

(Vastgesteld 2025, november) Visie van ZAAM op KOVO, 2027 en verder

Nabijheid organiseren, inclusief onderwijs waarmaken

ZAAM staat aan de vooravond van een nieuwe fase in de ontwikkeling van haar onderwijs. De komende jaren vragen om een duidelijke richting: hoe we nabijheid organiseren, hoe we inclusief onderwijs vormgeven, en hoe we als stedelijk netwerk samenwerken om elk kind een passende plek te bieden. Deze visie beschrijft het fundament van dat gezamenlijke streven. Ze verbindt pedagogische overtuigingen met bestuurlijke keuzes en laat zien hoe nabijheid, professionalisering en stedelijke verantwoordelijkheid samenkomen in een duurzaam perspectief op KOVO – 2027 en verder.

ZAAM is een stichting met 23 scholen in Amsterdam en Zaanstad – van vmbo tot vwo, van praktijkonderwijs tot KOVO. In die verscheidenheid delen we één maatschappelijke opdracht: onderwijs bieden dat gelijke kansen creëert, juist daar waar omstandigheden die ongelijkheid versterken. In grootstedelijke wijken als Zuidoost, Noord en Nieuw-West komt de realiteit van kansengelijkheid het scherpst aan het licht.

Hier raken onderwijs, zorg en gedrag elkaar dagelijks. Het vraagt van scholen dat zij niet alleen onderwijzen, maar ook beschermen, begeleiden en verbinden. In die context is KOVO geen uitzondering, maar een noodzakelijke schakel in het stedelijk weefsel van onderwijs: kleinschalig waar het moet, verbonden waar het kan.

Waarom KOVO?

KOVO-scholen binnen ZAAM hebben een unieke opdracht: zij bieden leerlingen met een kras in hun schoolcarrière opnieuw een start. De kracht van KOVO ligt in de nabijheid van professionals die jongeren ondersteunen in hun ontwikkeling, begeleiden in gedrag en opleiden naar een diploma. Nabijheid is daarbij geen sentiment, maar een professionele keuze: het is de voorwaarde waaronder vertrouwen kan groeien en leren opnieuw op gang komt.

Tegelijkertijd is nabijheid niet genoeg. Om deze leerlingen goed te bedienen, is hoogwaardig vakmanschap nodig. Professionalisering is daarom geen bijlage van het KOVO-verhaal, maar de kern ervan. Inclusief onderwijs vraagt immers niet alleen om ruimte voor de leerling, maar ook om bekwaamheid van de professional. Wanneer we in Nederland over ‘inclusief onderwijs’ spreken, bedoelen we in de praktijk vaak leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften. De vraag is dan niet of kinderen inclusief kunnen leren, maar of wij als leraren, begeleiders en schoolleiders voldoende toegerust zijn om dat mogelijk te maken.

Daarom is de ontwikkeling van medewerkers een integraal onderdeel van de opdracht van KOVO. Door structurele professionalisering kunnen teams leren omgaan met complex gedrag, herstelgericht werken en onderwijs op maat bieden, zonder dat dit afhankelijk is van toevallige individuele expertise. Alleen zo wordt nabijheid duurzaam en professioneel.

Vanuit die basis zoeken we aansluiting met de onderbouw van het primair onderwijs en de toelevering vanuit groep 8. We willen de onderinstroom zorgvuldig organiseren: een transparant en samenhangend toelatingsproces waarin de juiste afweging wordt gemaakt tussen ondersteuningsbehoefte, potentieel en schoolcontext. Daarbij werken we toe naar een centraal afgestemd intake-proces, met het vier-ogenprincipe als norm, zodat elke plaatsing zorgvuldig, collegiaal en verantwoord tot stand komt.

De expertise die binnen de KOVO-scholen aanwezig is, kan bovendien breder worden ingezet. Zo onderzoeken we of het leidersland groepstrainingen voor docenten van andere ZAAM-scholen kan verzorgen, gericht op gedrag, herstel en relationeel werken. Deze kruisbestuiving versterkt niet alleen

de kwaliteit van KOVO, maar ook het bredere professionele fundament van ZAAM. Door daarnaast de Schoolondersteuningsprofielen (SOP's) van de scholen beter op elkaar af te stemmen, ontstaat één stedelijk referentiekader voor ondersteuning, passend bij de gezamenlijke ambitie van inclusief onderwijs.

Inclusiviteit met exclusieve keuzes

De keuzes die we maken rond inclusiviteit zijn alleen houdbaar als onze teams voldoende toegerust zijn om diversiteit in de praktijk te dragen. ZAAM onderschrijft de maatschappelijke opdracht van inclusief onderwijs. Inclusief onderwijs betekent voor ons dat elke leerling in de stad een plek moet hebben waar hij of zij kan leren en groeien, ongeacht achtergrond, gedrag of ondersteuningsvraag. Maar dat betekent niet dat elke school álles moet kunnen.

Echte inclusie vraagt om onderscheid én samenwerking. Om te kunnen voldoen aan de behoeften van leerlingen, moeten we rekening houden met de capaciteit en context van scholen. Een school in een wijk met veel maatschappelijke problematiek draagt een andere opdracht dan een school in een stabiel sociaaleconomisch milieu. Beide zijn onderdeel van hetzelfde inclusieve stelsel — juist door hun verschil.

Inclusief onderwijs is dus geen verzameling van losse ambities of één model, maar een samenhangend netwerk van plekken waarin iedere leerling terecht kan, zonder dat professionals overvraagd raken. Wanneer alles inclusief is, is niets het nog echt. Daarom vraagt inclusie niet om onbegrensde inzet, maar om gerichte verantwoordelijkheid: doen wat kan, en samenwerken waar het moet.

Deze keuzes vragen om voortdurende reflectie en professionele moed. Inclusie is geen afvinklijst, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid om leerlingen niet uit het oog te verliezen én collega's niet te overvragen. Alleen als we eerlijk kijken naar wat een school aankan, en elkaar daarin blijven versterken, krijgt inclusief onderwijs betekenis. Zo blijft de identiteit van KOVO helder, en bouwen we stap voor stap aan een stedelijk netwerk waarin ieder kind en iedere professional zich gezien weet.

Persoonlijk en Gemeenschappelijk

In onze bredere visie (Persoonlijk en Gemeenschappelijk) staat de overtuiging centraal dat goed onderwijs altijd begint in de ontmoeting – tussen leerling en leraar, collega's onderling en scholen in hun omgeving. Die ontmoeting vraagt om nabijheid: een houding van aandacht, wederkerigheid en verantwoordelijkheid.

Die nabijheid organiseren we bewust op drie niveaus:

- Persoonlijk: elke leerling heeft een volwassene nodig die hem of haar écht kent. Dat vraagt om leraren die niet alleen kennis overdragen, maar betekenisvolle relaties opbouwen.
- Gemeenschappelijk op schoolniveau: een team is meer dan een verzameling docenten. In sterke KOVO-teams is begeleiding collectief, worden dilemma's gedeeld en is leren van elkaar onderdeel van het dagelijks werk. Professionele ruimte en onderlinge steun zorgen dat geen collega er alleen voor staat.
- Gemeenschappelijk op stedelijk niveau: KOVO-scholen zijn geen eilanden, maar onderdeel van een netwerk. Door samenwerking in expertise, scholing en casuïstiek bouwen we aan een stedelijk leerklimaat waarin kennis circuleert in plaats van vastzit.

Deze gelaagdheid maakt zichtbaar wat wij bedoelen met persoonlijk en gemeenschappelijk: nabijheid als systeem. We organiseren aandacht, zodat ieder kind én iedere professional zich gedragen weet door het geheel.

Functie: Dit hoofdstuk maakt concreet hoe de waarden van nabijheid en professionalisering vertaald worden naar cultuur, samenwerking en dagelijkse praktijk binnen KOVO.

Het stedelijk netwerk en de drie lijnen van KOVO

De opdracht van KOVO is groter dan die van één school of zelfs één stichting. De doelgroep van leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte is te klein om versnipperd te bedienen, en te belangrijk om aan toeval over te laten. Daarom denken en handelen we stedelijk. Waar we in de organisatieontwikkeling spreken over stichtingsbelang boven schoolbelang, geldt voor KOVO: stedelijk belang boven stichtingsbelang.

Dat stedelijke denken is meer dan bestuurlijke afstemming. Het is een houding van solidariteit: scholen in verschillende wijken dragen samen verantwoordelijkheid voor het geheel. Een sterk stedelijk netwerk voorkomt dat scholen overbelast raken en garandeert dat iedere leerling een passende plek kan vinden, ongeacht de wijk waarin hij of zij woont.

Binnen dat stedelijke netwerk vervullen de KOVO-scholen elk een eigen rol. Samen vormen zij een samenhangend stelsel van plekken waar leerlingen met uiteenlopende ondersteuningsbehoeften terecht kunnen.

De Apollo

- Richt zich op leerlingen met internaliserend gedrag: jongeren die verbaal te sturen zijn en cognitief sterk genoeg zijn voor vmbo-t en havo (en op termijn vwo).
- Biedt mavo/havo-onderwijs met de ambitie een vwo-route te ontwikkelen, omdat juist in deze stedelijke context die mogelijkheid nog ontbreekt.
- Koerst op een omvang van circa 300 leerlingen om stabiliteit en continuïteit te waarborgen.

Het Iedersland

- Richt zich op leerlingen met externaliserend gedrag, die gebaat zijn bij structuur, duidelijkheid en praktisch leren.
- Biedt vmbo en vmbo-mbo2, met doorlopende leerlijnen richting mbo4 in zes jaar.
- Groeit door naar circa 300 leerlingen om beheersbaarheid, professionaliteit en kwaliteit te borgen.

Bindelmeer/Hogelant – de Zuidoost-lijn

- Vormt de inclusieve schakel binnen de wijk Zuidoost.
- Hier is geen fysieke KOVO-school, maar wel een inclusieve opdracht: leerlingen die elders buiten beeld dreigen te raken, krijgen binnen het reguliere onderwijs de juiste begeleiding.
- Hogelant ontwikkelt zich in samenhang met het Bindelmeer College richting inclusief onderwijs met ambulante ondersteuning. Zo wordt de KOVO-gedachte niet gebouwd in stenen, maar in samenwerking en expertise.

In deze driedeling wordt zichtbaar wat stedelijk handelen betekent: niet alles hoeft overal, maar overal moet iets mogelijk zijn. De kracht ligt in differentiatie binnen samenhang.

Door dit netwerk te versterken, creëren we een stedelijk vangnet voor leerlingen én professionals. We delen expertise, versterken elkaars draagkracht en voorkomen dat individuele scholen onevenredig zwaar belast worden.

Functie: Dit hoofdstuk laat zien hoe het pedagogische en professionele fundament van KOVO zich vertaalt naar een stedelijk netwerk van scholen met een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Randvoorwaarden

Om deze visie duurzaam te realiseren, moeten de organisatorische en financiële randvoorwaarden helder en toekomstbestendig zijn.

1. Financiering

De huidige bekostigingssystematiek via SWV Amsterdam/Diemen en Amstelland Meerlanden is randvoorwaardelijk. Alleen hiermee kan de kleinschaligheid van KOVO duurzaam gefinancierd worden. Leerlingen uit andere gemeenten vallen binnen dit stedelijk arrangement.

2. Mensbeeld en begeleiding

Gedrag is bepalend voor de route: internaliserend (De Apollo), externaliserend (Iedersland). Doorverwijzing naar cluster 4 blijft helder georganiseerd. Inclusiviteit betekent altijd: zoeken naar groei, maar niet ieder kind past fysiek in KOVO.

3. Diplomerings- en eindonderwijs

Het perspectief van KOVO is altijd een diploma – vmbo, havo, vwo of een mbo-route. Onderwijs is een proces en een leerroute, geen product. Staatsexamens zijn geen alternatief voor structureel onderwijs en begeleiding. Samenwerking met scholen in de regio is hierbij van belang om voldoende gekwalificeerd personeel te waarborgen.

4. Thuiszitters

Leerlingen blijven ingeschreven bij hun school van herkomst. Iedersland ontwikkelt een thuiszittergroep; De Apollo onderzoekt betrokkenheid bij dit thema.

5. Onderinstroom en toelating

De instroom in KOVO vraagt om zorgvuldigheid en transparantie. De randvoorwaarde is een goed georganiseerde onderinstroom vanuit het primair onderwijs, met een helder en uniform proces voor intake en plaatsing.

- o We werken toe naar een centraal afgestemd toelatingsproces waarin zowel KOVO-scholen als de samenwerkingsverbanden Amsterdam/Diemen en Amstelland Meerlanden betrokken zijn.

- o Het vier-ogenprincipe geldt hierbij als norm: elke beslissing over toelating wordt door minimaal twee bevoegde professionals gezamenlijk genomen.

- o Dit principe vergroot de kwaliteit van besluitvorming, voorkomt willekeur en maakt het proces navolgbaar voor ouders en samenwerkingspartners.

6. Professionalisering en kennisdeling

Kwalitatief onderwijs binnen KOVO staat of valt met goed toegeruste teams. Professionalisering is daarom een structurele randvoorwaarde.

- o Binnen de KOVO-scholen wordt gewerkt aan doorlopende professionalisering op het gebied van gedrag, herstelgericht werken en maatwerkonderwijs.

- o Iedersland kan hierin een voorbeeldfunctie vervullen door groepstrainingen voor docenten van andere ZAAM-scholen te verzorgen.

- o Door kennisdeling tussen scholen te stimuleren en de Schoolondersteuningsprofielen (SOP's) op elkaar af te stemmen, ontstaat een stedelijk leer- en ondersteuningsnetwerk dat de kwaliteit en duurzaamheid van inclusief onderwijs versterkt.

6. Financiering en inzet van BPO

Er is nog nadere afstemming nodig over de financieringsstructuur van KOVO. De huidige bekostiging via de samenwerkingsverbanden Amsterdam/Diemen en Amstelland Meerlanden vormt de basis, maar de verdeling van middelen tussen scholen, samenwerkingsverband en stichting vraagt om verduidelijking.

Er is behoefte aan duidelijkheid over de inzet van de Begeleider Passend Onderwijs (BPO). Hoe kunnen we ervoor zorgen dat expertise geborgd is, niet alleen in middelen maar juist in behoud. Afbreken is simpel, iets behouden of opbouwen is vele malen moeilijker. De vraag is hoe deze ondersteuning structureel geborgd kan worden binnen het stedelijk KOVO-arrangement, zodat de inzet duurzaam, transparant en onderwijsinhoudelijk goed ingebed is.

7. Gebouwen en huisvesting

Binnen ZAAM ligt het concept strategische huisvesting voor ter besluitvorming, een prachtige lijn wordt hiervoor gesteld om integraal naar huisvestingsvraagstukken te kijken. Daarbij hoort ook de vraag of inclusief bouwen binnen de ontwikkeling van De Nieuwe Kern (DNK) mogelijk en wenselijk is.

Stip op de horizon

KOVO binnen ZAAM ontwikkelt zich in de komende tien jaar naar een stabiel stedelijk arrangement, met duidelijke profielen per school en schaalgroottes van 300–350 leerlingen.

- De Apollo: vmbo–havo–vwo.
- Iedersland: vmbo–mbo2–mbo4.
- Bindelmeer/Hogelant: inclusief onderwijs met ambulante begeleiding.

Daarmee is de belofte helder: elke leerling verdient een onderwijsplek waar hij of zij gezien en erkend wordt en waar de juiste ondersteuning en uitdaging geboden wordt.

Functie: Dit hoofdstuk vormt de samenvatting van de ontwikkellijn en het stedelijk arrangement van KOVO.

Slot

KOVO is een kasteel op het fundament van ZAAM: klein in schaal, groot in betekenis. Het laat zien hoe wij persoonlijk en gemeenschappelijk verbinden: nabijheid voor de leerling, draagvlak voor de school, en stedelijk belang als waarborg voor continuïteit.

De kwaliteit van onze nabijheid wordt bepaald door de professionaliteit van onze mensen – dáárin ligt de ware kracht van KOVO.

KOVO is dus geen uitzondering, maar een voorbeeld. Het toont dat we alleen toekomstbestendig zijn als we persoonlijke zorg, professionalisering en stedelijke verantwoordelijkheid in samenhang organiseren.