

# Ondersteunende factoren, barrières en aanbevelingen

Bij de implementatie van studentgerichte aanpak en individuele planning in  
het beroepsonderwijs



**Project Resultaat 2 van het Erasmus+ Palsen**

**Gepersonaliseerde benadering van leren, voor studenten met extra ondersteuningsbehoeften**

**2021-1-NL01-KA220-VET-000025686**

# Facilitators en belemmeringen voor het implementeren van een Gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften

## Managementsamenvatting

Deze studie gaat in op de haalbaarheid van het implementeren van een meer gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften in beroepsonderwijs en -opleiding (oftewel VET, "Vocational Education and Training"), door belemmeringen en facilitators (inclusief aanbevelingen) te identificeren bij het implementeren van de methodologie van Gepersonaliseerde benadering van leren in de landen van de partners van het Palsen-project.

Gepersonaliseerde benadering van leren is het allesomvattende concept voor een leerlinggerichte methode om een meer op maat gemaakte manier van leren te creëren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften (bijv. personen met een beperking). Op basis van de behoeften van een leerling impliceert de methodologie de aanpassing van het leertraject van de leerling door individuele behoeften, verwachtingen en eisen te beoordelen, door een proces van Persoonsgerichte planning te implementeren, ondersteunende systemen aan te passen in de organisatie van de aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding en competenties van docenten, coaches en ander personeel op te bouwen (bijv. Gedifferentieerde instructie (oftewel 'Differentiated Instruction' of DI) en individuele ondersteuning en coaching van leerlingen en docenten).

De projectpartners hebben specifiek onderzoek uitgevoerd naar facilitators en belemmeringen voor het implementeren van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften in beroepsonderwijs en -opleiding in hun organisatie/land. Facilitators en belemmeringen worden geïdentificeerd als interne en externe facilitators en belemmeringen. Het partnerschap heeft de mogelijkheden om de geïdentificeerde belemmeringen te beïnvloeden, geanalyseerd en besproken met de kernvraag: In hoeverre kunnen de belemmeringen worden beïnvloed door de partners van het project? Voor de analyse gebruikte het partnerschap het model van Stephen Covey, de Cirkel van Invloed<sup>1</sup>: je energie richten op die dingen die je kunt beïnvloeden. De gesprekken leidden tot aanbevelingen over hoe de belemmeringen voor het implementeren van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften in beroepsonderwijs en -opleiding kunnen worden beïnvloed.

---

<sup>1</sup> 7 Habits of Highly Effective People, Steven Covey, 1989

## Inleiding

Onze samenleving bestaat uit individuen en groepen met verschillende manieren van functioneren. Het hebben van een beperking maakt deel uit van ieders levenscyclus en kan op verschillende momenten in het leven verschijnen. Over het algemeen worden leerlingen met speciale onderwijsbehoeften (SEN) geconfronteerd met invaliderende omstandigheden in organisaties die beroepsonderwijs en -opleiding aanbieden. Met andere woorden, aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding zijn onvoldoende voorbereid op de diversiteit van leerlingen. De sleutel tot Inclusief onderwijs is de acceptatie en de ondersteuning die ervoor zorgen dat onderwijsfaciliteiten voor iedereen toegankelijk zijn. Alle Europese landen zetten zich in voor meer inclusieve onderwijssystemen. Inclusieve onderwijssystemen worden gezien als een essentieel onderdeel binnen het bredere streven naar meer sociaal inclusieve samenlevingen. Het European Agency of Special Needs and Inclusive Education (oftewel Europees Agentschap voor speciaal onderwijs en inclusief onderwijs) stelt dat "de ultieme visie voor inclusieve onderwijssystemen is om ervoor te zorgen dat alle leerlingen van elke leeftijd zinvolle, hoogwaardige onderwijskansen krijgen in hun lokale gemeenschap, naast hun vrienden en collega's" (Europees Agentschap, 2017). Een dergelijke visie vereist een verandering in het onderwijs en in het ondersteunen van het leerproces van leerlingen met SEN. Het vereist ook het loslaten van de aanpak van een 'one-size-fits-all'-onderwijs en -opleiding, voor een meer persoonsgerichte en op maat gemaakte benadering van onderwijs en opleiding die erop gericht is om in te spelen op de individuele behoeften van leerlingen.

In het onderzoeksrapport "Inclusive Education and classroom Practice" (Inclusief onderwijs en praktijk in de klas)<sup>2</sup> (Europees Agentschap, 2003) stelden de onderzoekers de volgende conclusie: "... **omgaan met diversiteit in de klas vormt een van de grootste problemen binnen de klassen...**" en "... **wat goed is voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften is goed voor alle leerlingen...**".

## Het Palsen-project

Het veiligstellen van de diversiteit van leerlingen in de klas vereist een gepersonaliseerde benadering van leren die alle leerlingen betreft, verschillende leerstrategieën omvat en de actieve deelname van de leerling aan zijn/haar leerproces ondersteunt.<sup>3</sup> (Europees Agentschap, 2013) Dit omvat de ontwikkeling van een leerlinggerichte leerplan dat inspeelt op de individuele behoeften van de leerlingen. Om leerlinggerichte benaderingen te implementeren, moeten onderwijzend personeel specifieke competenties verwerven om hen in staat te stellen de behoeften van de leerlingen te identificeren en erop in te spelen.

Leerlinggerichte benaderingen met betrekking tot planning, het stellen van doelen en het ontwerp van leerplannen moeten worden gebruikt in het leerproces van beroepsonderwijs en -opleiding, zodat het leerplan, de pedagogische methoden en materialen en evaluatiemethoden en doelen afgestemd zijn op individuele behoeften.

Met betrekking tot het beoordelen van behoeften, planning, het stellen van doelen, het op maat maken van het leerprogramma en monitoring, vereist een leerlinggerichte benadering een individueel plan voor elke leerling. Het is een eenvoudig te gebruiken document dat regelmatig wordt herzien en verder wordt ontwikkeld door iedereen die betrokken is of er belang bij heeft. Leerlingen worden actief betrokken vanaf het begin van het individuele planningsproces en hun meningen worden continu gehoord.

In het project "Gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften" werkten partners samen om de huidige praktijken te verkennen, te identificeren en uit te wisselen en bouwden ze competenties op met als doel individuele plannen te implementeren die leerlinggerichte benaderingen voor elke individuele leerling in hun eigen organisaties mogelijk maken.

---

<sup>2</sup> Europees Agentschap voor de Ontwikkeling van onderwijs voor leerlingen met specifieke behoeften: "Inclusive Education and Classroom Practice", 2003

<sup>3</sup> Europees agentschap van speciale behoeften en inclusief onderwijs: "European Patterns to successful practice in Vocational Education and Training" Deelname van leerlingen met SEN/beperkingen in beroepsonderwijs en -opleiding, 2013

## Het partnerschap

Het Palsen-project heeft XX partners: XX aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding en één deskundige partner. In het partnerschap van het

Palsen-project zijn alle partners verantwoordelijk voor de projectresultaten.

Lijst met projectpartners		
Organisatie	Land	Rol
Stichting Rea College Pluryn	Nederland	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding
Alles over kwaliteitsconsultancy	Nederland	Deskundige organisatie
	Slovenië	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding
	Portugal	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding

Lijst met geassocieerde projectpartners		
Organisatie	Land	Rol
ROC Rijn IJssel	Nederland	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding
APPACDM Coimbra	Portugal	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding
Valikupia Rehabilitation Centre	Litouwen	Aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding

## Het algemene doel

Het project heeft tot doel de competenties van docenten en organisaties in beroepsonderwijs en -opleidingen te vergroten door leerlinggerichte benaderingen te bieden voor elke individuele leerling in hun eigen organisaties, zodat ze de prestaties van hun onderwijs- en opleidingsinspanningen kunnen verbeteren. Dit zal worden bereikt door de implementatie van de persoonsgerichte planningsmethodologie en het beoordelen van de gereedheid van aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding bij het implementeren van een meer gepersonaliseerde benadering van leren en door het opbouwen van specifieke competenties van aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding (bijv. gedifferentieerde instructie) die werken met leerlingen met speciale onderwijsbehoeften.

## De projectresultaten

Het Palsen-project heeft 4 projectresultaten.

**1. Leerlinggerichte benadering en Persoonsgerichte planning: een beschrijving van het concept, specifieke methoden, technieken en oefeningen. (Publicatie – pdf-bestand)**

Deliverable nr. 1 (D1) is bedoeld voor docenten die geïnteresseerd zijn in het verbeteren van hun competenties om het concept van Leerlinggerichte benadering toe te passen. D1 beschrijft de concepten 'Leerlinggerichte benadering' en 'Individueel leerplan' en geeft inzicht in de theoretische conceptuele achtergrond, de praktische toepassing en uitdagingen bij de implementatie van deze concepten in organisaties van de projectpartners. D1 omvat: specifieke methoden, technieken en oefeningen om competenties te verwerven bij het ontwikkelen van een individueel leerplan voor elke leerling op basis van het concept van Leerlinggerichte benadering.

**2. Facilitators en belemmeringen: een beschrijving van facilitators en belemmeringen (Publicatie – pdf-bestand)**

Een overzicht van facilitators en belemmeringen voor het implementeren van een Leerlinggerichte benadering in organisaties die beroepsonderwijs en -opleiding aanbieden, inclusief aanbevelingen voor het verminderen van de belemmeringen. In dit document zullen we ook rapporteren over de belangrijkste verschillen tussen de nationale systemen voor beroepsonderwijs en -opleiding in de partnerlanden.

### 3. Zelfbeoordelingsinstrument voor een leerlinggerichte benadering (Excel-bestand)

Het zelfbeoordelingsinstrument voor een leerlinggerichte benadering voor aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding (inclusief richtlijnen over de toepassing ervan) biedt aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding de kans om hun huidige prestaties op het vlak van het implementeren van een leergerichte benadering én hun gereedheid om een leerlinggerichte benadering te implementeren, te beoordelen. Als gevolg van dit zelfbeoordelingsproces ontvangen aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding aanbevelingen om hun prestaties te verbeteren.

### 4. Handleiding over Leerlinggerichte planning (pdf-bestand en Excel-bestand)

Deliverable nr. 4 is een handleiding voor docenten die het concept van een individueel leerplan willen implementeren op basis van de Leerlinggerichte benadering. De handleiding geeft richtlijnen door in stap-voor-stap-instructies uit te leggen hoe je een individueel leerplan voor een leerling kunt opstellen. De handleiding wordt geleverd met een flexibel digitaal instrument (Excel-bestand). In de handleiding wordt uitgelegd hoe je dit instrument kunt gebruiken en toepassen in de dagelijkse praktijk van het faciliteren van een Leerlinggerichte benadering voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften.

## Gepersonaliseerde benadering van leren

De volgende beschrijving van Gepersonaliseerde benadering van leren (oftewel PAL, "Personalised Approach of Learning") in beroepsonderwijs en -opleiding wordt beschouwd als een definitie: *"De term Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding verwijst naar een breed scala aan educatieve opleidingsprogramma's, leerervaringen, instructiepraktijken, die bedoeld zijn om tegemoet te komen aan de leerbehoeften, interesses, ambities of culturele achtergronden van individuele leerlingen."*

Een beknopte samenvatting wordt gegeven door Kennisnet die stelt dat een Gepersonaliseerde benadering van leren het volgende betekent *"... het rekening houden met individuele verschillen tussen leerlingen met een rijke verscheidenheid aan leersituaties"*.<sup>4</sup> Dit geeft aan dat leerling en docent, elk met hun eigen rol, gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leerproces.<sup>5</sup> De leeromgeving maakt een beheer van de vereisten voor leerlingen mogelijk, rekening houdend met de behoeften, verwachtingen en interesses van de leerling. *"Een Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding is het afstemmen van didactiek, pedagogiek, leerplannen en de leeromgeving, voor leerlingen en door leerlingen, om aan hun verschillende leerbehoeften en ambities te voldoen"*.<sup>6</sup>

In een Gepersonaliseerde benadering van een leeromgeving zijn leerlingen mede-eigenaars van hun eigen leerproces. Instructies voor leerlingen moeten daarom inspelen op de behoeften, vaardigheden en interesses van leerlingen.<sup>7</sup> Onderwijs en opleiding zijn meer ontworpen op basis van betrokkenheid en onafhankelijkheid van leerlingen, en bieden meer variatie in leerdoelen en/of leerroutes. Een Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding veronderstelt een beroepsonderwijsorganisatie die zich richt op de uiteenlopende behoeften van de individuele leerlingen in plaats van een 'one size fits all'-model voor leerlingen.<sup>8</sup> Het leren in beroepsonderwijs en -opleiding is gepersonaliseerd wanneer het voldoet aan de individuele leerbehoeften van de leerlingen. Dit betekent echter niet dat het leren zelf ook een individuele aangelegenheid is. Het leren van leerlingen in beroepsonderwijs en -opleiding vindt plaats in interactie met leeftijdsgenoten, docenten, de praktijk en de leeromgeving. Het leren van leerlingen vereist ook deelname aan gezamenlijke activiteiten.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> Uit: "Scholen om van te leren", Kennisnet (2015)

<sup>5</sup> Uit: "Personalising learning 6: the final gateway: school design and organisation", Hargreaves (2006)

<sup>6</sup> Uit: "Personalising learning 6: the final gateway: school design and organisation", Hargreaves, (2006)

<sup>7</sup> Uit: "Personalised learning: an overview", Bartle (2015).

<sup>8</sup> Uit: "Personalised learning: Implications for curricula, staff and students", Bates et al., (2014)

<sup>9</sup> Uit: "Developing socially just subject-matter instruction: A review of the literature on disciplinary literacy", Moje, (2007)

## **Dimensies voor de mate van Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding**

Gepersonaliseerde benadering van leren (PAL) in beroepsonderwijs en -opleiding kan op school op verschillende manieren vorm krijgen. In dit verband hebben we het gehad over verschillende constellaties van PAL, waarin er congruentie is tussen de operationalisering in het primaire proces en in de organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding. De verschillende constellaties zijn gebaseerd op 4 dimensies. De keuze met betrekking tot een dimensie bepaalt hoe de mate van Gepersonaliseerde benadering van leren bij de organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding eruit kan zien. Om de variatie in constellaties te verklaren, worden de dimensies waarop deze constellaties verschillen, meer in detail uitgelegd. Er worden twee dimensies onderscheiden, namelijk:

- A: Externe leiding versus zelfbestuur;
- B: Collectief belang versus individueel belang.

### **Ad A: Externe leiding versus zelfbestuur**

De eerste dimensie is die van het sturen van het leren van de leerling. Dat wil zeggen, de invloed op en verantwoordelijkheid voor het leerproces in termen van wat, wanneer, waar, hoe, waarom, met wie en in welk tempo de leerlingen leren. Aan het ene uiteinde van de dimensie ligt de leiding volledig bij de docent, een programma of de methode. De docent, een programma of de methode geeft aan wat leerlingen leren, waar, wanneer en hoelang het hun duurt om het leerproces te voltooien. De leerling/student wordt meer beschouwd als een ontvanger en niet als een actieve speler en ontwikkelaar van zijn of haar leerproces (OESO, 2013). Aan de andere kant van de dimensie hebben we de leerling die de volledige controle heeft over zijn/haar eigen leerproces. In een Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding moeten leerlingen actief deelnemen aan hun leerproces. Ze formuleren hun leerdoelen, reflecteren op hun leerproces en leerresultaten en denken mee na over de volgende stap in hun individuele ontwikkeling. Dit vereist de ontwikkeling van zelfregulerende vaardigheden van leerlingen<sup>10</sup> waarbij co-regulering van het leerproces door de docent belangrijk is<sup>11</sup>.

### **Ad B: Collectief belang / individueel belang**

In het onderwijssysteem worden keuzes gemaakt over wat er moet worden onderwezen. Dit houdt in dat individuele en collectieve belangen worden afgewogen. Beroepsonderwijs en -opleiding dient niet alleen het belang van het individu, maar ook het belang van de samenleving. Dit houdt socialisatie in, dat wil zeggen, de manieren waarop we deel worden van tradities en praktijken door middel van onderwijs<sup>12</sup>. Socialisatie houdt verband met zaken als met elkaar kunnen communiceren, evenementen kunnen organiseren, regels kunnen maken en naleven<sup>13</sup>. De vorming van een individu tot een reflectief en kritisch mens is ook belangrijk in deze context. In dit vormingsproces spelen emancipatie, vrijheid en verantwoordelijkheid een belangrijke rol, terwijl het onderwijssysteem de uitkomst van dit proces kwalificeert<sup>14</sup>. Binnen de organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding bereidt het studenten voor op een baan en verstrekt het diploma's.

Dit omvat zowel cognitieve als niet-cognitieve kennis, vaardigheden en competenties<sup>15</sup>. Er is ook een economisch belang van beroepsonderwijs en -opleiding, waarbij beroepsonderwijs en -opleiding wordt beschouwd als een investering in menselijk kapitaal<sup>16</sup>. Maar beroepsonderwijs en -opleiding dient ook individuele belangen: de ontwikkeling van de talenten van studenten en het inspelen op de individuele wensen, behoeften en verwachtingen.

In een Gepersonaliseerde benadering van leren zal de balans tussen individualisering en collectivisering verschuiven.<sup>17</sup> Naarmate het collectieve belang zwaarder weegt, zal er een vergaande vorm van collectivisatie en standaardisatie zijn in het aanbieden van beroepsonderwijs en -opleiding, waarin er weinig of geen Gepersonaliseerde benadering van leren is en alle leerlingen hetzelfde onderwijs krijgen ('one-size-fits-all'). Hoe meer er op collectief niveau wordt vastgelegd, hoe minder ruimte er overblijft om individuele keuzes te maken.<sup>18</sup> Naarmate individuele belangen belangrijker worden en beroepsonderwijs en -opleiding aansluit bij individuele doelen en leerbehoeften, is er sprake van individualisering en differentiatie, waarbij studenten zeer gepersonaliseerde leertrajecten volgen of hun eigen leertraject ontwerpen ('one-size-fits-one').

---

<sup>10</sup> (Boekaerts & Corno, 2005; Butler & Winne, 1995)

<sup>11</sup> (Zimmerman, 2008).

<sup>12</sup> (Biesta, 2015).

<sup>13</sup> (In 't Veld, 2015).

<sup>14</sup> (Biesta, 2015; In 't Veld, 2015).

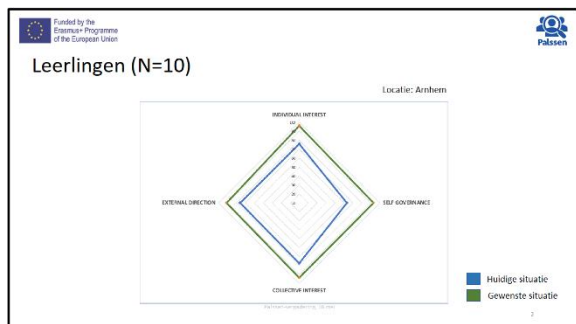
<sup>15</sup> (Gabrieli, Ansel & Bartolino Krachman, 2015)

<sup>16</sup> (In 't Veld, 2015)

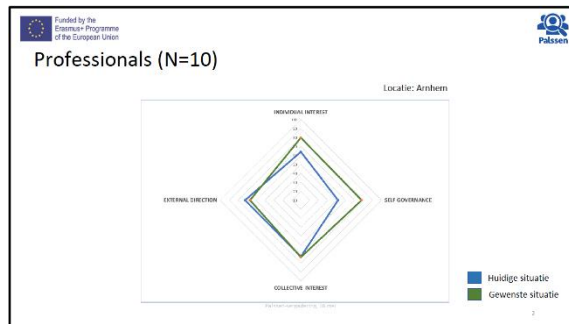
<sup>17</sup> (OESO, 2013)

<sup>18</sup> (In 't Veld, 2015).

In het Palszen-project hebben projectpartners een klein onderzoek uitgevoerd om de opvattingen van leerlingen en docenten/trainers over beroepsonderwijs en -opleiding over de twee dimensies te verzamelen.<sup>19</sup> Deze opvattingen worden uitgedrukt in de onderstaande diagrammen.



Voorbeeld: Opvattingen van studenten (mei 2022)



Voorbeeld: Opvattingen van professionals (mei 2022)

Deze beoordeling is het begin geweest van een verder onderzoek en analyse van facilitators en belemmeringen die de richting van verandering naar een meer Gepersonaliseerde benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften in beroepsonderwijs en -opleiding ondersteunen

<sup>19</sup> De beoordeling van de opvattingen over de twee dimensies is uitgevoerd met het instrument: "Analysing desired direction of change" (Excel-bestand). Dit instrument is beschikbaar op de website van het Palszen-project.



## Facilitators en belemmeringen om een Gepersonaliseerde benadering van leren in beroepsonderwijs en -opleiding te implementeren

In dit project worden facilitators gedefinieerd als: "*Mensen, maatregelen, elementen, structuren, etc. die bijdragen aan een succesvolle implementatie van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren in onderwijs en opleiding.*"

**Belemmeringen** worden gedefinieerd als: "*Mensen, maatregelen, elementen, structuren, etc. die een succesvolle implementatie van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren in onderwijs en opleiding belemmeren*".

Facilitators en belemmeringen kunnen worden geclassificeerd als **interne facilitators** en belemmeringen en **externe** facilitators en belemmeringen. (Intern: belemmeringen en facilitators die zich binnen de organisatie bevinden en daarom rechtstreeks van invloed zijn op de implementatie van *een meer Gepersonaliseerde benadering van leren*. Extern: factoren die kunnen worden beschouwd als randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie)

### Identificatie van de facilitators

De projectpartners hebben de facilitators geïdentificeerd voor het implementeren van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren

in hun beroepsonderwijsorganisatie. De facilitators zijn onderverdeeld in de volgende categorieën

1. Interne facilitators binnen de organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding: deze facilitators zijn rechtstreeks verantwoordelijk voor het succesvol implementeren van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren.
2. Interne facilitators onder de werknemers/medewerkers: deze facilitators zijn rechtstreeks verantwoordelijk voor het succesvol beoefenen van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren.
3. Externe facilitators van de samenleving (bijv. wetgeving, systemen, cultuur): deze indicatoren kunnen worden gezien als randvoorwaarden voor een succesvol gebruik en een succesvolle implementatie van een meer Gepersonaliseerde benadering van leren. De facilitators worden gedetailleerd/geïllustreerd met **specifieke informatie die relevant is voor de projectpartner.**

### Ad 1: Interne facilitators binnen de organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding

VET-provider organisation		
Nr.	Facilitator	Specific Information
1	Spatial arrangements	Elevator, access with a wheelchair
2	Different additional trainings for working with SEN students	Various training providers specializing in individual fields
3	Supervision	Supervision for teachers and other professional staff
4	Technology and equipment for inovative approach	Clevertouch, laptops
5	Continuous student assessment	Annual evaluation
6	Regular meetings	Pedagogical conferences, student community
7	Student and staff mobility	Learning new skills, methods, approaches
8	Workshops for teachers	Supporting teachers, new methods
9	School fund for students with low economic status	Flora fund
10	School inclusion policy and culture	

Afbeelding: Voorbeeld van facilitators organisatie die beroepsonderwijs en -opleiding aanbiedt

De interne en externe facilitators die door de projectpartners zijn geïdentificeerd, zijn bijgevoegd in bijlage 1 bij dit document.

## Identificatie van de belemmeringen

### De methodologie

De methodologie om belemmeringen te identificeren is geïdentificeerd en afgeleid van de methode van risicoanalyse

en risicobeheer en de methode gepresenteerd in 'De Cirkel van Invloed'<sup>20</sup>. Beide methoden worden gecombineerd tot één

methodologie die de volgende stappen volgt:

Stap 1: Wees je bewust van de potentiële belemmering

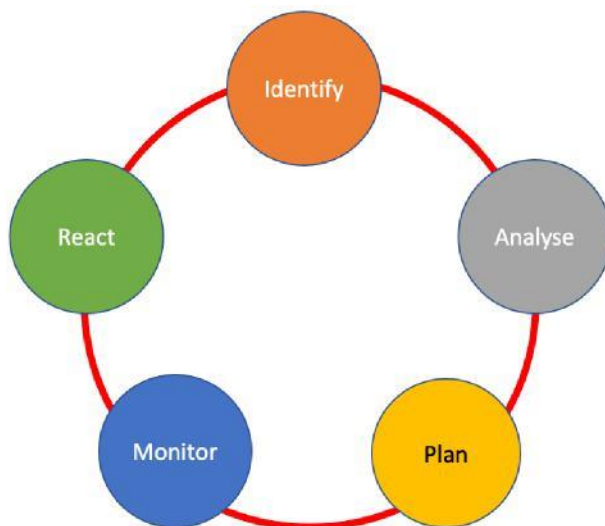
Stap 2: Wees je bewust van de impact van de potentiële belemmering

Stap 3: Wees voorbereid op het onverwachte en maximaliseer je resultaten.

Stap 4: Beheer van belemmeringen

### De Cyclus voor beheer van belemmeringen

Belemmeringen zijn net als risico's. Het zijn onzekerheden die van invloed zijn op het bereiken van de doelstellingen van het project, dus ze kunnen niet volledig worden geïdentificeerd als deze doelstellingen en de manier van werken onduidelijk zijn. De reikwijdte moet worden bepaald in het kader van het doel van het project. Je werk moet worden gedreven door de doelstellingen van het project en door een evaluatie van de externe en interne factoren die momenteel van invloed kunnen zijn op je werk. De elementen van de Cyclus voor beheer van belemmeringen zijn:



#### 1. Identificatie van belemmeringen.

**Actie:** lokaliseer belemmeringen en identificeer vervolgens de belemmeringen.

#### 2. Analyse van belemmeringen.

**Actie:** geef prioriteit aan belemmeringen op basis van de ernst en bepaal op welke belemmeringen moet worden geanticipeerd.

#### 3. Planning van de reactie op belemmeringen

**Actie:** plan alleen een reactie op een belemmering voor de belangrijkste belemmeringen. **Actie:** definieer strategieën en plannen om met die belemmeringen om te gaan.

#### 4. Monitoring van belemmeringen

**Actie:** monitor het project en houd in de gaten wanneer die belemmeringen optreden.

#### 5. Reactie op belemmeringen

**Actie:** implementeer het geïdentificeerde actieplan als reactie wanneer er een belemmering optreedt.

### 6. Externe en interne factoren

Er kunnen belemmeringen ontstaan als gevolg van externe of interne factoren:

**Externe belemmeringen** zijn blootstellingen die voortkomen uit omgevingsomstandigheden waarop je geen invloed kunt uitoefenen.

**Interne belemmeringen** zijn blootstellingen die voortvloeien uit besluitvorming en het gebruik van interne en externe

middelen, waaronder de competenties van medewerkers, de cultuur van organisaties (manieren van denken, handelen en werken).

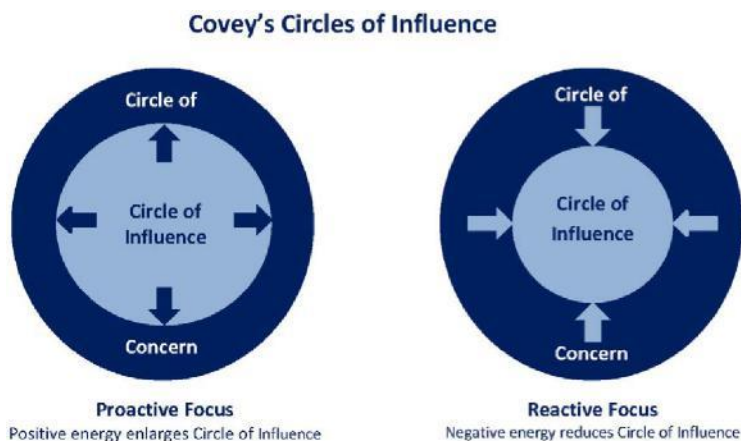
### 7. Beschrijving van de potentiële belemmeringen

Beschrijf de belemmering in kwalitatieve termen, als deze zich zou voordoen. Het zou een uitkomst moeten beschrijven, zoals: "Niet in staat om ...", "Inconsistent ...", "Verlies van ...", "Gebrek aan" etc.

<sup>20</sup> 7 Habits of Highly Effective People, Steven Covey, 1989

## De Cirkel van Invloed en Betrokkenheid

De Cirkel van Invloed en Betrokkenheid is een model gemaakt door Stephen Covey. In zijn boek 'The 7 Habits of Highly Effective People' (1989) maakt Covey onderscheid tussen proactieve mensen (personen die zich richten op wat ze kunnen en kunnen beïnvloeden) en reactieve mensen (personen die hun energie richten op dingen buiten hun controle). In zijn model beweerde hij dat reactieve mensen een houding van slachtofferschap en schuld handhaven en hun cirkel van invloed zien krimpen, terwijl de cirkel van invloed van proactieve mensen steeds groter wordt.



Afbeelding 6: De Cirkels van Invloed van Stephen Covey

Het model is gebaseerd op twee cirkels. De eerste is onze cirkel van betrokkenheid. Deze omvat een hele reeks dingen: bijvoorbeeld de opwarming van de aarde, de staat van de economie, de kleding die je kinderen willen dragen, attitudes in de samenleving, de organisatie waarvoor je werkt, de dingen die je collega's doen, de manier waarop mensen met hun auto rijden, etc. De werkelijke lijst zal van het individu afhangen, maar het belangrijkste om te begrijpen is dat je misschien weinig aan veel van deze dingen kunt doen, omdat ze buiten je invloed liggen. Hieraan energie besteden kan tijdverspilling zijn, kan frustratie veroorzaken en tijd en energie die eenmaal is besteed, kan niet worden hergebruikt. De cirkel van invloed zal veel kleiner zijn. Deze omvat de dingen waar we iets aan kunnen doen. De omvang hiervan zal uiteraard gerelateerd zijn aan je kracht. Sommigen van ons hebben misschien veel meer kracht en dus meer invloed om te veranderen.

Een heel belangrijke boodschap van Steven Covey in '7 Habits of Highly Effective People' (1989) is om je energie te richten op die dingen die je kunt beïnvloeden. Dit stelt je in staat om effectieve wijzigingen aan te brengen. Als je dit doet, zul je merken dat je cirkel van invloed groter begint te worden. Anderen zullen je zien als een effectief persoon en dit zal je kracht vergroten. Omgekeerd, als al je energie in die dingen gaat die je niet kunt veranderen, dan zal je cirkel van invloed krimpen. Je zult niet alleen je energie verspillen, andere mensen kunnen je ook beginnen te zien als onnodig negatief en kritisch.

Weten hoe ver je cirkel van invloed zich uitstrekt, is een belangrijk aspect van persoonlijke effectiviteit. Je hebt misschien geen directe invloed op iets in je Cirkel van Betrokkenheid, maar je kent misschien andere mensen die die invloed wel hebben. Daarom kan het creëren van partnerschappen, allianties en teams tot een bredere cirkel van invloed leiden dan die van een individu. Het bewustzijn van je Cirkel van Invloed kan bijdragen aan het doen van de juiste dingen in de implementatie van de methodologie van Inclusief jobdesign en het vinden van de juiste allianties.

Voor het volgen van de stappen zoals hierboven beschreven, ontwikkelde het project een instrument (Excel-bestand) om het proces van de methodologie te vergemakkelijken. Dit instrument is toegepast door de projectpartners:

- om potentiële belemmeringen in hun projectactiviteiten te identificeren (stap 1)
- om deze belemmering op Waarschijnlijkheid, Gevolgen (impact) en Reikwijdte van beïnvloeding te beoordelen (stap 2)

- om deze belemmeringen te analyseren en te beslissen welke belemmeringen moeten worden gecontroleerd, beheerd en/of bewaakt. (Stap 3)
- om een risicobeheerplan te ontwikkelen voor het controleren, beheren en bewaken van potentiële risico's. (Stap 4)

In Bijlage 2 vind je de resultaten van het proces dat belemmeringen identificeert voor het implementeren van een meer Gepersonaliseerde

benadering van leren voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften in de organisaties van beroepsonderwijs- en -opleiding van de projectpartners.

Deze resultaten weerspiegelen ook de resultaten van de beoordeling van de belemmeringen op het gebied van Waarschijnlijkheid, Gevolgen (impact)

en Reikwijdte van beïnvloeding.

De resultaten van de beoordeling worden als volgt gevisualiseerd:

- De uitkomst van de beoordeling op Waarschijnlijkheid, Gevolgen (impact) wordt uitgedrukt in de 7-puntsschaal.

POTENTIAL BARRIERS / RISKS		No Risk	Very Low	Low	Tolerable	Real	High	Very high
1	Lack of motivation (students)						X	
2	Loss of motivation (professionals)							X
3	Low cooperation (professionals)				X			
4	Low cooperation (students)					X		
5	Failure to understand the self governance methodologies							X
6	Absence of staff engagement						X	
7	Inconsistent Coordination (School administration/intermediate leaders/staff)						X	
8	Unclear communication			X				
9	Unstable staff availability (changing school/assignment to different courses...)							X
10	Boundaries of Legislation				X			
11	Funding limitations						X	
12								

- De uitkomst van de beoordeling op Reikwijdte van beïnvloeding wordt uitgedrukt in de groene, gele en rode stippen.
  - De **groene** stip: de belemmeringen bevinden zich in je cirkel van controle. Neem wat preventieve maatregelen.
  - De **gele** stip: het probleem is je cirkel van invloed. Wees proactief om de belemmering te beheren
  - De **rode** stip: het probleem is je cirkel van betrokkenheid. Monitor de belemmering/risico's.

Afbeelding: Voorbeeld van analyse van belemmeringen

## Het Plan voor beheer van belemmeringen

Na het identificeren van belemmeringen en de resultaten van de beoordeling van de belemmeringen op het gebied van Waarschijnlijkheid, Gevolgen

(impact) en Reikwijdte van beïnvloeding, evalueerde de projectpartner de resultaten met de volgende stappen:

- Bekijk de resultaten van je beoordeling en beantwoord de vragen:
- Welke belemmeringen hebben de grootste impact?
- Welke belemmeringen kunnen worden geaccepteerd? (Over het algemeen zijn de belemmeringen die als hoog en zeer hoog zijn beoordeeld belemmeringen die moeten worden aangepakt in een Plan voor beheer van belemmeringen. Alle andere belemmeringen kunnen worden bewaakt en behandeld wanneer ze zich voordoen.
- Bekijk welke belemmeringen zich in de Cirkel van Betrokkenheid bevinden? (Deze belemmeringen kunnen niet worden beïnvloed door projectpartners en daarom is het belangrijk om er zich bewust van te zijn, maar energie besteden om ze te beheren kan een verspilling van energie/tijd zijn)

In het Plan voor beheer van belemmeringen worden de volgende vragen beantwoord:

1. Waarom is de aanbevolen actie belangrijk? (Blauwe kolom)
2. Welke activiteiten moeten worden uitgevoerd? (Gele kolom)
3. Hoe worden de activiteiten uitgevoerd? (Oranje kolom)
4. Wie zal de activiteiten uitvoeren? (Grijze kolom)
5. Wanneer moeten de activiteiten worden afgerond (= deadline)? (Rode kolom)

De Plannen voor beheer van belemmeringen van de projectpartners zijn bijgevoegd in Bijlage 3 bij dit document.

POTENTIAL BARRIERS / RISKS	Recommended actions	WHY is this important?	WHAT activities must be carried out?	HOW to carry out the activities?	WHO will carry out the activities?	WHEN
1. Lack of motivation (students)	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Student motivation and involvement. Encourage.	Activities to promote motivation and personal involvement in learning. Structured and regular meetings.	School Psychology and Guidance Service	During the school year
2. Social motivation (professionals)	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Involve staff in all project decision making.	Structured and regular meetings.	Project coordination	Every two weeks
3. Low commitment (professionals)	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Involve staff in all project decision making.	Structured and regular meetings.	Project coordination	Every two weeks
4. Low motivation (Students)	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Student motivation and involvement programme.	Activities to promote motivation and personal involvement in learning.	School Psychology and Guidance Service	During the school year
5. Failure to understand the self-governance methodology	Manage the risk.	To promote the success of the project.	Continuous teacher training.	Attending training on active methodologies, pedagogical differentiation, assessment for learning.	CPA Centro Oculó y Dirección de Aprendizaje	During the school year
6. Absence of staff engagement.	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Involve staff in all project decision making.	Structured and regular meetings.	Project coordination	Every two weeks
7. Inconsistent Coordination School administrator/intermediate leaders/staff	Change your influence to manage control.	To promote the success of the project.	Align goals between project coordination and the Director of the School.	Structured and regular meetings.	Project coordination and the School Board	Monthly
8. Unclear communication	Manage the risk.	To promote the success of the project.	Monitoring of learning and evaluation processes.	Analysis of the answers to a survey on the functioning of the project and the difficulties management (knowledge of the staff profile and personal skills).	Project coordination	During the school year (each quarter)
9. Unstable staff availability (changing schools/assignment to different courses...)	Monitor the risk.	To promote the success of the project.	Choose the teachers from the schools' professional staff.	Management of knowledge of the staff profile and personal skills.	School Board	At the beginning of the school year
10. Boundaries of long-decision	Monitor the risk.	To promote the success of the project.	Increasing the capacity of the staff.	Make any possible adjustments, within the limits of legislative implications.	School Inspectorate and Vocational Courses Coordinator	At the beginning of the school year
11. Funding limitations	Monitor the risk.	To promote the success of the project.	Supplementary resources from the sales of products and services. Financing of	Products for the promotion of activities or financing of transport.	School Inspectorate and Vocational Courses Coordinator	At the beginning of the school year
12.						

Afbeelding: Voorbeeld van een Plan voor beheer van belemmeringen

## Overeenkomsten

*(te bespreken tijdens de projectvergadering van november 2022 en te schrijven na goedkeuring van de inhoud en structuur)*

## Aanbevelingen

*(te bespreken tijdens de projectvergadering van november 2022 en te schrijven na goedkeuring van de inhoud en structuur)*

## Bijlage 1: Facilitators voor het implementeren van een Gepersonaliseerde benadering van leren

### Afbeelding: Facilitators voor het implementeren in ROC Rijn IJssel (Afdeling: Onderwijs) (NL)

De organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Missie: Student leren kennen, gezien, gehoord en goed begeleid	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd en het startpunt van het onderwijs wordt gegeven door Rijn IJssel. (Bron:
2	Rijk-onderwijs: de leerling leert op zijn eigen manier en op zijn eigen pad	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd en het startpunt van het onderwijs wordt gegeven door Rijn IJssel (Bron:
3	Er is een beleid voor studenten met speciale onderwijsbehoeften	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd (Bron: intranet Rijn
4	Rijn IJssel heeft een begeleidingsstructuur. Deze structuur wordt aan het begin van de cursus meegedeeld.	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd (Bron: intranet Rijn IJssel)
5	Rijn IJssel heeft een academicus voor het professionaliseren van personeel. Er zijn verschillende cursussen voor het professionaliseren van leerlingen	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd (Bron: intranet Rijn IJssel)
6	Kwetsbare leerlingen geven prioriteit aan de kwaliteitsagenda van Rijn IJssel	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd als een van de belangrijkste speerpunten van Rijn IJssel (Bron: intranet
7	ICT-structuur zorgt voor differentiatie in het onderwijs	Kwalitatief en objectief (Bron: intranet Rijn IJssel)
8	Onze aanbieder van beroepsonderwijs en -opleiding is partner van een nationaal en regionaal platform voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd door het nationale personeel van beroepsonderwijs en -opleiding. En subjectief,
9	Rijn IJssel heeft een sterke samenwerking met de toeleverende scholen uit het voortgezet onderwijs. Op het gebied van informatieoverdracht	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd in de documenten van de LRA, leerregio Arnhem.
10	Binnen de school is er een klas voor leerlingen die ervoor kiezen om hun huiswerk op school te maken en mogelijk uitleg te	Kwalitatief en objectief, omdat het wordt gedocumenteerd (Bron: intranet Rijn IJssel)

Werknemers/personeel		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Studentenzaken; een multidisciplinair team	Kwalitatief, objectief en kwantitatief (functiestructuur Rijn IJssel)
2	Trajectcoaches voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften	Kwalitatief en objectief (functiestructuur Rijn IJssel)

3	SEN-coaches	Kwalitatief en objectief (functiestructuur Rijn IJssel)
4	Mentoren	Kwalitatief en objectief (functiestructuur Rijn IJssel)
5	De verschillende stafdiensten van Rijn IJssel werken nauw samen voor een optimaal onderwijsklimaat.	Kwalitatief en objectief
6	We werken met intercollegiaal overleg met betrekking tot leerlingen met	Kwalitatief en objectief

Samenleving		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Rijn IJssel heeft een corporatie met externe partners in ons eigen gebied; sociaal werk, lokale overheid	Kwalitatief en objectief en subjectief (Partnerschapsovereenkomsten met externe partners. BV KAIRO, Pactum, lokale coaches, etc.)
2	Er is wetgeving van de nationale overheid over leerlingen met speciale onderwijsbehoeften	Kwalitatief, objectief en kwantitatief (vastgelegd in de Wet van Inclusief onderwijs)
3	Alle scholen van Rijn IJssel zijn toegankelijk voor mensen met een beperking. Dit wordt bepaald door de nationale wetgeving	Kwalitatief en objectief (vastgelegd in de Wet van Inclusief onderwijs))
4	Binnen het onderwijs is burgerschap een integraal onderdeel van het	Kwalitatief en objectief (vastgelegd in het leerplan)



### Afbeelding: Facilitators voor implementatie in Pluryn REA College (NL)

De organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	De gehele doelgroep zijn leerlingen met speciale onderwijsbehoeften (SEN).	
2	Uitvoering van de ESB-wetgeving, wat een gecentreerde aanpak betekent.	Handreiking Subsidieregeling ernstige scholingsbelemmeringen   VNG
3	Het wervingsbeleid richt zich op gemotiveerde werknemers met een achtergrond van sociale opleiding.	
4	Meer aanbieden dan alleen wat nodig is (jobcoaching, uitbesteding, training, etc.)	
5	De organisatie ondersteunt medewerkers op het gebied van kennis over leerlingenproblemen.	
6	Medewerkers de vrijheid geven om programma's te ontwerpen volgens de	
7	Op kleine schaal en daarom worden leerlingen echt gezien.	110 leerlingen per jaar in opleiding, op 3 hoofdlocaties.

Werknemers/personeel		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Werknemers kiezen er bewust voor om met de SEN-doelgroep te werken.	
2	Competenties van personeel.	VrijBaan-licentie, reguliere professionele ontwikkeling, SRA-licentie, NOLOC-
3	Toegankelijk contact tussen leerling en docent.	
4	Elke medewerker heeft verschillende specialismen, multidisciplinaire	Arbeidsbemiddelaar, trainer, jobcoach, psycholoog, trainingscoach, etc.
5	Werknemers denken in mogelijkheden.	

Samenleving		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Nationale wetgeving educatieve belemmeringen.	Handreiking Subsidieregeling ernstige scholingsbelemmeringen   VNG
2	Participatiewetgeving	Participatiewet   <a href="https://rijksoverheid.nl">Rijksoverheid.nl</a>
3	De sociale norm is gebaseerd op de voltooiing van onderwijs.	
4	Wetgeving passend onderwijs	Wet passend onderwijs en verbinding onderwijs en jeugdhulp   Nederlands Jeugdinstituut
5	Doelgroepregister; geen risicopolis.	Doelgroepregister   UWV   Particulieren
6	Ondersteuningssysteem van de leerling.	
7	Samenwerken met partners om aan te tonen dat ESB	Regioplan

**Afbeelding: Facilitators voor implementatie in CFAE CENTRO-OESTE (PT)**

De organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Stabiliteit van het onderwijzend personeel	Distributie van personeelsservice
2	Het trainingsaanbod van CFAE	Opleidingsplannen
3	Lesmethodologieën en ondersteunende maatregelen	Documenten
4	Opleiding van personeel op het werk	Aantal gevolgde opleidingsuren
5	Regelmatige vergaderingen	Documenten
6	Ondersteunende technologieën	Inventaris
7	Apparatuur	Inventaris
8	Multidisciplinair team	Organisatiestructuur
9	Doorlopende beoordeling van studenten (feedback)	Documenten

Werknemers/personeel		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Profiel van het personeel (vaardigheden, capaciteiten, attitudes)	Gesprek
2	Opleidingsprogramma's voor personeel	Portfolio
3	Kwalificaties van personeel	Portfolio/CV

Samenleving		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Wetgeving	Wetsbesluit 54/2018; Wetsbesluit 55/2018
2	Schoolinclusiebeleid en -cultuur	Educatief schoolproject en missiebrief van de schooldirecteur
3	Familie (betrokkenheid en ondersteuning)	Sociaal-economische en culturele achtergrond
4	Partnerschappen met externe entiteiten	Aantal partnerschappen

### Afbeelding: Facilitators voor implementatie in Biotehniški Izobraževalni Center (SLO)

De organisatie van beroepsonderwijs en -opleiding		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Speciale regelingen	Lift, toegang met rolstoel
2	Verskillende aanvullende trainingen voor het werken met SEN-leerlingen	Verskillende opleidingsaanbieders gespecialiseerd in individuele velden
3	Begeleiding	Begeleiding voor docenten en ander professioneel personeel
4	Technologie en apparatuur voor een innovatieve aanpak	Clevertouch, laptops
5	Doorlopende beoordeling van leerlingen	Jaarlijkse evaluatie
6	Regelmatige vergaderingen	Pedagogische conferenties, studentengemeenschap
7	Mobiliteit van leerlingen en personeel	Nieuwe vaardigheden, methoden, benaderingen leren
8	Workshops voor docenten	Ondersteuning van docenten, nieuwe methoden
9	Schoolfonds voor leerlingen met een lage economische status	Flora fund
10	Schoolinclusiebeleid en -cultuur	

Werknemers/perso		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Interdisciplinaire samenwerking	Samenwerking tussen de docent, Verbinding van praktijk en theorie
2	Zichtbare, beschikbare en toegankelijke schoolbegeleiders en	Een gepersonaliseerde aanpak zit in de mentaliteit van de
3	Creatieve medewerkers	Op zoek naar nieuwe benaderingen van lesgeven
4	Regelmatige vergaderingen	Activavergaderingen
5	Continue beoordeling	Jaarlijkse evaluatie

Samenleving		
Nr.	Facilitator	Specifieke informatie
1	Legalisering	Zakon o usmerjanju otrok s posebnimi potrebami (Wet inzake Plaatsing van kinderen met speciale behoeften) - individueel plan voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften; Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Wet inzake Beroepsonderwijs) – persoonlijk plan voor
2	Ondersteuning van en samenwerking met het ministerie	Twee extra banen voor BIC Ljubljana voor het ondersteunen van docenten voor een meer individuele aanpak
3	Partnerschap/samenwerking met externe organisatie	Projekt Prehod, CJL, CSD