijeenkomst werd opnieuw afgesproken dat het ministerie van OCW op korte termijn contact zou opnemen, maar dit contact bleef opnieuw uit. De bestuurder vermoedde later dat mogelijk de toezichthoudende en handhavende taken van de inspectie en de ingewikkeldheid van het opstellen van een experimenteerregeling hier debet aan waren.

In februari, maart, april en mei worden de ‘wat mij bezighoudt’- berichten van de bestuurder vaak gekenmerkt door een zeker gevoel van frustratie en van discrepantie tussen de stilte vanuit de wet- en regelgeving tegenover de actieve inzet van de betrokkenen op de school. In de week van 3 april schrijft hij: *“Wat mij opvalt is dat zowel OCW als ook inspectie niets van zich laten horen. Wij gaan gewoon door (...).”* en begin mei: *“Ondertussen blijft het stil aan de overkant.”* Het is denkbaar, zo komt in het interview met de bestuurder aan de orde, dat de situatie voor de inspectie bemoeilijkt werd door het feit dat Prisma bezig was een conferentie te organiseren op 14 juni 2017 over de doelstellingen, de implementatie en de inmiddels opgedane ervaringen. De vraag kan gespeeld hebben of Prisma zich via deze conferentie als een soort ‘actieve wegbereider’ voor integratie van sbo- en so-leerlingen zou gaan opwerpen. Hoe dit ook zij: kort voor de conferentie kondigde de inspectie een bezoek aan van de directeur Toezicht en de inspecteur voor het so-sbo. Dit bezoek vond plaats op 6 juni 2017. Tijdens het gesprek zette de bestuurder uiteen wat de plannen voor de conferentie waren (met name gericht op inhoudelijke thema’s, zie paragraaf: Conferentie 14 juni) en gaf de inspectie aan dat men in afwachting van de experimenteerregeling Prisma geen maatregelen zou opleggen om een eind te maken aan de integratie. Het ministerie van OCW zou Prisma met terugwerkende kracht naar augustus 2016 een experimenteerstatus toekennen in afwachting van de algemene maatregel van bestuur die, naar verwachting, aan het begin van schooljaar 2018/2019 zou ingaan. Deze toezegging werd nog diezelfde maand schriftelijk bevestigd. Hiermee kwam een eind aan de onzekere positie waarin Prisma verkeerde: *“Speciale school Prisma mag door van ministerie”* kopte de regionale krant De Stentor.

Uiteraard, zo vertelde de bestuurder, is er ook nagedacht over alternatieve mogelijkheden als de inspectie had besloten de vigerende wet- en regelgeving te handhaven. Hij gaf bijvoorbeeld aan dat een herstelopdracht een boete zou hebben betekend, plus het in werking treden van ‘scenario B’: inschakeling van het samenwerkingsverband en legalisering van de situatie in overleg en

samenwerking met het samenwerkingsverband, in uiterste instantie met het vervallen van de so-licentie. De leerlingen zouden dan formeel sbo-leerlingen zijn geworden en het samenwerkingsverband zou hebben moeten verklaren de aanvullende financiering voor haar rekening te nemen. Financieel zou dat voor het samenwerkingsverband niet uitgemaakt hebben, omdat het om hetzelfde aantal so-leerlingen gaat, maar het zou Prisma enige tienduizenden euro's per jaar hebben gekost. Echter, zo lang het niet duidelijk was hoe de wet- en regelgeving er na de experimenteerperiode uit zou zien, wilde Prisma alleen noodgedwongen een licentie vooraf opgeven. De directeur geeft aan dat zij wel allerlei ideeën had, maar dat die niet echt uitgekristalliseerd waren:

Er was wel een plan B en een plan C, maar je denkt toch: oei, gaan we dat doen? Eén plan was om clusters 3 en 4 wel bij elkaar te laten en het sbo apart te houden. De andere variant zou zijn geweest het samenwerkingsverband te vragen in allerijl iets met de sbo+++-variant te regelen, waarbij alle leerlingen sbo worden en het samenwerkingsverband aanvullende financiering verstrekt. Dat vond ik niet de meest wenselijke variant, omdat er problemen zouden kunnen ontstaan bij verhuizingen e.d., omdat een ander samenwerkingsverband misschien zo'n afspraak niet kan/wil honoreren. Ook heb ik gedacht aan de mogelijkheid om in ieder geval de onderbouw sbo+++ te maken; dat leek redelijk veilig, want aan het einde van groep twee wordt voor alle leerlingen een nieuwe toelaatbaarheidsverklaring opgesteld. Dus: die hele groep dan naar sbo, wel met extra geld, arrangementen misschien, maak er iets van.

Ook ná de toezegging van experimenteerruimte is de toekomstige route echter nog verre van helder. Als de wet- en regelgeving tijdens de niet wordt aangepast, moet men na afloop toch weer kiezen voor so of sbo, zodat, zoals de bestuurder opmerkt “het systeem zelf dus in stand blijft, maar dát zou juist ter discussie moeten staan.” Ook betwijfelt hij of samenwerkingsverbanden over het geheel genomen goed genoeg functioneren, ‘volwassen’ genoeg zijn, om verantwoorde keuzen te kunnen maken op dit gebied: “Als je er nu van uitgaat dat samenwerkingsverbanden zo'n situatie moeten regulariseren, ga je uit van goed-functionerende samenwerkingsverbanden - en we weten inmiddels dat dat niet overal het geval is.”

4.2.2 Conferentie 14 juni 2017: Prisma presenteert zichzelf

De manier waarop bij Prisma gewerkt werd aan integratie van sbo en so verwierf niet alleen meer dan regionale bekendheid via de presentatie van de directeur eind januari 2017, maar werd ook beschreven in een inventariserend onderzoek naar integratieprojecten sbo-so in het kader van de Evaluatie van passend onderwijs van het NRO (Van Veen et al., 2017). De blijken van belangstelling en verzoeken om de school te bezoeken waren zó frequent dat men besloot zelf een conferentie te organiseren in samenwerking met de PO-Raad. Voor Prisma was dit een goede manier om naar buiten te treden met (de resultaten van) de verschillende aanpakken waarmee men het integratieproject op verschillende niveaus vorm gaf en de wijzen waarop men de resultaten evalueerde. Van belang voor dit verslag zijn de accenten die gelegd werden bij deze presentatie aan de buitenwereld.

De samenvattingen van de workshops zijn gemaakt op basis van de ter beschikking gestelde powerpointpresentaties.

Het programma van de feestelijk en smakelijk aangeklede conferentie, die begon om 13:30 uur en eindigde rond 17:00 uur, omvatte de volgende onderdelen:

- 13:00 Ontvangst
- 13:30 Welkom en plenaire presentatie
- 14:00 Eerste workshop ronde
- 14:45 Pauze met hapje en drankje

- 15:15 Tweede workshop ronde
- 16:00 Inspirerende afsluiting

In de plenaire presentatie gaf bestuurder Henk van der Wal een overzicht van de ontwikkelingen die tot het integratieproject hadden geleid. De langdurige voorbereidingsperiode (1,5 jaar) kwam aan de orde, naast de manier waarop de school met de uit de integratie voortvloeiende complicaties om is gegaan door experimenteerruimte aan te vragen en te rade te gaan bij de PO-Raad en de politiek, resulterend in de aangenomen Tweede-Kamer motie. Ook werd melding gemaakt van de kort daarvoor door de inspectie van het Onderwijs gegeven toezegging dat Prisma met terugwerkende kracht experimenteerruimte zou krijgen totdat een officiële experimenteerregeling in werking zou treden.

Workshops (beide ronden):

- | | | |
|--------------------------|-----------------------------|---|
| <i>Integratie so/sbo</i> | Het bestuurlijk perspectief | <ul style="list-style-type: none"> - Drs Maarten Faas (Voorzitter College van Bestuur van De Ambelt) - Drs Henk van der Wal (Bestuurder Stichting PC (V)SO Kampen e.o.) |
|--------------------------|-----------------------------|---|

In de presentatie werd een overzicht gegeven van de factoren, zowel negatief in werking (verevening, teruglopende leerlingaantallen, onvoldoende omvang) als positief in werking ('beter passend' onderwijs, meer thuisnabij, richting inclusief onderwijs) die geleid hadden tot de beleidsmatige koerswijziging van De Ambelt die onder meer resulteerde in samenvoeging van kleine so-scholen met sbo in hetzelfde gebouw, de integratie in het vmbo van een aantal kleine vso-locaties en de overdracht van de locatie Kampen aan de Stichting PC (V)SO Kampen e.o. Vervolgens kwamen de geschiedenis van deze stichting en de ontwikkelingen die tot het integratieproject hadden geleid aan de orde (voor dit alles zie ook: hoofdstukken 2 en 3 van dit verslag, en: Van Veen et al., 2017), waarna ingegaan werd op de gezamenlijke visie en ambitie van de twee organisaties, het verleggen van de bestuurlijke zeggenschap en de gezamenlijke regie met de samenwerkingsverbanden over de voorzieningen voor speciaal onderwijs en zorg, met eventueel samenvloeien van samenwerkingsverbanden en voorzieningen als perspectief. Ten slotte werd ingegaan op het juridisch proces en de succesfactoren.

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <i>Integratie so/sbo</i> | Het proces in volle gang | <ul style="list-style-type: none"> - Drs Harry Velderman (trainer, onderzoeker en adviseur) - Ina Rook MLE (directeur Prisma) |
|--------------------------|--------------------------|---|

Deze workshop richtte zich op het (regie)proces op schoolniveau, zoals bijvoorbeeld de projectaanpak, het bieden van zekerheid aan alle betrokkenen, de organisatie met projectgroep, regiegroep en stuurgroep en de aanpak (zie ook hoofdstuk 3 en 4 van dit verslag). Ook werd ingegaan op de vervolgfase. Hierin staan, volgens de presentatie, ontwikkeling, verfijning en inzoomen centraal, waarbij gekeken gaat worden naar de klassenindeling, de semesters, de stergroepen, stamgroepen, vrije momenten en veiligheid. Middelen die hierbij ten dienste staan zijn: doorlopende evaluatie, besef van onomkeerbaarheid, belang van volhardendheid en de projectgroep met vrije entree waarin vanuit een 'giraffenstand' naar de ontwikkelingen in de school wordt gekeken.

- | | | |
|--------------------------|--|--|
| <i>Integratie so/sbo</i> | Mitsen en maren en de praktijk van alledag | <ul style="list-style-type: none"> - Carla Drost MSEN (MT Prisma) - Marijke Hengeveld MSEN (MT Prisma) |
|--------------------------|--|--|

In deze presentatie werd vanuit de uitgangspunten en kernwaarden van Prisma gekeken naar de (criteria voor) groepsindeling, het onderwijs in de stamgroepen (organisatie, recht doen aan verschillen, samenvoegen van methodes en methodieken en de vraag of men vanuit methodes of leerlijnen werkt) en vraagstukken rond de inzet van middelen (verschillende begeleiding voor leerlingen met verschillende toelaatbaarheidsverklaringen binnen één groep?; inzet middelen voor de school of voor de individuele leerling?; vroegere so-groep zonder extra ondersteuning?). De samenwerking met zorgpartners kwam aan de orde evenals ‘administratieve’ kwesties, zoals de keuze voor werkwijzen en formulieren en kwesties rond de keuze voor en het gebruik van het leerlingvolg- en administratiesysteem. Als valkuilen werden gesignaleerd: het denken in ‘oude’ patronen, het denken in ‘wij’ versus ‘zij’ en het denken in ‘oude’ termen. Tot slot werd aandacht besteed aan de teamvorming via gezamenlijke studiedagen en de kernteams waarin de kennis kan worden gedeeld.

<i>Integratie so/sbo</i>	Onderzoek naar de behoeften en tevredenheid van leerkrachten in Prisma	- Dr Cathy van Tuijl (Lector Saxion Hogeschool)
--------------------------	--	---

Cathy van Tuijl ging in haar presentatie in op de achtergronden, dataverzameling en resultaten van haar in de herfst van 2016 verrichte onderzoek naar de tevredenheid en behoeften van leerkrachten in gemengde klassen (zie ook: Van Tuijl, 2017, en Van Tuijl & Ter Beek, 2016).

Als positieve punten noemde zij in de workshop: positief pedagogisch handelen van de leerkrachten en vakbekwaamheid van de leerkrachten in de omgang met leerlingen. Punten die aandacht behoeven waren, volgens het onderzoek onder de leerkrachten, vooral: het ontbreken van een doorgaande inhoudelijke leerlijn, onderwijs op maat bij grote niveauverschillen qua leren en gedrag, gebrek aan handen in de klas, terugtrekruimte en rustige werkplek, en de afstemming rond de organisatie van vrije situaties, met name op het plein.

<i>Niveaueverschillen en differentiatie</i>	Ict helpt mee en soms (bewust) niet...	- Gijsbreght van Doorn MSEN (IT beheerder/ onderwijsspecialist PC (V)SO Kampen e.o.)
---	--	--

In deze presentatie werden onder meer de vragen opgeworpen: Waar lopen we tegenaan? Waar liggen onze groeikansen en Waar zijn we trots op? Nadat ingegaan werd op de visie van Prisma op kinderen met zorgvragen en de mate van bekendheid van de huidige generatie kinderen met ict en media, wordt ingegaan op factoren waarin kinderen van elkaar verschillen en die onder andere het leren beïnvloeden, zoals IQ, sociale en motorische vaardigheden, didactiek en sekse. Vastgesteld werd dat iedereen waardevol is in zijn eigenheid en de moeite meer dan waard is. Als men er zich van bewust is dat elk kind anders is, brengt dat consequenties mee: het accepteren daarvan en daarnaar handelen vormen de grootste stap. Ict kan helpen bij het beter afstemmen van leerstof op de leerlingen - een grafiek liet zien dat de positieve rendementen daarvan groeien bij toename van de ict-inzet vanaf ‘geen ict-inzet’ naar ‘veel ict-inzet’, maar dat deze daarna ook weer afnemen bij ‘zeer veel ict-inzet’. Voor goed gebruik van ict zijn deskundigheid van het team en inhoudelijk goede programma’s nodig.

De school is, volgens deze presentatie, trots op de innovatiewedstrijd⁸ die is ingesteld om teamleden te ‘verleiden’ tot meer ict-gebruik, op Verdiepend leren (zie volgende presentatie) en op de inzet van allerlei programma’s bij de talentmiddagen - en op collega’s die zoeken naar de beste mix voor elk specifiek kind. De conclusie was dat ict in de handen van een goede leerkracht een machtig middel is om de kernwaarden van Prisma vorm te geven.

<i>Niveaunderschillen en differentiatie</i>	Verdiepend leren en de rol van de ouders	- Karin Rietjens, student Master Talentontwikkeling en Excelleren (leerkracht Prisma)
---	--	---

In de presentatie over verdiepend leren en ouders werd enerzijds ingegaan op de rol die technologie kan spelen bij het onderwijzen en anderzijds op de mogelijkheden om ouderbetrokkenheid te stimuleren. De inzet van technologie is het meest effectief als leerlingen hun werk kunnen delen, zo werd gesteld: zij zullen beter gaan verwoorden omdat er iets met hun werk gedaan wordt. Leerlingen kunnen hun werk terugkijken, met anderen delen en de leerkracht kan de stof verdiepen via het digibord. Leerlingen leren van elkaar en trekken elkaar omhoog. Via het digitale klasbord kan ook gedeeld worden met de buitenwereld. Dit alles wordt onder meer gedemonstreerd via voorbeelden: het maken van de rubriek ‘r’ voor een digitaal woordenboek, en de inzet van het digitale klasbord. Daarna werd ingegaan op de theorie van ouderbetrokkenheid en het rendement daarvan, om te eindigen met een ideaalbeeld van de ouderbetrokkenheid 3.0: commitment van alle ouders; tijdsinvestering aan het begin van het jaar die zorgt voor een goede afstemming; anders nadenken over en kijken naar de samenwerking tussen school en ouders; het ontstaan van een schoolgemeenschap waarin alle ouders zich betrokken voelen en die betrokkenheid vorm kunnen geven; minder reparatiegesprekken nodig, dus ook tijdwinst. Van belang is om te kijken naar de mogelijkheden, niet naar de onmogelijkheden.

Samen leren door Lesson Study	- Tracey OldeRikkert MSc en - Johanna Jager MSc (adviseurs Expertis/ begeleiders Lesson Study in Prisma)
-------------------------------	---

De sprekers zetten Lesson Study neer als een ‘krachtige manier’: met collega’s een les voorbereiden, de les uitvoeren en lesbezoek nabespreken. Eerst werd ingegaan op de oorsprong van Lesson Study in het Japanse onderwijs. Daarna werden de diverse stappen in de cyclus besproken: van het bepalen van de onderzoeksvraag via het ontwerpen, uitvoeren, reflecteren op en herzien van de onderzoeksles (twee keer) naar het moment waarop de opbrengsten worden gedeeld en iedereen leert. Aan deze cyclus wordt gewerkt in een team van drie tot zes leraren met een begeleider. Eerst worden doel en onderzoeksvraag bepaald, daarna wordt het onderwijs ontworpen ‘door het oog van de leerlingen’, waarbij vragen als: Waar willen we onze leerlingen mee helpen? en Wat willen we dan onderzoeken? centraal staan. De les wordt door het team ontworpen met de focus op het leren van de leerlingen, uitgevoerd, nabesproken en herzien en daarna opnieuw uitgevoerd en opnieuw herzien. Het hele traject beslaat zes bijeenkomsten. Voor het komende traject zijn onder meer

⁸ Uit het Logboek van de directeur (Rook, 2016): De school wil zich meer richten op gepersonaliseerd leren. Het individuele leerproces is de basis. Ict kan daarbij ondersteunen. Er wordt geïnvesteerd in ict-middelen en de teamleden krijgen met regelmaat uitdagende vormen van scholing. Doelstelling is teamleden te verleiden de inzet van ict vooral ook heel waardevol en stimulerend te vinden. Er wordt een innovatiewedstijd gestart met een mooie prijs. Meerdere teamleden zijn op zoek naar nieuwe ict-middelen en projecten om zo de prijs voor en met de groep te verdienen. (p.7)

aandachtspunten de compensatie en verdeling over kernteams/bouwen. De procesbegeleiding concentreert zich op het meegaan in de ontwikkeling van school en leerkrachten, het stellen van (kritische) vragen en het stimuleren van een leerklimaat en een onderzoekende houding.

Verbinding SO-SBO-BAO. Landelijke ontwikkelingen

- Drs Marij Bosdriesz (onderzoeker en adviseur NCOJ)

In deze bijdrage werd eerst ingegaan op de respons bij en de resultaten van het onderzoek naar integratieprojecten tussen so en sbo in het kader van de NRO-evaluatie van passend onderwijs (Van Veen et al., 2017). Eerst kwamen hierbij de hoofdconclusies en de respons bij het vragenlijstonderzoek aan de orde, daarna enige cijfermatige gegevens betreffende de samenwerkingsinitiatieven tussen sbo, so cluster 3 en so cluster 4 waarbij de respondenten betrokken waren. Daarna werden de vier praktijkbeschrijvingen van samenwerkingsinitiatieven, die deel uitmaken van het onderzoek, besproken: samenwerkingsverband PPO Rotterdam en pilot Hoogvliet, samenwerkingsverband Waterland, Prisma/Kampen en De Ambelt, en samenwerkingsverband Betuws Primair Passend Onderwijs/BePO. Ook de Talentencampus Venlo werd beschreven. Vervolgens werd ingegaan op de voorwaarden voor succes, de wettelijke mogelijkheden en ontwikkelingsvragen. Ten slotte werd ondersteuningsprogramma gepresenteerd dat het NCOJ uitvoert in opdracht van de PO-Raad en in samenwerking met LECSO en het sbowerkverband.

De focus en de presentatoren van deze workshops laten zien dat Prisma in de eigen presentatie dicht bij huis bleef. Het programma geeft blijk van vertrouwen in het eigen team en de gekozen begeleiders: de bedenkers en uitvoerders uit de eigen school en aangezochte begeleiders presenteerden hun eigen werk. In haar 'wat houdt mij bezig'-email van de week van 19 juni geeft de directeur ook aan dat het meest bevredigend voor haar is "*De trots van het personeel op onze conferentie.*"

Uit de keuzen voor het programma blijkt ook vertrouwen in de in gezamenlijkheid (co-creatie) gekozen strategieën en methodieken. Daarnaast geeft men duidelijk blijk de intentie te hebben de ontwikkelingen in de school, waar mogelijk op basis van verzamelde gegevens (onderzoek, projectgroepvergaderingen), zo goed mogelijk te volgen, om, waar daar aanleiding voor is, eventueel tot bijstelling over te kunnen gaan.

Ook de presentatie over de landelijke ontwikkelingen was uiteindelijk sterk op de praktijk gericht door aan te sluiten bij de praktijkbeschrijvingen en te focussen op ontwikkelingsvragen van en ondersteuningsmogelijkheden voor scholen die een samenwerkings- of integratieproject zouden overwegen of voorbereiden.

Met betrekking tot de effecten van de conferentie binnen de school vertelt de directeur later dat de leraren die workshops hebben gedaan dat met veel plezier gedaan hebben: zij raakten wel 'in flow' door het vertellen over hun werk. Leerkrachten die minder met de organisatie en uitvoering te maken hadden vonden het waarschijnlijk een leuk en goed evenement, maar voelden zich er, volgens de directeur, waarschijnlijk minder direct bij betrokken. Van buiten de school kreeg een aantal mails van mensen die aangaven dat ze het ongelooflijk leuk, interessant en goed verzorgd en georganiseerd hadden gevonden.

4.2.3 Samenwerking in stad en regio

Gemeente Kampen

De directeur geeft in een interview aan dat er heel veel gebeurt in Kampen. Zo hoort zij van Jeugd en Gezin dat Kampen wel hoort bij de plaatsen met veel problematiek. De directeur heeft geen zicht op

de oorzaken, er zou bijvoorbeeld geen sprake zijn van een overmatig grote concentratie aan gezinnen met een lage sociaaleconomische status, maar er is wel een traditie van veel gehandicaptenzorg, veel tehuizen.

Kampen is een gemeente die, zo geeft de bestuurder aan, een schaalgrootte heeft van waaruit het goed mogelijk is met het regulier onderwijs, vo en po, een so voorziening te dragen. Daar heb je, naast de onderwijskundige visie (inclusief onderwijs) ook een bedrijfseconomische visie voor nodig: men kan niet een schooltje van 40 leerlingen en één van nog eens 40 plus nog één van 90 leerlingen in stand houden, maar wel een school van 170 leerlingen. Voor een plaats als Dronten geldt hetzelfde.

De bestuurder voert gesprekken met de gemeente over de invulling van de participatiewet, maar die hebben vooralsnog onvoldoende resultaat, vindt hij. In de gesprekken met de particuliere zorgverleners, die daarbij ingeschakeld zouden kunnen worden, zit weinig schot en bij de gemeente zijn aarzelingen op grond van de in Kampen te realiseren bezuinigingen in de zorg en in de jeugdzorg. Hij denkt dat scholen ook graag met de gemeente samenwerken om te bevorderen dat leerlingen met arbeidgerelateerde uitstroom of uitstroom gericht op dagbesteding niet per se uit het gezicht verdwijnen met 18 jaar. Scholen zouden graag samen met de gemeente verantwoordelijkheid willen dragen voor wat er na het verblijf op hun school met hun leerlingen gebeurt tot zij een jaar of 27-28 zijn, niet alleen om daarover te rapporteren, maar ook in de praktijk. Zo kunnen zij helpen te vermijden dat leerlingen op een leeftijd van een jaar of twintig geen perspectief meer hebben en achter de ramen komen te zitten. en daar hebben alle betrokken instanties belang bij.

Men is nu ook particuliere (zorg)aanbieders aan het benaderen, vertelt hij, om te bezien of niet meer in gezamenlijkheid opgetrokken kan worden en met de gemeente geregeld kan worden. Er zou dan minder vanuit de structuren geredeneerd kunnen worden, en meer vanuit wat een kind nodig heeft.

De directeur geeft in een interview aan dat de school met een groep instellingen (gemeente, Centrum voor Jeugd en Gezin) bezig is een oplossing te zoeken voor leerlingen die tijdelijk buiten de school moeten verblijven. Leerlingen moeten kunnen krijgen wat ze nodig hebben als ze niet binnen het onderwijssysteem kunnen verblijven; de school heeft dan een hulpvraag en de gemeente kan hierbij kiezen uit het hele palet van zorgaanbieders waarmee ze een contract heeft. Er is nu bijvoorbeeld een jongetje dat bij een orthopedagogisch centrum verblijft, maar daar niet past: het is een hoogbegaafd jongetje dat gewoon nog niet binnen het schoolsysteem past. Hij zou 's ochtends lekker naar school moeten en dan 's middags elders zijn; tot nu toe is dat de zorgboerderij. Zulke kinderen halen ook keurig hun resultaten als zij alleen 's ochtends naar school gaan. Het is echt van deze tijd om zorg en onderwijs zo in elkaar te schuiven, vindt zij. Het samenwerkingsverband zou voor deze kinderen een extra arrangement moeten geven.

Het samenwerkingsverband 23-05, deelregio Kampen

De bestuurder is van oordeel dat in de deelregio Kampen van samenwerkingsverband 23-05 goed en constructief samengewerkt wordt. Er is nog steeds veel steun voor de eerder vastgestelde intenties: *“geen kind buiten Kampen”* en, bij zorg: *“samen oplossen!”* Hij streeft ernaar de deelregio zo goed mogelijk op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en, ook via zijn lidmaatschap van het dagelijks bestuur op de hoogte te blijven en een stem voor Prisma te laten horen binnen het samenwerkingsverband, want, zoals hij stelt in een interview: *“je hebt een eigen verantwoordelijkheid, maar als het samenwerkingsverband besluit dat je er niet meer bent, dan ben je er niet meer: zo simpel is het.”*

Het beleid in Kampen is dat het so vooral de lijn volgt van inclusief onderwijs: dat betekent dus op termijn de opheffing van het so. Dat is ook geformuleerd in de visie van Prisma:

wij zijn hier om kwaliteit te leveren, niet om kwantiteit te bevorderen. We moeten proberen zo veel mogelijk kinderen in het regulier te houden. Dat is onze houding in het samenwerkingsverband, hier intern en ook richting ouders. Maar: er wordt een beroep op ons gedaan. Wij zien dit op termijn als een overgangperiode in het kader van passend onderwijs. Het zal misschien nog best wel tien of 20 jaar duren tot je geen speciaal onderwijs meer nodig hebt, maar geef elkaar de rust en ruimte om daar naar toe te groeien.

Ondanks de vruchtbare samenwerking moet naar zijn mening de vraag gesteld worden ‘hebben we alle basiszorg op orde?’, omdat er signalen zijn dat dat niet het geval is, of dat er geld aan ‘exotische cursussen’ dreigt te worden uitgegeven; hij stelt vast dat op deze vraag geantwoord wordt: ‘wij zijn als bestuur zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van onze basiszorg.’ Daar is hij het mee eens en dat blijft ook zo, maar hij meent wel dat er een gezamenlijke taak ligt en dat men elkaar daarop moet kunnen aanspreken.

Het staat natuurlijk niet vast dat een goede samenwerking binnen het samenwerkingsverband ook onder alle omstandigheden constructief blijft.

De directeur geeft in een interview aan dat de school zou prefereren dat ook tijdens de beoogde experimenteerperiode van mogelijk vier jaar vanaf 2018/2019 de bekostiging vanuit het samenwerkingsverband nog gehandhaafd wordt op het huidige niveau. In dat geval kan er geïnvesteerd kan worden in kwaliteit, anders dreigt het gevaar dat de school zichzelf uitholt. Dan zou er ook ruimte ontstaan om personeel beschikbaar te stellen aan de basisscholen van het samenwerkingsverband. *“Dat zou een hele mooie beweging zijn;”* meent zij, *“dat zou rust kunnen geven en Prisma in staat stellen te overleggen met de scholen over de vraag hoe een orthopedagoog of een leerkracht een paar uur per week het beste ingezet zou kunnen worden om de basiszorg op de basisscholen te verhogen.”*

Om ook in de toekomst een economisch werkbaar situatie voor Prisma te waarborgen, is het naar de mening van de bestuurder belangrijk om incidentele financiële behoeften te onderscheiden van structurele. Structureel kan de school zich net redden, omdat er toch een gebrek aan innovatiegeld is. *“Misschien zou daarvoor iets uit de incidentele, additionele gelden moeten komen.”*

De bestuurder zou zich kunnen voorstellen dat het samenwerkingsverband, waarvan de besturen samen verantwoordelijk zijn voor de instandhouding van het so, op enig moment besluit een bepaalde bekostigingsbasis te blijven hanteren, bijvoorbeeld de vaste 2% voor het sbo en de gehanteerde so-factor. Mogelijk kan het samenwerkingsverband bezien hoe men de ontwikkeling de komende jaren wil voortzetten en besluiten wat de positie van het so moet zijn, welk niveau je wilt bereiken en dan nagaan wat dat betekent voor de bekostiging.

Ook koopt het samenwerkingsverband vier plaatsen per jaar in voor time-out leerlingen.

Het voortgezet onderwijs

Met het Ichthus College en het Almere College zijn werkgroepjes gevormd in het kader van het beleid voor jongeren van tien tot 14 jaar. In de werkgroepen zitten een of twee mensen vanuit Prisma en een aantal mensen vanuit zorg en onderwijs van het Almere College en het Ichthus College. De samenwerking is erop gericht dat de leerkrachten van Prisma die een belangrijke rol vervullen bij voorsortering van leerlingen voor het vo ook een rol gaan vervullen in de begeleiding van deze leerlingen gedurende een bepaalde periode. Het doel is ook dat docenten uit de onderbouw van het vo op de hoogte zijn van wat op Prisma gebeurt. Dit moet leiden tot uitwisseling van kennis en, mogelijk, ook uitwisseling van mensen. De bestuurder meent dat het van belang is te laten zien wat er allemaal mogelijk is: *“Je moet voorkomen dat men vanuit het vo gaat roepen: dat kan niet. Dan kun je*

het erover hebben waarom dat elders wel kan: wat maakt dan dat wij roepen dat het niet kan? Dat wij dat roepen en er niet voor open staan?”

De bestuurder is een groot voorstander van warme overdracht: kinderen kunnen vanuit Prisma weliswaar uitstromen naar alle soorten vervolgonderwijs, maar in veel gevallen zullen ze voor een zachte landing aanvullende ondersteuning nodig hebben. Het is volgens hem zaak voor de categorie tien tot 14-jarigen in ieder geval samen op te trekken. Daarbij moet ook de jeugdzorg betrokken worden, niet als loket/toegangspoort voor hulpverlening elders, maar als onderdeel van een instelling als Prisma. Ook zou het zinvol zijn jeugdzorg een vaste plaats te geven in de vo-instellingen. Voor het vso cluster 3 kan Prisma aanvullende ondersteuning bieden. Er is daarnaast aandacht nodig voor het onderwijs in het vso, zowel onderbouw als bovenbouw, waarbij de bovenbouw vooral in levensechte ‘beroepsachtige’ situaties, in een restaurant of bij een zorgboerderij bijvoorbeeld, aan de slag moet als voorbereiding voor dagbesteding of arbeidgerelateerde uitstroom.

4.3 Thema’s op schoolniveau

4.3.1 Schoolteam

Duidelijk is dat het schoolteam met de samenvoeging van de teams, de nieuwe organisatie van de school en de integratie van de leerlingpopulaties, een grote verandering doormaakte. Hoewel de tijd was genomen om deze veranderingen zorgvuldig voor te bereiden en uitgebreid te bespreken, kon het effect ervan pas na de doorvoering ervan worden vastgesteld. Het onderzoek van Saxion Hogeschool (Van Tuijl en Ter Beek, 2016; Van Tuijl, 2017) richt zich op de effecten van de veranderingen op de tevredenheid en de behoeften van het team. Omdat de dataverzameling voor de eerste tranche van dit onderzoek in de herfst van 2016, dus kort na de integratie, van teams en leerlingen plaatsvond, mag verwacht worden dat daaruit een goed beeld naar voren komt van de in de beginfase ervaren consequenties. Een aantal van de thema’s waarover in dat onderzoek wordt gerapporteerd worden daarom (met dank aan de onderzoekers) gebruikt als raamwerk om het materiaal uit andere bronnen (interviews, emails, uitslagen tevredenheidsonderzoeken) te rubriceren, ordenen en in te leiden. Onderdeel van dit overige materiaal zijn ook de uitslagen van het een half jaar later onder medewerkers afgenomen jaarlijkse tevredenheidsonderzoek (voorjaar 2017).

Algehele sfeer en tevredenheid

Uit het onderzoek van Saxion Hogeschool komt naar voren dat de mate waarin leerkrachten verandering ervaren ten opzichte van de oude situatie sterk verschilt en niet een op een samenhangt met de daadwerkelijke wijziging in groepssamenstelling. Sommige leerkrachten geven aan tevreden te zijn met de situatie, het goed te vinden dat er een frisse wind is gekomen en dat het een werkbaar geheel is waarbij zij actief betrokken zijn geweest. Andere leerkrachten zijn minder tevreden.

De resultaten van het later afgenomen tevredenheidsonderzoek laten zien dat leraren zich voorjaar 2017 zich over het geheel genomen verantwoordelijk voelen voor de organisatie als geheel, dat zij vinden dat in de school een professionele cultuur heerst, waarbij de cyclus ‘handelingsgericht werken’ juist wordt toegepast, dat zij de missie/visie van de school kennen en van mening zijn dat school, leerkracht en ouders er samenwerken in het belang van het kind.

Minder tevreden zijn de leraren over de mate waarin gebruik gemaakt wordt van de betrokkenheid van ouders en over de hoeveelheid aandacht voor de (sociale) veiligheid van medewerkers. Ook over de interne communicatie en de effectiviteit van de vergadercultuur is men niet tevreden: de bordsessies over de organisatie worden als te kort ervaren en men zou deze liever per kernteam houden en niet meer met het hele team.

De directeur geeft naar aanleiding van de resultaten van het tevredenheidsonderzoek aan dat de interne communicatie aandacht moet krijgen. Feit is wel dat er drie kernteams zijn, die ook fysiek gescheiden zijn. Soms moet je iets accepteren, meent zij: de vraag is of het gebrek aan communicatie als storend wordt ervaren. Vooral de mensen die uit kleine teams komen zijn gewend alles van elkaar te weten, maar in de loop van de tijd went men er wel aan dat dat niet meer het geval is. De bordsessies organisatie worden het volgende jaar per kernteam georganiseerd.

Over de mogelijkheid de (sociale) veiligheid meer aandacht te geven door het organiseren van teambuildingsactiviteiten is zij wat sceptisch: je moet daarvoor de juiste momenten zoeken, meent zij. Een groep medewerkers organiseert nu op woensdag een gemeenschappelijke broodmaaltijd; daar is ook een potje voor. Leuk, maar van de 30 mensen die op woensdag werken zijn er meestal maar zo'n tien.

In december 2016 gaven de directeur en de bestuurder nog aan dat het ziekteverzuim onder het team bijzonder laag was, maar in januari en februari 2017, net in de toetsperiode, sloeg een griepgolf toe; daarnaast werd de directeur gevelde door een longontsteking. Zij gaf in een interview half februari aan dat het team er in geslaagd was alles goed op te vangen: er was maar drie keer een groep naar huis gestuurd omdat er geen vervanging was en wat de toetsafnames betreft: *“Er is een beetje geschoven, maar alle leerlingen zijn getoetst. Vandaag zijn de adviesgesprekken en morgen die voor de schoolverlaters. Dus: alles loopt.”*

Omgaan met de veranderde leerlingpopulatie in de klas en samenwerken vanuit verschillende achtergronden

Het rapport van Saxion Hogeschool over het onderzoek uit oktober 2016 was over het geheel genomen lovend over het positieve pedagogische klimaat in de groepen van Prisma. De directeur is dan ook blij dit compliment door te kunnen geven aan het team en geeft aan dat het meest bevredigende bij de bespreking van het rapport met het team was: *“De pluim die Cathy van Tuijl kon uitdelen over het milde pedagogische klimaat dat bij de observaties naar voren kwam deed de mensen goed. Ze hadden bijna iets van: dat valt me mee.”*

Een stevige verandering in de leerlingpopulatie houdt, zo stelt het rapport van Saxion Hogeschool verder, wel voor sommige leerkrachten in dat er leerlingen zijn met andere behoeften en uitdagingen dan zij gewend waren. Hoewel veel leraren tevreden blijken over de groepssamenstelling, lijken leerkrachten met meer dan vijf cluster 4 leerlingen in de groep iets minder tevreden dan andere leerkrachten.

Uit het in het voorjaar afgenomen tevredenheidsonderzoek komt naar voren dat leraren vertrouwen hebben in de randvoorwaarden, middelen en toerusting vanuit de school om aan de behoeften van de leerlingen te voldoen en de uitdagingen aan te gaan: zij vinden dat er, met de schoolregels als basis, respectvol met leerlingen wordt omgegaan, dat de groeps-/ leerlingbesprekingen zinvol zijn, dat de school voldoende oog heeft voor het volgen van de ontwikkeling van leerlingen, dat de vorderingen van leerlingen systematisch worden gevolgd en zien zelf toe op een effectieve benutting van de (leer)tijd. Wel geven zij aan dat zij de werkdruk als zwaar ervaren, mede door de verzwaring van de doelgroep.

Volgens de procesbegeleider nemen de ervaren verschillen in achtergrond en instelling van leraren uit de drie verschillende teams in de loop van de tijd af en leren zij veel van elkaar: *“Cluster 4 leraren zeggen dan: ik ben heel blij dat je me dit vertelt over cluster 3 leerlingen.”* Hij meent dat in het afgelopen schooljaar waarschijnlijk nog maar zelden aan de orde zal zijn geweest welke leerling een Ambelt- of Trimaranleerling is geweest. Een aantal leraren zal niet eens weten waar zijn leerlingen vandaan komen, hoewel dat misschien uit de arrangementen wel af te leiden is.

Leerkrachten weten wél: dit kind heeft iets extra's van dit of dat nodig, maar of dat geldt ook aan dat kind hangt, is voor mensen in die praktijksituatie absoluut niet relevant. En dat is ook de goede manier van werken: de leerkracht moet zich daar niet mee bezig hoeven te houden: die moet met die groep werken.

Ook komen in de praktijk accentverschillen naar voren tussen leraren met verschillende achtergronden qua onderwijstype, zoals blijkt in een groep met twee deeltijdleraren, waarvan één, met een sbo-achtergrond, sterk didactisch is ingesteld terwijl de andere, (cluster 3) ook wel didactisch is ingesteld, maar erg gericht is op verwerving van basisvaardigheden. Deze leerkrachten hebben samen een gemengde groep en, zoals de directeur signaleert: (zij) *“botsen met elkaar.”* De ervaren sbo leerkracht hecht aan het idee dat ‘we het zó doen.’ De andere leerkracht, ook zeer ervaren, zegt daarentegen: ‘dat moet natuurlijk ook wel, maar dit moet eerst.’ De sbo-leerkracht heeft er veel moeite mee als kinderen (ook) fysiek naar haar toe reageren. Er zijn protocollaire maatregelen voor de omgang met dit soort situaties, want het is ongewenst als leerkrachten bijvoorbeeld geschopt worden. De sbo-leerkracht hanteert dit soort situaties vooral door de leerling bijvoorbeeld af te leiden via de lesstof, terwijl de cluster 3-leerkracht juist dergelijk gedrag met voorrang wil aanpakken. Het gaat om twee volledig verschillende aanpakken. Uiteindelijk moet een gesprek geregeld worden tussen deze twee leraren, met als doel: bij elkaar komen qua visie en vaststellen waarin men wel overeenstemt. De directeur benadrukt dat het hierbij van belang is bij de ander kracht te zien, nieuwsgierig te zijn naar de redenen voor de andere keuzen die de ander maakt en te willen leren in plaats van in het eigen harnas te blijven. *“Eerst maar eens de dialoog aangaan.”* Later dat jaar geeft de directeur aan dat de afstemming bij de gedeelde klas nu veel beter loopt. Als algemene tip geeft zij dat er eigenlijk veel is dat ‘vanzelf’ rechtgetrokken raakt in de loop van de tijd, maar dat men er nooit vanuit mag gaan dat men dat kan en mag opleggen: het is een proces dat betrokkenen zelf moeten doormaken.

Meer handen in de klas

Het rapport van Saxion stelt dat 38% van de deelnemende leraren nadrukkelijk aangeeft een paar extra handen in de klas nodig te hebben in het geval dat bepaalde leerlingen gedragsmatig vastlopen, waar het schoolbestuur aangeeft dat, afhankelijk van de ondersteuningsbehoefte van de leerlingen, assistenten, onderwijspecialisten en/of pedagogen ingezet worden.

Leerkrachten met meer dan vijf cluster 4 leerlingen in hun groep lijken ook iets minder tevreden met de groepssamenstelling dan andere leerkrachten. Hoewel sommige leerkrachten enkele dagen per week een stagiaire hebben, vinden ze die oplossing ontoereikend om gedragsescalaties op te lossen en tegelijkertijd de les doorgang te laten hebben, zo geeft het rapport aan.

Ook in het tevredenheidsonderzoek dat voorjaar 2017 werd afgenomen komt naar voren dat de medewerkers menen dat zorg en begeleiding (nog) beter kunnen. De directeur stelt naar aanleiding van deze uitkomst dat leraren wel hulp moeten krijgen. Er wordt ook geïnvesteerd in extra assistentie, meer handen in de klas, maar dat is op basis van de hulpvraag van specifieke leerlingen. Pedagogen hebben nu twee leuk ingerichte lokalen en halen soms leerlingen een tijdje uit de klas, of ze zijn in de klas actief bezig met één of andere vorm van begeleiding of ondersteuning. Ze zijn nu ook pedagogen en geen ‘leraarondersteuners’. De assistent in de klas heeft meer de zorgtaken: een assistent in de onderbouw doet natuurlijk groepjes leerlingen, maar helpt ze ook met naar toilet gaan; dat doen de pedagogen niet.

Als leerkrachten meer handen in de klas willen, zullen ze ook goed klassenmanagement moeten hebben. Daar staat of valt het mee, volgens de directeur. Waar vraag je verder om: handen of ‘brain’? Wat zijn de taken die je iemand zou willen laten uitvoeren? Er is veel vraag naar meer handen in

onderwijsland, maar het is geen uitgemaakte zaak dat dat altijd beter loopt als er allerlei assistenten in je klas rondlopen. Ze ziet ook bijeffecten: een leerkracht die tijdelijk een pittige assistente heeft die dan ineens bij de deur staat om de kinderen te ontvangen, in plaats van de verantwoordelijke leerkracht. Daar moet wel over worden gepraat.

Opvallend was wel in dit verband dat in een interview wel naar voren kwam dat leraren nauwelijks hulpvragen formuleerden voor de nieuwe commissie voor begeleiding. Dit lijkt, volgens de directeur, vooral te komen doordat deze mogelijkheid onvoldoende ‘tussen de oren’ zit: leraren hebben de neiging om heel lang door te modderen met leerlingen, omdat zij denken dat dat moet. Als zij wat eerder aan de bel trekken bij pedagogen, orthopedagogen of het Centrum voor Jeugd en Gezin, is er echter misschien nog veel mogelijk. Er wordt wel aan gewerkt om leraren hier meer op te attenderen: de managementteamleden leerlingondersteuning adviseren bij het opvangen van signalen leraren hun vragen aan te kaarten bij de commissie van begeleiding of er een hulpvraag over te formuleren om te kijken hoe het kind en de leraar verder geholpen kunnen worden.

Niveaoverschillen en maatwerk

Uit het rapport van Saxion Hogeschool blijkt dat de helft van de deelnemende leerkrachten in de interviews aangeeft veel niveaoverschillen te ervaren tussen leerlingen, zowel op didactisch als op pedagogisch vlak. Ze vinden het daarom lastig klassenmanagement vorm te geven en tegemoet te komen aan de individuele onderwijsbehoeften van leerlingen.

De directeur geeft in een interview aan dat de school nu eerst bezig is door de expertgroepen die die daarover gaan leerlijnen vast te laten stellen met methoden daaraan gekoppeld. Hiermee is het probleem van de niveaoverschillen niet opgelost. De conclusie is dat het model van directe instructie, die op de drie scholen gebruikelijk was, niet werkt als je zes verschillende niveaus in een groep hebt en dat je wel de kaders van het model kunt gebruiken, maar dat het in groepjes werken volgens een groepsplan met vijf niveaus op 14 leerlingen niet werkt. De leerkrachten zijn hiervoor nu oplossingen aan het zoeken, bijvoorbeeld door bepaalde groepen leerlingen altijd op een bepaalde dag instructie te geven en andere leerlingen op een andere dag. Ideaal is dat leerkrachten zelf passende oplossingen zoeken voor de situaties in hun groep. Daarbij komt dat geen enkele groep zodanig is gemixt dat hierin voormalig zml en het hoogste cognitieve niveau gecombineerd zijn. Het is overigens ook de marge waar men in het reguliere basisonderwijs mee te maken heeft: uitstroomniveaus van gymnasium tot praktijkonderwijs. Als er dan echter nog gedragsproblemen bijkomen en moeite met zelfstandig werken, is het wel echt een hele klus. Twee groepen werken nu met het digitale programma Snappet: dat kan voor rekenen een oplossing zijn. Verder geeft de directeur in juni aan dat de expertgroep lezen verder met de hele school de richting uit wil van het digitale leesmethodiek LIST. LIST is bekend op twee van de drie scholen. Het betekent dat de kernen middenbouw en bovenbouw groepsoverstijgend moeten gaan werken, legt zij uit. Het uitgangspunt stamgroep voor de hele dag op de talentmiddagen na, komt dan te vervallen. Zij is daar nog niet voor. Eerst de Vreedzame School verder invoeren en als pedagogisch klimaat neerzetten. Het zou te overwegen zijn, zegt zij in een interview, de leerlingen die er qua leren leren aan toe zijn in niveaugroepen te laten lezen; die moeten bijna zelfstandig in het studiecetrum kunnen lezen. Ict speelt een steeds sterkere rol in het lesgeven, vooral in groepen met sterke niveaoverschillen.

De procesbegeleider heeft wel kanttekeningen bij gepersonaliseerde instructie als ‘door digitale programma’s geleid’ werken: voor kinderen is het ook vooral belangrijk dat zij leren functioneren in een groep. Dat betekent niet, geeft hij aan, dat je je als leerling moet conformeren, maar dat je een weg moet leren te vinden in een groep: dat is waar veel leerlingen op uitgevallen zijn in het regulier onderwijs.

Hoe je ook bent, natuurlijk wil je ook dingen alleen doen (..) zonder horde, maar het is wel erg handig als je in een groep kunt functioneren als dat nodig is; dat geldt ook voor deze kinderen. Waar ze ook terecht komen, ook in een begeleid wonen-groep: het blijft een item. De mens is een sociaal wezen en op één of andere manier heb je altijd met groepen te maken: weerbaarheid, plooibaarheid om mee te gaan als dat nodig is. Dat zit wel bij die zelfstandigheid en ook wel bij die gedragscomponent, maar naar aanleiding van het gepersonaliseerd leren: dat kun je doen, maar er blijven momenten waarop een kind in een groep moet functioneren; hoe je het onderwijs ook organiseert: kinderen hebben daar behoefte aan. Kinderen moeten samen kunnen leren, samen kunnen spelen, dat is erg belangrijk voor hun ontwikkeling.”

Een voorbeeld van maatwerk dat in de groep geboden moet worden is een jongen die van een zorgboerderij komt. De leerkracht bij wie hij in de groep komt wist, volgens de directeur, niet dat het niveau van de leerling zo laag zou kunnen zijn dat hij nog onvoldoende tot lezen is gekomen. Terwijl iedereen wel bezig is geweest met interventies voor zijn pedagogische problemen, is hij niet tot leren gekomen. Dit schokte de betrokken leerkracht aanvankelijk. Rekenen ging beter. Inmiddels wordt voortvarend aan oplossingen gewerkt. Een ander voorbeeld: een onderwijsgerichte (ex) sbo-leerkracht heeft er moeite mee te accepteren dat een leerling niet altijd in de groep is. Zij heeft nu geaccepteerd dat dit een groeiproces is, terwijl zij dat twee jaar geleden nooit had gedaan. De leerkracht beweegt, volgens de directeur, veel meer mee met de leerling: hoe belangrijk is het in haar leven dat zij nu niet met gymnastiek mee doet? Daar krijgt zij niets van. De leerling hoeft ook niet naar buiten - dat vindt ze vreselijk. Dat is maatwerk: dat kun je niet voor iedereen, maar wel als dat nodig is.

De directeur merkt in een interview op dat het soms voorkomt, vooral, maar niet uitsluitend, in de bovenbouw, dat leerkrachten leerlingen niet naar het optimale uitstroomniveau kunnen brengen doordat zij de voorwaarden daarvoor onvoldoende in de gaten houden. Zij geeft het voorbeeld van een leerling die qua intelligentie een havo-uitstroomniveau heeft, maar nog absoluut niet zelfstandig is of toe is aan leren. De leerkracht is er erg trots op dat hij dat niveau heeft maar werkt te weinig aan die zelfstandigheid zodat die 'lijn' zich veel te langzaam ontwikkelt en de discrepantie tussen cognitieve ontwikkeling en zelfstandigheid toeneemt. De directeur maakt zich zorgen over deze discrepantie en vraagt zich af of de leerling zich na het vso in het vervolgonderwijs zal kunnen handhaven.

Als de directeur in een interview de situatie in september vergelijkt met die van juni kan zij al een enorm verschil vaststellen. Mogelijk heeft het te maken met het feit dat het sbo altijd een grote uitstroom naar praktijkonderwijs en vmbo bbl gehad heeft, terwijl een paar extra pittige leerlingen naar vso cluster 4 gingen. Leerkrachten vinden niveaoverschillen en maatwerk ook nog steeds lastig, maar er zit beweging in. Eén leerkracht geeft bijvoorbeeld aan uitstromers van laag niveau praktijkonderwijs tot en met vwo in haar groep te hebben; toch vindt zij dat zij het aardig doen met elkaar. Die leerkracht heeft nergens last van, vertelt de directeur: de kinderen zijn blij - en zij dus ook.

Afstemming en besluitvorming over methodes, leerlijnen en registratiesystemen

In het rapport van Saxion Hogeschool wordt beschreven dat leraren, blijkens de vragenlijsten, herfst 2016 een duidelijke behoefte aan afstemming hadden, zowel afstemming van methoden binnen de bouw, als afstemming van leerlijnen binnen en tussen bouwen, zodat er een doorlopende leerlijn van groep 1 tot en met 8 ontstaat.

Het tevredenheidsonderzoek in het voorjaar geeft aan dat leerkrachten wel tevreden waren over de goede en eigentijdse methodes/methodieken, maar dat zij ook op dat moment van mening waren dat

de doorgaande lijn verder moest worden ontwikkeld. Ook de directeur is van mening dat de doorgaande rekenlijn en alle verdere leerlijnen verder moeten worden ontwikkeld.

De directeur vertelt dat bij de teambespreking van het onderzoeksrapport van Saxion Hogeschool aan de orde kwam dat een aantal besluiten, over het nieuwe ontwikkelingsperspectief en Parnassys bijvoorbeeld, nog niet genomen of volledig uitgevoerd waren. Zij had zelf, terugkijkend, geprefereerd dat er in de voorbereidingsfase al beslissingen waren genomen over het ontwikkelingsperspectief, het volgsysteem sociaal-emotioneel en de leerlijnen. Het was handig geweest als die zaken al vast hadden gelegen: nu moest en moet dat allemaal tijdens de rit besloten worden, deels pas in het volgende schooljaar. Zij weet, theoretisch gezien, dat alles dan dichtgetimmerd was geweest en dat het team daar misschien ook minder positief tegenover had gestaan, terwijl zij nu in hun kracht blijven omdat ze mee kunnen denken. Co-creatie zou zij altijd weer doen, maar toch was het wel handig geweest bepaalde beslissingen al genomen zouden zijn geweest vóór de integratie.

Didactische behoeften en professionalisering, uitwisseling van kennis en steun

Het rapport van Saxion Hogeschool signaleert dat er in de herfst van 2016 sprake was van specifiek didactische behoeften rond kennis van basisvaardigheden, instructievaardigheden en planning en organisatie. Op pedagogisch vlak hebben enkele leerkrachten behoefte aan coaching om beter om te kunnen gaan met gedragsproblemen van leerlingen. Kortom: de ontwikkeling van dit proces zal, volgens dit rapport, onderwijsinhoudelijk nog verder afgestemd moeten worden. Leerkrachten geven, volgens het rapport, aan dat ze door open communicatie gebruik kunnen maken van elkaars expertise. Wel geven ze ook aan weinig contact met andere collega's te hebben dan die uit de eigen bouw, aldus het rapport.

Prisma zet, zo blijkt al uit het transitiedocument, sterk in op professionalisering via het stimuleren van leraren masters te behalen en via Lesson Study en ook via de voor de in-/ en uitvoering van de Vreedzame School benodigde scholing. Al in het eerste interview wordt aangegeven dat op Prisma deze professionaliseringslag aan de gang is. De bestuurder signaleert een grote gretigheid daarmee door te gaan. De directeur vulde aan dat het qua percentage zeker om 85% van de leerkrachten gaat. Dat 100% niet haalbaar zal zijn ligt mede aan teamleden met wie al afgesproken was dat ze vrijgesteld werden omdat ze al de akte Speciaal onderwijs hebben gedaan. Ook de conferentie van 14 juni op Prisma laat zien dat er hard gewerkt wordt om in studie opgedane vaardigheden in het onderwijs en de school praktisch toe te passen. Bovendien benadrukt de directeur dat een master volgen iets doet met mensen: ze kijken daardoor meer over een schoolorganisatie heen.

Eind 2016 was er één cyclus van Lesson Study (zie ook paragraaf 4.2 conferentie) afgerond en de groep is erg enthousiast. De directeur heeft de eerste aanmelding voor Lesson Study voor volgend jaar al binnen. De deelnemers van afgelopen jaar zijn daar niet weer bij, maar werken wel op een andere manier verder. Het was nu een groepje met boven- en middenbouw. De deelnemers vonden de bouwen te verschillend. Voor het volgend jaar zijn er voldoende aanmeldingen voor twee groepen, misschien meer. Dat betekent een groep bovenbouw, die het eerst van start gaat, en een latere groep onder-/ middenbouw. Men krijgt daar van de school studie-uren voor.

De scholing in het kader van de invoering van de Vreedzame School is belangrijk, omdat elementen van het programma soms ervaren worden als een 'losstaand project', vooral in de bovenbouw, en dreigen weg te zakken in de hectiek van alle dag. Begin juni meldt de directeur dat de implementatie van de Vreedzame School haar bezig houdt omdat zij constateert dat de Vreedzame School wel geïmplementeerd wordt maar niet leeft (vooral in de bovenbouw). Leerkrachten doen de lessen, maar

zien ze als een methode, terwijl het een grondhouding moet worden. Vervolgscholing voor de Vreedzame School staat wel op het programma voor het komende schooljaar.

Wat het leren van en steunen van elkaar betreft geeft het tevredenheidsonderzoek uit het voorjaar 2017 aan dat de leerkrachten hun collega's meer feedback/waardering willen geven, dat zij vinden dat zij onvoldoende gebruik maken van elkaars deskundigheid en dat zij hun collega's meer willen ondersteunen als ze te maken hebben met conflicten. Ideeën om aan de gesignaleerde punten tegemoet te komen zijn onder meer het houden van waarderende gesprekken, het in kaart brengen van specifieke deskundigheid en meer mogelijkheden om elkaar te spreken (zie ook de paragraaf over Algehele tevredenheid in dit hoofdstuk). Overigens denkt de procesbegeleider dat de leraren dit eerste jaar heel veel met elkaar gedeeld hebben en heel erg gezocht hebben naar hun weg. Ten slotte ligt er het punt van kennisdeling en -ontwikkeling. Omdat de school na de overdracht van de Ambelt-locatie niet meer profiteert van kennisdeling en -ontwikkeling vanuit die bron, neemt de directeur contact met De Ambelt op over de Agressie Regulatie Training om de vakdocenten bewegingsonderwijs te laten opleiden in een train-de-trainer-traject ten behoeve van de medewerkers en ook over de mogelijkheid kenniskringen te ontwikkelen.

Inclusief onderwijs, integreren van groepen

Uit het rapport van Saxion Hogeschool komt naar voren dat leerkrachten veelal open staan voor inclusief onderwijs en er mogelijkheden in zien. Zij rapporteren, stelt het rapport, dat er meerdere betrokken partijen zijn (zoals ouders, fysiotherapeuten, logopedisten etc.), waardoor ze wat aan elkaar kunnen hebben en van elkaar kunnen leren, en er meer kansen gecreëerd kunnen worden voor de leerlingen om te leren, zowel sociaal-emotioneel als didactisch. Daarentegen bleek uit de vragenlijst met meer specifieke stellingen over inclusief onderwijs, waarbij inclusief onderwijs ook het regulier onderwijs omvat, dat de leerkrachten grenzen zien aan inclusief onderwijs. Leerkrachten geven, volgens het rapport, aan dat er gekeken moet worden of de verschillen tussen leerlingen in niveau en aanpak niet te groot zijn. Als die verschillen te groot zijn is inclusief onderwijs niet haalbaar. De mogelijkheid om zelf inclusief onderwijs te realiseren door samenvoeging van sbo, cluster 3 en 4 leerlingen wordt begrensd door praktische zaken als weinig handen in de klas, geen extra ruimte om rustig te werken voor leerlingen, en niet goed functionerende ict, aldus het onderzoeksrapport van Saxion Hogeschool.

In maart 2017 geeft de directeur aan dat de concept groepsindeling 2017/2018 haar bezig houdt. De leden van het managementteam hebben een concept groepsindeling gemaakt, waarin tot haar verbazing een gemengde sbo/so-groep weer een specifieke so groep (cluster 4) geworden is. Als reden werd gegeven dat dit toch makkelijker was met betrekking tot het niveau uitstroom. De directeur had haar verbazing hierover uitgesproken, vooral omdat juist in deze mixgroep het mildere klimaat merkbaar was. Zij vraagt zich af: *“Is het loslaten van onze visie zo eenvoudig?”* In mei meldt zij dat inmiddels het kernteam onderbouw heeft aangegeven dat ze samen willen overleggen en alles helemaal willen mixen. Aan het eind van het jaar is de groepsindeling tijdens een projectgroepvergadering opnieuw aan de orde:

De onderbouw wil helemaal mixen. Niet meer nadenken over iets lager niveau bij elkaar, nee alle niveaus verdelen. Ergens in middenbouw (eind onderbouw) komt dan een advies (op grond van de observaties/bevindingen van de onderbouw) voor een vervolgroute in de school.

De procesbegeleider tekent over deze materie aan dat bij de klassenindeling inderdaad de differentiatieproblematiek zeker een rol heeft gespeeld en dat daarom juist de bovenbouw niet gemixt is: dat is in de projectgroep besloten. Er is toen uitgebreid besproken in hoeverre je kinderen gewoon in de praktijk kunt integreren, of je doelgroepen niet gewoon bij elkaar moet laten en aparte afdelingen moet hebben, maar daar is gekozen voor het huidige concept. Hij benadrukt wel dat

aldoor gezegd is dat je, als er afspraken gemaakt zijn, daar consequent in moet zijn en, waar het kan, de afspraken moet uitvoeren. Maar hij vindt ook dat men flexibel moet zijn als uiteindelijk blijkt dat iets niet haalbaar is.

Vrije situaties: spelen op het plein

Leerkrachten verschilden, volgens het rapport van Saxion Hogeschool, herfst 2017 sterk van mening over het gedrag op de pleinen of in vrije situaties zoals talentmiddagen. Sommige leerkrachten stellen dat leerlingen minder snel in conflict raken door meer fysieke ruimte, terwijl andere leerkrachten aangeven dat leerlingen elkaar niet accepteren en elkaar uitdagen. Daarnaast rapporteren leerkrachten handelingsverlegen te zijn op het moment dat leerlingen de pleinwacht niet serieus nemen. Een verandering die leerkrachten graag willen zien is afstemming rondom de organisatie van het plein en andere vrije situaties.

Desondanks blijkt uit het medewerkerstevredenheidonderzoek afgenomen in het voorjaar van 2017 dat zij zich over het algemeen veilig voelen in relatie tot de omgang met leerlingen, ouders en collega's, zich veilig voelen in de school en op het plein en dat op school een incidentenregistratie bijgehouden wordt. Bij de bespreking van het rapport zeiden de leerkrachten dat er sinds de interviews (september) al veel interventies waren geweest op dit punt: meer mensen op het plein en een gewijzigde indeling van de groepen die op het plein aanwezig zijn. Daarnaast merkten zij op dat leerlingen inmiddels de leerkrachten hebben leren kennen die zij in september nog niet kenden, omdat deze uit een andere school stamden, en zijn daardoor beter aanspreekbaar. De gedragsproblemen vormen het grootste probleem op het plein en met name de leerkrachten van cluster 3 vonden het erg confronterend dat leerlingen niet luisterden en gewoon doorgingen met hun gedrag ("wat heb ik met jou te maken?") en een grote mond gaven. Achteraf heeft men dit punt misschien niet goed ingeschat: men nam aan dat, nadat alles samengevoegd was, een voldoende bezetting toereikend zou zijn en had onvoldoende voorzien dat leerlingen de leerkrachten uit andere stromen niet direct als de hunne zouden zien. Dat klopte dus niet, ook niet bij dijken van leerkrachten. De directeur zelf had er geen last van, want zij kende alle leerlingen; daardoor heeft zij dit probleem niet onderkend. Het komt echter maar één keer voor bij zo'n samenvoeging: alle nieuwe leerlingen stromen in in de bestaande situaties met het samengevoegde team.

4.3.2 Rol van de schoolleiding

Het belang van een goede schoolleider wordt door alle respondenten benadrukt. De procesbegeleider typeert de elementen van haar rol als volgt:

Een hele goede manager, die in het veld is, heel goed communiceert met mensen, in de klassen komt en ook van tijd tot tijd wel even met een leerling bezig is zo'n leerling een complexe gedragsvraag oplost. Wat je van een leraar vraagt met z'n kinderen, dat vraag je van een directeur met z'n team. Zorg dat je je leraren elke ochtend dat je op school bent ziet, dat je het fijn vindt dat ze er zijn, dat ze zich welkom voelen, dat ze weten dat ze ertoe doen, dat ze nodig zijn, dat je ze waardeert, dat je fouten mag maken, dat je ook kunt helpen, dat, je, als er wat is, steun geeft, sturing geeft, dat je veiligheid geeft. Veiligheid is uitdagen, maar ook begrenzen, ook zeggen: maar hier niet verder - en nú gaan we er iets aan doen. Nu zorgen we ook dat de veiligheid op het plein terugkomt. Als jij niet uit dit lokaal weg kunt naar dát, dan gaan we kijken hoe we dat oplossen, niet per definitie: het kan niet, maar kijken hoe iets opgelost kan worden. Erken het probleem bij de mensen en probeer hen zelf aan te zetten tot de oplossing.

Zelf geeft de directeur, terugblikkend met de procesbegeleider, naar aanleiding van haar afwezigheid wegens longontsteking aan dat je kon merken dat zij een poos ziek was geweest: de stuurman was er niet. Er was zeker sprake van een zekere stuurloosheid, zo bevestigt ook de bestuurder die het belang

benadrukt van een consistente leiding. Er is nu ook regelmatig intervisie met andere leden van het MT (leraren met toegevoegde taken) en dat wil hij wel blijven doen om de MT-leden ook meer 'stevigheid' te geven, zodat ze zich meer weerbaar tegen de collega's kunnen opstellen. Ze moeten zich ook gedekt weten: rugdekking is heel belangrijk. Inhoudelijk moeten goede keuzes gemaakt worden en dat heeft alles te maken met een duidelijke onderwijsvisie. Hij zit zelf, als bestuurder, dus vooral op hoofdlijnen uit te nodigen (en hier en daar uit te dagen) om vooral over die visie na te denken. Daarin is deze directeur een hele goede partner. Verder heeft hij haar vooral rugdekking te geven en te laten merken dat zij in wat zij doet volledig gesteund wordt door het bestuur. Daarnaast kijkt hij naar de randvoorwaarden en houdt hij bijvoorbeeld de inspectie op een zekere afstand. De directeur 'runt' de school; hij gaat over randvoorwaarden en moet wel goed op de hoogte zijn om rugdekking te kunnen verlenen.

Uit het tevredenheidsonderzoek voor medewerkers komt naar voren dat het team vindt dat de schoolleiding meer mag stimuleren en waarderen. De directeur gelooft dat wel, maar vindt het vooral zaak dat teamleden elkaar stimuleren; zij benadrukt dat waardering niet alleen waarde moet hebben binnen een hiërarchie. Ze heeft wel eens een leerkracht gevraagd of die hoorde dat een collega hetzelfde compliment maakte dat zij had gemaakt; dat bleek niet het geval. De directeur wees er toen op dat de betrokken leerkracht complimenten niet als zodanig opmerkte als zij van een collega kwamen en wel als zij van de directie afkomstig waren. Zij geeft, als directeur, wel complimenten en aandacht, maar in dit geval is het team te groot om iedereen steeds te complimenteren. Zij probeert altijd 'opstekers' in de Special info's voor het team te zetten, zo bevat de Special info van januari 2017 opstekers voor de organisatie van de Winterfair, voor alle expertgroepen die bezig zijn beleid vorm te geven voor Prisma, voor alle collega's die hard moesten werken om hun lokaal te verhuizen en nieuw in te richten en voor de meedenkroep nieuwe website. Zij houdt het doorgaans bij dergelijke opstekers.

De directeur vindt het van belang dat zij niet voor de troepen uitloopt, maar ook zeker niet er achteraan. Zij moet kunnen aangeven: 'die kant gaan we op, maar jullie mogen best een beetje die andere kant langs lopen.' Ze ziet het wel als haar taak 'achterblijvers' zo goed mogelijk mee te nemen. In dat verband kan zij bijvoorbeeld de theorie van vernieuwingsadoptie met hen doornemen: *"Dit is een grote vernieuwing; ik begrijp dat je misschien niet bij de kopgroep zit en dat is niet erg, en dat je in de middengroep zit is ook niet erg, maar kan het zijn dat je in de achterhoede zit en gaat afglijden?"* Op die manier probeert zij het gedrag en het probleem bespreekbaar te maken. Voor een vernieuwingstraject als dat van Prisma heeft men een leidinggevende nodig die durft en die draagvlak heeft. De directeur meent dat schoolleiders tegenwoordig vaak bang zijn om top-down over te komen: alles moet van onderop komen. Dat kan niemand met zijn klas doen en dat moet je ook als directeur niet doen, meent zij; soms moet je gewoon zeggen: *"We gaan dit zó doen. Punt."*

Een goede schoolleider is erg belangrijk, meent de directeur, vooral nu veel schoolleiders, als uitvloeisel van bezuinigingen op allerlei terrein, drie à vier scholen leiden: zij worden vaak een 'regelmanager', die vooral beheren en allerlei ballen in de lucht houden. Een schoolleider is echter wel degene die de dromen kan laten zien, die de omgeving laat zien en die de mensen verleidt die omgeving op te zoeken.

Op den duur denk je dan dat je als schoolleider wel een ontzettende duizendpoot moet zijn. Dat gaat niet lukken, dus je moet generalist kunnen zijn en daar moet je tegen kunnen, maar je moet wel mensen om je heen hebben die de details kennen; daar moet je op letten.

4.3.3 Leerlingen en hun ouders

Leerlingen

Leerlingen en ouders spelen een belangrijke rol bij Prisma. Bij de eerste gesprekken over de opbrengst van dit verslag werd echter al duidelijk dat, hoewel de bestuurder en de directie graag de vraag wat de integratie met de leerlingen doet erbij zouden betrekken, de gegevensverzameling (interviews, emails, documenten) zich daar niet goed voor leende. Besloten werd dat in dit verslag de nadruk zou liggen op hoe signalen en problemen, die bijvoorbeeld aan het licht zouden komen via het schoolteam, via het onderzoek van Saxion Hogeschool of via één van de tevredenheidsonderzoeken (leerlingtevredenheid of oudertevredenheid), gezien en geanalyseerd zouden worden en wat er binnen de school eventueel, bijvoorbeeld door de directeur, mee gedaan zou worden (en waarom).

In het interview benadrukt de procesbegeleider dat het samengaan, de integratie, niet beperkt moet blijven tot de teams, maar dat het zich duidelijk moet uitstrekken tot de kinderen.

Een belangrijk bestanddeel van de geïntegreerde school vormen dan ook de (qua schoolachtergrond en leeftijd) gemengde talentmiddagen die twee keer per week plaatsvinden. In de derde week van januari geeft de directeur aan dat het te merken is dat leerlingen inmiddels aan de talentmiddagen gewend zijn en dat zij die erg leuk vinden. De verschillen tussen leerlingen lijken bij de talentmiddagen nauwelijks een rol te spelen: bij het ingaan van het derde blok meldt de directeur dat *“vermenging van de leerlinggroepen (middenbouw en bovenbouw) geen rol (lijkt) te spelen. Ook leeftijden vermengen dan.”* Voor leerlingen in de onderbouw worden de talentmiddagen binnen de eigen bouw georganiseerd, wel wat gemixt, maar de school wil de 4-jarigen niet met de 13-jarigen mixen omdat je dan het risico loopt dat de jonge leerlingen clowntjes worden: te leuk en te aalbaar. De directeur is van mening dat de meeste leerlingen wel een hoeveelheid prikkels, zoals die door de talentmiddagen worden opgeroepen, kunnen hanteren, mits die terugkeren en daarmee voorspelbaar zijn. Een paar kinderen lukt het soms wel en soms ook niet, maar dat houd je; die blijven op zo'n moment bij de leerkracht. Ook uit het in het voorjaar van 2017 afgenomen leerlingtevredenheidsonderzoek komt naar voren dat leerlingen zeer positief zijn over de talentmiddagen.

Wel speelt in de loop van het jaar de vraag hoe om te gaan met leerlingen die snel overprikkeld zijn. In een interview vertelt de directeur dat voor sommige kinderen in gemixte groepen een intocht van Sinterklaas, hoe rustig ook, al heel onrustig en spannend is. Het komt nu een enkele maal voor in enkele gemixte groepen dat de leerkracht worstelt met de vraag of de hele klas of een paar leerlingen dan niet mee zou(den) moeten doen, maar dan is de vraag wel: wat doe je dan met die kinderen? Als je kinderen met een ernstige angststoornis bijvoorbeeld niet mee laat doen, dan moeten ze in de klas blijven terwijl de rest weg is: dat veroorzaakt ook angst. De leerlingen geven soms aan dat ze wel mee willen doen, maar zijn dan na zo'n ochtend erg dwangmatig bezig met de verwerking. Eén leerkracht heeft de hele klas niet mee laten doen, terwijl er ook leerlingen in de groep waren die wel mee hadden kunnen doen. Dit leidde tot boosheid bij een moeder die niet begreep dat haar kind er niet bij was. Met deze moeder is het gebeuren in goede harmonie uitgepraat, maar dat lost het algemene probleem niet op. Moet je in een gespecialiseerde instelling als Prisma minder leuke, speelse dingen organiseren om dit probleem van overprikkeling van sommige kinderen te vermijden? Is maatwerk mogelijk? Het wordt als bespreekpunt op de agenda gezet voor de projectgroep van 2 maart. Rustig met elkaar bespreken in de projectgroep niet om meteen al een oplossing te vinden. Aan het eind van het schooljaar stelt de directeur vast dat een probleem zoals met Sinterklaas *“volgend jaar niet meer kan gebeuren, want dat is het mooie: het team is zo ver gegroeid, dat ik mij daar al lang geen zorgen meer over maak: er is altijd wel een oplossing op maat.”* Het team is, merkt zij, steeds beter in staat maatwerk te bieden.

Het leerlingtevredenheidsonderzoek wordt in april afgenomen; de uitslag wordt op 1 juni met het team geanalyseerd en acties worden gepland:

- De talentmiddagen zijn top;
- Kinderen vinden lezen vaak niet leuk.

Geplande acties: LIST lezen moet meer uit de verf komen, dus (leerlingen) motiveren. In december een nieuw studiemoment (leesgroep); misschien kunnen talentmiddagen en de nieuwe bibliotheek er een rol bij spelen. Als de school er nog niet aan toe is de stamgroepen los te laten (de hele school moet eerst goed op de rit zijn), dan zou je misschien de leerlingen die er qua leren leren aan toe zijn in niveaugroepen kunnen laten lezen; die moeten bijna zelfstandig in het studiecentrum kunnen lezen.

Kinderen vinden het gezellig in de klas, maar niet rustig. Daar moet iets mee.

- De vraag over pesten lijkt weinig betrouwbaar: "Ik zie dat kinderen worden gepest", te beantwoorden met een smiley of negatief. 37 leerlingen zeggen 'ja', maar wat bedoelen ze daarmee en: wat bedoelen de leerlingen met een negatief antwoord? Hij is niet betrouwbaar, maar men neemt hem wel serieus.
- Sommige leerlingen geven aan dat zij het taxiplein niet veilig vinden. Zij voelen zich wel veilig op school.

geplande actie: onderzoeken waar het onveilige gevoel van leerlingen op het taxiplein vandaan komt (vraag vraagt naar de weg en het plein; misschien is de weg niet veilig?)

- Leerlingen willen meer groen (gras en planten) op het plein.
geplande actie: er zijn fruitbomen besteld (gratis actie); de indeling van het plein kan weer een agendapunt worden met meer groen en planten.
- De bibliotheek in de school (die komt);
- Zelfstandig werken wordt een actiepoint voor de doorgaande lijnen

Het onderzoek is alleen in de bovenbouw afgenomen (90 leerlingen). Lastig is dat leerlingen al moeten kunnen lezen; je krijgt daardoor een selectie en dat blijft ingewikkeld, zo vindt de directeur al jaren. Er wordt nog gedacht over een manier om de middenbouw ook (jaarlijks) te betrekken, maar niet al te tijdrovend. Wat is wijsheid? Iemand vragen een aantal interviews met leerlingen te houden? Gesprekjes met de jonge leerlingen? Als je dat één keer doet, moet je dat ook terug laten komen.

Ouders

De procesbegeleider merkt in het interview op dat, naast leerlingen, ook ouders moeten merken dat niet alleen de teams geïntegreerd zijn, maar ook de groepen. Hij weet dat als leraren enthousiast zijn over het samenbrengen, ouders dat dan ook zijn. En als leerkrachten het vertrouwen uitstralen dat het goedkomt, dan dragen zij dat over op de ouders.

Ook voor ouders is één van de duidelijkste manieren om de integratie 'aanschouwelijk' te krijgen de talentmiddagen. Uit de gegevens van het oudertevredenheidsonderzoek blijkt dat ouders het heel leuk vinden dat deze worden gehouden. De directeur vertelt daarnaast nog dat in de medezeggenschapsraad een ouder met een kind uit wat voorheen cluster 3 was geraakt bleek door het kunstwerk dat haar kind mee naar huis genomen had en doordat haar kind met enthousiasme over de talentenmiddag had gesproken.

In het interview met de procesbegeleider benadrukt hij dat ouders ook moeten weten: straks komt mijn kwetsbare kind misschien bij zo'n heel druk ingewikkeld kind in de klas, maar kinderen kunnen leren van elkaar. Hij vindt wel dat men vanuit Prisma dat idee héél goed overgebracht heeft. In de loop van het jaar zijn er desondanks wel ouders die blij geven van zorgen over de positie en/of het welbevinden van hun kind in de groep.

Zo meldt de directeur eind januari dat er een nieuw meisje geplaatst was in groep 8; het ging hierbij om een voormalige thuiszitter. Vervolgens gaven twee ouders met kinderen in die groep aan dat ze niet blij waren met die komst: volgens hen hoorde dit meisje in een echte so-groep thuis. "Ze vinden

dat het meisje een onveilige sfeer meebrengt. Uiteraard hebben wij aangegeven dat in alle groepen door het jaar heen leerlingen worden geplaatst. In groep 8 is dit minder het geval, dat klopt,” schrijft de directeur in haar ‘Wat mij bezighoudt’-email. Zij tekent hierbij aan dat het betrokken meisje zich ook bedreigd voelde omdat de groep een groep is. Later kan zij melden dat deze kwestie (op initiatief van de leerkracht) door de leerkracht is uitgepraat met de moeder. Moeder is ex-leerkracht en heeft ook voor de klas gestaan: zij begrijpt het nu helemaal.

Een ander geval is dat van een leerling van stergroep 3, de stergroep die onderdak biedt aan drie leerlingen met zodanige sociaal-emotionele of gedragsmatige problemen dat zij (tijdelijk) niet in de stamgroep kunnen verblijven. De ouders van deze leerling waren heel blij met de stergroep (een leerkracht op drie leerlingen) en wilden het plekje eigenlijk behouden voor hun kind. Met een onderwijsconsulent is bezien wat de volgende stappen voor de betreffende jongen moesten zijn. De ouders hielden eerst vast aan een onderwijssetting, maar wel een-op-een, terwijl de school vond dat hij heel goed functioneerde in de groep met drie leerlingen en dat hij wat meer naar de stamgroep zou moeten kunnen. De school had altijd goed contact met de (pleeg)ouders gehad; deze hadden inmiddels een zeer uitgebreide gebruiksaanwijzing voor het kind opgesteld. Dat de leerkracht van de stergroep ook andere kanten aan de leerling zag, was voor de ouders onbespreekbaar. De leerling kwam ziek thuis te zitten. De directeur geeft aan dat mogelijk het tijdelijke karakter van de plaatsing in deze stergroep en de inbedding in een plan voor terugkeer naar een stamgroep in het begin onvoldoende benadrukt zijn tegenover de ouders, omdat alles nieuw was en nog verder uitgedacht moest worden. Het kan dus zijn dat ouders er daardoor wat overheen hebben gekeken.

Aan het eind van het schooljaar is besloten stergroep 3 het volgend schooljaar niet te continueren: van de drie leerlingen kunnen er twee weer naar de stamgroep en de ouders van de andere leerling hebben besloten dat hun kind niet past bij ‘onderwijs’. De leerling krijgt nu een onderwijsontheffing en een plaats op een zorgboerderij.

De uitslagen van het in het voorjaar gehouden oudertevredenheidsonderzoek worden met het team besproken en geanalyseerd. De directeur geeft aan dat de school moet werken aan meer adequaat reageren op klachten en dat ook de informatie over de gang van zaken op school verbeterd moet worden.

Omdat Prisma van plan is het komende schooljaar 2017/2018 in te zetten op ouderbetrokkenheid is aan het eind van het jaar in kaart gebracht wat de huidige stand van zaken op dit terrein is, wat men hoopt uiteindelijk te bereiken en wat daarvoor nodig is.

4.3.4 Partners

In een interview tekent de directeur aan dat een schoolleider altijd contacten met partnerorganisaties moet hebben: *“de omgeving is erg belangrijk, die heb je absoluut nodig.”* Dat is een belangrijke kant van het schoolleiderschap. Bij haar presentatie in januari over memoreerde de directeur dat Prisma vrij ver was met de samenwerking met externe partners. Een nauwe samenwerking met jeugdzorg, fysiotherapie en logopedie is al langere tijd onderdeel van beleid en praktijk.

De partners van Prisma die steeds genoemd worden in de Nieuwsbrieven aan de ouders komen hieronder kort aan de orde.

De Enkschool

Met de Enkschool (cluster 2) deelt Prisma het gebouw. In de beschrijving van het voorbereidingsjaar (paragraaf 3.2 Voorbereidingen op schoolniveau) werd al een bewegingstheateruitvoering genoemd die de leerlingen van Prisma en de Enkschool gezamenlijk gestalte gaven. In december 2016 werd gezamenlijk een Winterfair gehouden. Hierbij waren kinderen en ouders welkom. Er zijn spullen verkocht voor een goed doel.

Praktijk voor Kinderfysiotherapie

De praktijk voor Kinderfysiotherapie leverde, naast de meer structurele samenwerking op het eigen vakgebied fysiotherapie, ook onder meer de input op een studiedag op 13 april: de directeur tekent aan dat *“het eerste deel sensorische informatieverwerking door kinderfysio (..) krachtig (was). We werken eraan dat alle teamleden oog hebben voor deze verwerking en er op gaan inspelen.”*

Logopediepraktijken IESSEL en PLUS

Uit de inleiding op het thema Partners blijkt dat Prisma structureel samenwerkt met logopedie, net als met kinderfysiotherapie.

Vitree en Prokino

Deze instellingen verlenen jeugdzorg. Prokino, van oorsprong buitenschoolse opvang, begeleidt kinderen op Prisma; datzelfde geldt voor Vitree, daarmee heeft ze kort geleden ook een gesprek gehad over uitbreiding in verband met de integratie van de scholen. De begeleiding van Prokino is wat lichter van karakter, die van Vitree zwaarder. De directeur zou graag een vaste medewerker van Vitree of Prokino voor Prisma willen, iemand die er de hele week is met een aantal leerlingen in portefeuille en die door Prisma wordt aangestuurd. De uitbreiding is vooral nodig omdat de begeleiding steeds door wisselende personen wordt uitgevoerd. Er is nu begeleiding van Prokino voor een leerling die incidenten heeft veroorzaakt, maar er komt iedere dag iemand anders: dat is chaotisch voor zo'n kind.

Philadelphia/ De Klimop

In stergroep 2 met drie leerlingen vanuit het orthopedagogisch dagcentrum de Klimop (in samenwerking met Philadelphia). Dit zijn leerlingen die ontheffing hebben en langzaam aan het onderwijsproces ingaan. Zij zijn in principe twee keer per week aanwezig, maar zij zijn volledig in de zorg en staan niet ingeschreven op Prisma. Bij ziekte is er een speciaal plannetje voor deze leerlingen: de Klimop-leerlingen blijven dan op de Klimop. Eén van de leerkrachten van Prisma gaat ook naar het zorgcentrum en kijkt daar uit naar leerlingen die mogelijk van onderwijs kunnen profiteren. Eén van deze leerlingen, met forse beperkingen, die de hele tijd met ontheffing op de Klimop heeft gezeten, zit nu al een hele dag per week op stergroep 1. Er wordt een toelatingsverklaring voor haar aangevraagd, zodat ze onderwijs kan krijgen: een heel positieve ontwikkeling, aldus de directeur.

Zorgboerderijen

Zoals eerder is gebleken is er sprake van opname van leerlingen vanuit zorgboerderijen en instroom vanuit Prisma in zorgboerderijen. Een voorbeeld van de eerste beweging, opname, werd beschreven bij de leerling die van een zorgboerderij kwam en van wie de leerkracht in eerste instantie moeite had met het feit dat hij nog niet voldoende tot lezen was gekomen. Een voorbeeld van een leerling die uitstroomt naar een zorgboerderij was de leerling uit de stergroep van wie de ouders uiteindelijk besloten dat hij niet geschikt was voor onderwijs. Verder was al aan de orde dat Prisma in gesprek is om mogelijkheden te zoeken voor leerlingen die tijdelijk buiten het onderwijs moeten verblijven en toch moeten kunnen krijgen wat ze nodig.

Centrum voor Jeugd en Gezin/Leerplicht

In het panel op 20 januari van de bijeenkomst georganiseerd door LECSO, PO-Raad en het NCOJ bleek dat de samenwerking met externe partners op Prisma relatief ver gevorderd was. De focus lag sterk op de voorwaarden voor integratie en die is onmogelijk zonder jeugdzorg. Prisma kan het niet stellen zonder de mensen van het Centrum Jeugd en Gezin en iedereen daaromheen. De directeur heeft dagelijks contact met de medewerkers van Jeugd en Gezin. Zij zitten in de commissie voor begeleiding en zijn daarom altijd aan zet, bij alle besprekingen aanwezig. De medewerker van

Centrum Jeugd en Gezin zit ook in de toelatingscommissie, dus de school heeft altijd dezelfde gesprekspartner, die ook, waar nodig, toegang heeft tot de middelen. Zij kan voor leerlingen budgetten aanvragen en die aanvragen worden binnen haar organisatie serieus genomen. Er is dus nu voor de hele school één maatschappelijk werkende als contactpersoon bij het Centrum Jeugd en Gezin; dat bevalt heel goed.

4.3.5 Kernwaarden

De directeur benadrukt het belang van de kernwaarden voor de school. Deze kernwaarden staan centraal in alles wat men op school doet en? wat zijzelf aanstuurt: waardig, veilig, gezien en begrepen. Het is de vraag of alle teamleden zich er bij hun handelen altijd van bewust zijn dat dat de kernwaarden zijn. Veilig in ieder geval wel, gezien en begrepen ook wel, maar of ze dan meteen denken: dat zijn onze kernwaarden, is de vraag. De directeur is blij dat ze die waarden heeft als toetssteen voor het handelen en denken. Ina Rook heeft wel het gevoel dat de waarden (niet altijd benoemd, maar wel verinnerlijkt) leven. Ook in de nieuwsbrief voor het team, Special info, worden de waarden vaak genoemd en benadrukt. In de Special Info van 13 januari 2017, bijvoorbeeld, komen zij in de rubriek Onderwijs en ondersteuning drie keer voor:

- Over het verdwijnen van het leerstofjaarklassensysteem: ‘Prisma heeft als uitgangspunt dat wordt gewerkt in periodes van vijf maanden. Na een periode wordt geëvalueerd en gekeken of we nog aansluiten bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen en bij de kernwaarden waardig, veilig, gezien en begrepen.’
- In de kop van een paragraaf over de expertgroep sociale veiligheid wordt het woord ‘veilig’ in ‘veiligheid’ extra onderstreept.
- Een stukje over een presentatie over stergroep 1 draagt de kop ‘Veilig, waardig, gezien en begrepen’.

De kernwaarden spelen ook een rol in het kiezen van terminologie: *“Ook dat is een zoektocht,”* zegt de directeur. *“Mensen die scholen (en daarmee teams en leerlingen, P.H.) gaan vermengen moeten op hun hoede zijn bij de woordkeus: er zijn als het ware verboden woorden, woorden die je niet meer moet gebruiken.”* Zij had bijvoorbeeld zojuist in het gesprek, voor beter begrip van de gesprekspartner, de term ‘meervoudig gehandicapt’ gebruikt, maar zou die woorden eigenlijk niet meer moeten willen gebruiken. Het gaat om leerlingen die qua communicatie, qua zelfstandigheid een grote ondersteuningsbehoefte hebben.

De procesbegeleider benadrukt de rol van de kernwaarden in het team. Als hij in de projectgroep aan de orde stelde waarom de teamleden voor hun huidige werk gekozen hadden en ervoor bleven kiezen, gaven zij aan dat het ging om de kinderen. *“Als je doorvraagt (zegt men): dat die waardig behandeld worden. Dat is een van de vier geselecteerde kernwaarden. Dat waren ook echt waarden waarvan ze zeiden: ik wil dat die kinderen echt goed worden gezien! Dat zijn dingen waar mensen warm van worden en waarvan ze zeggen: dáár gaat het om!”*

Overigens is het niet altijd eenduidig welke keuze(n) in het verlengde liggen van de kernwaarden. Zo zegt de directeur bijvoorbeeld bij de vraag hoe om te gaan met een groep waarvan een deel te prikkelgevoelig is om een bezoek van Sinterklaas bij te wonen terwijl de rest van de groep daar best aan toe is (zie paragraaf ‘Leerlingen en hun ouders’, eerder in dit hoofdstuk) het *“best lastig”* te vinden aan te geven tot welke handelwijze de kernwaarden zouden moeten leiden: *“Waardig voor de ene (groep) en voor de andere club: veilig!”*

5. Randvoorwaarden tot besluit en conclusie

“Wat doet het met leerlingen? Welke ervaringen hebben leraren zelf?
Hoe zit het van de kant van management in elkaar, wat betekent het bestuurlijk?
Dat is een hele mooie discussie om te kunnen voeren.”

Henk van der Wal, bestuurder

5.1 Een doorgaand proces

De veranderingen op Prisma zijn nu ruim een jaar geleden ingezet en zijn nog steeds in volle gang. In het afgelopen jaar is er, zoals uit het vorige hoofdstuk mag blijken, heel veel gebeurd. Terugblikkend op dat afgelopen jaar geeft de directeur aan dat de school naar haar mening goede vorderingen heeft gemaakt. Alle voorgenomen activiteiten zijn in uitvoering genomen. Zij had zelf gedacht dat men verder zou zijn gekomen met de leerlijn rekenen, dat daar al een besluit over zou zijn genomen, maar dat was niet als doel gesteld, dus dat vindt zij acceptabel. Verder is precies uitgevoerd wat men zich had voorgenomen: daar wordt zij wel vrolijk van.

Voor schooljaar 2017/2018 staat weer veel op de rol. De focus ligt daarbij sterk op integratie met zorg en jeugdhulp, ontwikkeling van leerlijnen, aandacht voor hoe er met de voorschool verder wordt gegaan en het ontwikkelen van de samenwerking voor de leeftijdsgroepen van 10-14 jaar. De doelen voor het schooljaar 2017/2018 zijn als volgt omschreven:

interne doelen:

- ontwikkeling en vaststelling van de leerlijnen, beginnend met rekenen
- keuze voor de leesmethodiek: verdergaan met LIST? Eventueel scholing daarop aanpassen
- fine tuning van de Vreedzame School (vervolgtraject)
- kwaliteitsontwikkeling op alle fronten
- ouderbetrokkenheid

doelen voor de externe samenwerking:

- samenwerking met de zorg en de jeugdhulp
- samenwerking met primair onderwijs: daar moet ook een stap in worden gezet: het niveau van basisondersteuning op de reguliere scholen moet worden opgevoerd, steeds een stukje verder - en nagaan moet worden wat daarin de bijdrage van Prisma kan zijn. De school zal nog meer complexe hulpvragen krijgen omdat Kampen (gemeente/deelregio) de filosofie heeft ‘Kampen zorgt voor Kampen’; daar moet Prisma zijn rol in spelen.

In dit laatste hoofdstuk zou men mogelijk verwachten een evaluatie van het eerste jaar aan te treffen, maar het veranderingsproces is, zoals uit het bovenstaande blijkt, nog in volle gang. Zowel de gekozen strategie (co-creatie van de vormgeving van de verandering, waarbij het doel vastligt), de voor dit verslag gebruikte methode (interviews en documentstudie), als het doorgaande karakter van de verandering maken het moeilijk om ‘harde’ evaluatieve uitspraken te doen over de mate waarin bepaalde elementen van de gekozen aanpak bijdragen aan het realiseren van de doelen of waarin die doelstellingen gerealiseerd (zullen) worden. Zo zou men de vraag kunnen stellen of de gekozen combinatie van de Vreedzame School, Lesson study en master studies het team voldoende toerust voor de verwachte verzwaring van taken; het onderzoek van Saxion Hogeschool zal daar naar verwachting op termijn informatie over verschaffen.

Ook over de - door directeur en bestuurder als zeer belangrijk beschouwde - effecten op en voor leerlingen kan op dit moment geen uitspraak worden gedaan. Wel geeft de directeur aan dat het klimaat in gemengde klassen voor de voormalige cluster 4-leerlingen als 'milder' wordt gezien. Dit zou een punt van aandacht kunnen zijn in vervolgonderzoek. De nieuwe vormgeving van het ontwikkelingsperspectief is een factor die bij vergelijking van groepen die eerder volgens oude criteria en nu volgens de nieuwe criteria zijn ingedeeld eventueel een 'hobbel' kan vormen: mogelijk zijn leerlingen in de uitgangssituatie minder gemakkelijk te vergelijken met leerlingen die in de nieuwe situatie 'anders' zijn bekeken.

Op basis van de gesprekken kan wel worden vastgesteld dat de in de beschrijving van het Transitiedocument onder de kopjes *sociale veiligheid, vormgeving, onderwijs, professionalisering en kwaliteit en continuïteit onderwijs* geformuleerde werkwijzen in hoge mate al gerealiseerd zijn of dat gewerkt wordt aan de verdere realisering.

Uit de interviews komt een aantal factoren naar voren die naar de mening van betrokkenen een grote rol spelen en bijzondere aandacht verdienen in het proces dat Prisma heeft ingezet om teams en leerlingen te integreren en de groepen in te delen en te onderwijzen op basis van andere criteria dan de eerder gehanteerde. Hoewel deze factoren in de voorafgaande hoofdstukken al aan de orde zijn geweest laten wij ze hieronder nog eens kort de revue passeren omdat zij voor besturen, directies en schoolteams die overwegen bij het beschikbaar komen van experimenteerruimte soortgelijke trajecten in te zetten van belang kunnen zijn.

5.2 Schoolleiding

Het eerste aspect is de schoolleiding. De betrokkenen benadrukken de onmisbaarheid van een goede schoolleider met draagvlak bij het team voor een veranderingsproces als dat bij Prisma. De procesbegeleider geeft in het interview dan ook aan dat een bestuur zich altijd van te voren dient af te vragen

of de directeur voldoende draagvlak heeft in het team en als de directeur daar zelf aan twijfelt, kun je er beter niet aan beginnen. Het alternatief kan dan zijn: een andere directeur te zoeken. Het bestuur moet ervoor zorgen dat er een goede, stevige directie staat. Dat is absoluut de belangrijkste randvoorwaarde. Een goede directeur die kan steunen en kan sturen en die zich regelmatig laat zien tussen de mensen, die de mensen kent, die ze opzoekt. Iemand die alle interactie- en communicatievaardigheden bezit om in het veld te staan, tussen de collega's te staan en de kinderen te zien, de mensen te zien."

De directeur zelf benadrukt ook het noodzakelijke lef om beslissingen te nemen. Ze zegt het zo: "Je hebt een leidinggevende nodig die durft en die draagvlak heeft. Als er geen draagvlak is moet je er niet aan beginnen."

5.3 Betrokkenheid van het team

De geïnterviewden zien het betrekken van het team en het mede vormgeven door het team als essentieel voor het doorvoeren van veranderingen; dit ligt in het verlengde van de cruciale rol die zij allen toekennen aan draagvlak voor de schoolleider bij het team. De bestuurder benadrukt dat leerkrachten moeten weten dat het proces uitdagingen zal bieden, maar dat die uitdagingen hanteerbaar zijn. Het moet steeds gaan om de eerder genoemde 'veilige' uitdagingen. Leraren moeten dan een actieve rol krijgen en nemen in het veranderingsproces. Voorbeelden van? deze actieve rol die de procesbegeleider noemt zijn de keuze van bijna het gehele team voor de Vreedzame School (met de daaraan gekoppelde scholing) en de keuze voor het gezamenlijk vergaderen van de

drie teams. Ook de projectgroepvergaderingen, waarin naast discussies over de vormgeving van het proces ook plaats was voor het uiten van twijfels, is een manier deze inbreng te realiseren.

De directeur benadrukt dat het feit dat bij een samenvoeging alles nieuw is, zodat er ruimte is voor totaal nieuwe invullingen, juist ruimte biedt die benut kan worden:

als je zoiets doet, leg het oude aan de kant en ga samen iets nieuws in. Niet dingen overnemen van één school, zodat leraren van andere scholen het gevoel krijgen alles over te moeten nemen. Dat is goed gelukt: de collega's hebben het gevoel dat iedereen er evenveel toe doet, waar hij/zij ook vandaan komt.

In de voorafgaande hoofdstukken is ook naar voren gekomen dat het soms moeilijk is voortdurend te voldoen aan de verschillende eisen die het veranderingsproces aan de teamleden stelt. Zo lijkt op een gegeven moment de discipline bij de uitvoering van de Vreedzame School hier en daar weg te zakken, of duikt er ineens bij de groepsindeling een denkbeeld op dat strijdig lijkt met de gekozen uitgangspunten. Hierbij lijken aanpakken als een open discussie, het benadrukken van de eerder gekozen uitgangspunten en waarden, maar ook het gunnen van tijd om vereiste veranderingen eigen te maken een positieve rol te vervullen.

5.4 Meenemen van de ouders en de (naaste en wijdere) omgeving:

Alle geïnterviewden benadrukken het belang van het meenemen van ouders, medezeggenschapsraad, en de partners en bredere omgeving van de school. In een eerder hoofdstuk is al geschetst hoe men bij Prisma heeft getracht bij de transitie zorgvuldig om te gaan met de belangen van de ouders, de leerlingen en de teamleden en hoe men heeft geprobeerd het samenwerkingsverband en de gemeente op de hoogte te houden.

De procesbegeleider geeft aan dat de ouders vooral koersen op positieve signalen van de leerkrachten: *“Als leerkrachten het vertrouwen uitstralen dat het goedkomt, dan dragen zij dat over op de ouders.”* De bestuurder benadrukt het belang van het informeren van en begrip kweken bij ouders, leerlingen, leerkrachten en samenwerkingsverband: (zij) *“moeten begrijpen wat je doet en er moet draagvlak voor zijn.”* Hij benadrukt ook dat niet alleen de direct betrokkenen meegenomen moeten worden, maar ook de lokale politiek en de gemeente, evenals het samenwerkingsverband en de schoolbesturen: *“Zorg dat je alle stakeholders mee hebt.”*

In dit kader kan ook nog gewezen worden op het belang van het strategisch en tijdig betrekken van de ‘landelijke’ omgeving, in de vorm van PO-Raad en politieke partijen, op het moment dat het ernaar uitzag dat er weinig uitzicht was op duidelijkheid over de positie van Prisma na de integratie in augustus 2016. De bestuurder noemt, gevraagd naar zijn beste bestuurlijke beslissing, deze actie: *“het inschakelen van de politiek: dit leidt anders tot niets, we moeten het op een andere manier proberen, ergens iets forceren.”*

5.5 Conclusie: een zorgvuldig proces, geen blauwdruk

In de voorafgaande hoofdstukken is getracht een beeld te schetsen van een proces dat voortgevloeid is uit noodzaak en overtuiging en dat met grote zorgvuldigheid is ingezet.

Dat in de uitvoering van dit traject gekozen is voor een vorm van co-creatie, waarin betrokkenheid van en mede vormgeving door het team een grote rol spelen, leidt er echter toe dat de gekozen aanpakken en oplossingen voor vraagstukken niet een op een overdraagbaar zijn op andere scholen die een soortgelijk proces zouden willen ingaan.

Een ander aspect dat de overdraagbaarheid beïnvloedt is dat in de voorgeschiedenis van Prisma ook meer elementen samenkwamen die gunstige omstandigheden schiepen voor het aangaan van een gemeenschappelijk traject. Zo kwamen de scholen onder één bestuur te vallen en de scholen hadden dezelfde directeur, om twee belangrijke aspecten te noemen.

Ook de goede relaties met en positieve houding van de omgeving in Kampen, zoals de gemeente en het samenwerkingsverband, waren belangrijke voorwaarden die niet overal 'standaard' in de zelfde mate aanwezig zullen zijn. Alle geïnterviewden benadrukken dan ook dat, zoals de directeur het verwoordt: *“De gekozen vorm van voorbereiding en implementatie (..) kan niet een-op-een worden overgedragen.”*

Om af te sluiten de woorden van de bestuurder, die hierover zegt:

“Ga niet uit van een blauwdruk, niet voor de bestuurder, niet voor de manier waarop je het proces inricht; doe het met de stakeholders en doe het dicht bij het primair proces. De grootste fout is om een recept vragen; dat is er niet. Het is niet een kwestie van: leg ons even uit wat het kunstje is, dan doen wij het ook. Als een andere school een soortgelijk traject doorloopt zou het er anders uitkomen.”

Literatuur

Projectopdracht Stuurgroep (ongedateerd, 2015).

Rook, I. (2016). *Van Pluto naar Prisma; gespecialiseerd onderwijs in Kampen*. (ongepubliceerd logboek). Schoolgids Prisma 2016.

Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.

Stichting PC SO &VSO Kampen e.o. & de Ambelt (2016). *Transitie Ambelt locatie Kampen naar SO-Kampen* (Stichting PC SO & VSO Kampen e.o.). (eindversie, april 2016).

Tuijl, C. van. (2017). Gemengde groepen in speciaal (basis)onderwijs. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek* 56 (6), 269-278.

Tuijl, C. van & Beek, A. ter. (2016). *Samenvoeging speciaal onderwijs binnen Prisma: tevredenheid met en behoeften van leerkrachten*. Enschede: Saxion Hogeschool.

Veen, D. van, Bosdriesz, M., Florian, L., Huizenga, P., Kuijs, K., Smeets, E., Steenhoven, P. van der. (2017). *Geïntegreerde voorzieningen voor specialistische onderwijszorg in samenwerkingsverbanden passend onderwijs (primair onderwijs)*. *Praktijkonderzoek naar samenwerking en integratie van voorzieningen voor specialistische onderwijszorg sbo/so*. Zwolle/Amsterdam: Hogeschool Windesheim/NCOJ. (publicatie nr. 11 in de reeks Evaluatie passend onderwijs).

