



Samen vooruit!

Werken aan een veilig schoolklimaat



Onderzoek: Praktijkgerichtonderzoek Master En (Fontys OSO)

Student: Patrick Middelkoop

Studentnummer: 3146138

Begeleider: Wilbert Vonck

Datum: 1 juni 2018

Woorden: 11006

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	5
1.3 Onderzoeksvraag met deelvragen	6
1.4 Kernbegrippen	7
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	8
2.1 Samenwerken met externen	8
2.1.1 Systeemdenken	8
2.1.2 Spanningsvelden	8
2.2 SWPBS	9
2.2.1 Schoolbrede aanpak	9
2.2.2 Pedagogisch klimaat	9
2.2.3 Betrokkenheid	10
2.3 Veranderingsproces	10
2.3.1 Communicatie	10
2.3.2 Leiderschap	11
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie	12
3.1 Doel van het onderzoek	12
3.2 Onderzoeksparadigma	12
3.3 Onderzoeksstrategie	12
3.4 Onderzoeksinstrumenten	13
3.5 Verantwoording: triangulatie, validiteit, betrouwbaarheid	15
3.6 Ethische aspecten	15
Hoofdstuk 4 Analyse en resultaten	17
4.1 Verwerking van de onderzoeksresultaten	17
4.1.1 Deelvraag 1	17
4.1.2 Deelvraag 2	20
4.1.3 Deelvraag 3	22
4.1.4 Deelvraag 4	25
4.1.5 Deelvraag 5	26
Hoofdstuk 5 Verbeterpunten	27
5.1 Kritische reflectie op methodologie	27
5.2 Conclusies van de onderzoeks- en deelvragen	28
5.3 Algemene conclusie naar context	30
5.4 Bijdrage onderzoek	30
5.5 Aanbevelingen voor het vervolg	31
Nawoord	33

Literatuurlijst	34
Bijlagen	38
Bijlage 1: Pedagogisch beleidsplan WASKO	38
Bijlage 2: Aspecten pedagogisch klimaat	39
Bijlage 3: PBS- en onderzoekskalender 2017-2018	40
Bijlage 4: Vragenlijst	41
Bijlage 5: Analyse vragenlijst	42
Bijlage 6: Kringdialoog	43
Bijlage 7: Verslag gesprek	44
Bijlage 8: Diapresentatie SWPBS	46
Bijlage 9: Kernwaardenspel	47
Bijlage 10: Stellingen	48
Bijlage 11: Vervolg codeboom	49
Bijlage 12: Verslag teamleren	50
Bijlage 13: Communicatieprofiel	52
Bijlage 14: Observatie pedagogisch klimaat	53
Bijlage 15: zevenstappen dans	54
Bijlage 16: Implementatiewijzer	55

Samenvatting

Als SWPBS-coördinator zet ik het beleid uit om met ons team het SWPBS-beleid te borgen. SWPBS richt zich op de hele schoolomgeving en zou voor alle betrokkenen in de school zichtbaar moeten zijn. Wij moeten ons als school bewust zijn dat er sprake is van een sociale gemeenschap (Sugai & Horner, 2010, in Das et al., 2014) met een eigen cultuur; een omgeving die vraagt om er zorg voor te dragen dat kinderen voldoende ondersteuning krijgen en mogelijkheden ervaren tot leren. Om hieraan te voldoen vindt de school het wenselijk dat alle betrokkenen onderdeel zijn van ons SWPBS-beleid. WASKO heeft binnen school een belangrijke rol in het opvangen van onze kinderen. Zij hebben hier nog geen deel aan genomen, maar zouden dit omwille van hun eigen pedagogisch beleidsplan wel willen doen. Hier is een samenwerking ontstaan waar ik als begeleider met de volgende onderzoeksvraag mee aan de slag ben gegaan.

Hoe begeleid ik externen om schoolbreed een veilig klimaat te doen ontstaan?

Deze vraag heb ik beantwoord door een ontwikkelingsgericht actieonderzoek uit te voeren. Ik heb theoretische bronnen over SWPBS en het pedagogisch klimaat bestudeerd om met de implementatiewijzer (Ooms en Wilschut, 2011. In Jeugd in Onderzoek) SWPBS samen met team WASKO in te voeren en om tevens het pedagogisch klimaat te kunnen verbeteren. Met de theoretische bronnen over communicatie, leiderschap en veranderingsprocessen ben ik op zoek gegaan hoe ik mijn rol als begeleider gedurende de samenwerking in heb kunnen vullen. Met het bestuderen van de bronnen heb ik geleerd, dat ik moet zorgen voor een vertrouwensrelatie om van een effectieve samenwerking te kunnen spreken. Ik heb met team WASKO een gezamenlijke doelstelling beschreven om met elkaar de verantwoordelijkheid te dragen (Lencioni, 2008 & Van Swet, 2015). Ik heb geleerd dat de context waarbinnen we de samenwerking zijn aangegaan ruimte moet bieden om de professionele ontwikkeling en het teamleren van WASKO te doen versterken (Kelchtermans, 2012). Als er binnen een samenwerking sprake is van een krachtige communicatie, openheid van leren, betrokkenheid en motivatie is de kans groot dat dit invloed heeft op het teamleren en het persoonlijk meesterschap (Senge, 1996, in Molemaker, 2009). In de uitvoering van het ontwikkelingsgericht actieonderzoek heb ik gebruik gemaakt van verschillende methodieken (observeren, video-opname, vragenlijst en meerdere gesprekken) en respondenten (de overblijfkinderen, adjunct, team WASKO, enkele collega's en de critical friends).

Ik ben in mijn rol als begeleider op zoek gegaan naar de juiste afstemming in het begeleiden van een samenwerking. Ik ben dichtbij mijn kernwaarden gebleven: betrokken, open, structuur en gemotiveerd. Ik ben begonnen met het bouwen aan een vertrouwensrelatie waar open communicatie essentieel is voor een effectieve, open en transparante samenwerking. Het samenwerken aan een van tevoren beschreven doelstelling heeft duidelijkheid gegeven richting alle betrokkenen. Ik heb ervaren dat het hebben van een vaste leiderschapsstijl in deze samenwerking niet aan de orde is. Het inzetten van een stijl volgende het situationeel leiderschap van Blanchard (2007) bepaalt welke stijl in welke fase wanneer nodig is. Het inzetten van de implementatiewijzer heeft alle betrokkenen houvast en overzicht gegeven. Door de ontwikkelingsgerichte gesprekken is team WASKO zich mede-eigenaar gaan voelen in het ontwikkelen van een veilig klimaat binnen hun context. De samenwerking zal leiden tot meer inzicht in het eigen handelen van team WASKO om het pedagogisch klimaat te doen verbeteren. De observaties en gesprekken, waarbij het stellen van verdiepende vragen essentieel is voor de ontwikkeling, zorgen voor een verdere ontwikkeling in het doen ontstaan van een veilig klimaat binnen de overblijf. Deze ontwikkeling blijft een doorlopend proces.

Hoofdstuk 1 Aanleiding en probleemstelling

1.1 Aanleiding

Inmiddels ben ik zestien jaar werkzaam op OBS Anne Frank te Papendrecht, een school met bijna 200 leerlingen. Naast mijn primaire taak als groepsleerkracht ben ik sinds het schooljaar 2016/17 SWPBS-coördinator op onze school. Ik zorg voor de borging en continuering van het SWPBS-beleid. Als coördinator heb ik eerder een proces aangestuurd en begeleid (competentie en autonomie) in samenwerking met directie en het team om het SWPBS-beleid verder te borgen. Het ontwikkelen van competenties is belangrijk, waardoor er sprake kan zijn van het ontwikkelen en verdiepen van de drie basisbehoeften van Stevens (2013).

Het predicaat 'De veilige school' is een belangrijk aspect binnen onze schoolorganisatie. Ons motto is *'stralend en vol vertrouwen, samen aan een kleurrijke toekomst bouwen binnen een veilige omgeving'*. Door het regelmatig voorkomen van agressief en onbeheersbaar gedrag zijn we ons zorgen gaan maken over het pedagogisch klimaat in en rondom onze school. Het hiervoor genoemde predicaat is in het geding gekomen. Daarom hebben we ruim vijf jaar geleden voor de schoolbrede aanpak SWPBS gekozen. Ons gezamenlijke doel is het terugdringen van negatief gedrag door gericht te werken aan het inzetten van positieve bekrachtigingen met effectieve strategieën. Hiermee hebben wij een veilig en een sociaal klimaat willen creëren (Golly & Sprague, 2009). Het positieve gevolg hiervan kan zijn het vorm kunnen geven aan effectief onderwijs (Marzano, 2003).

Na een implementatie van drie jaar zitten we nu in het tweede jaar van het zelfstandig borgen van SWPBS. Door het inzetten van positieve bekrachtigingen, het aanleren van gedragsverwachtingen, het benoemen van gewenst gedrag en het inzetten van interventies bij specifieke ondersteuningsbehoeften zien wij een positieve ontwikkeling binnen onze school. Een aandachtspunt binnen onze organisatie blijft dat we ons bewust zijn van ons eigen leerkrachtgedrag en we elkaar durven erop aan te spreken.

Als SWPBS-coördinator ben ik verantwoordelijk voor de doorgaande lijn van ons beleid. Volgens de pijlers van SWPBS behoort je als school een samenwerking aan te gaan met partners (Blonk, 2014) door een brede schoolcontext te creëren waarbinnen iedere betrokkene kennis heeft van onze SWPBS-beleid. Binnen onze school is er sprake van een Integraal Kindcentrum. WASKO maakt als buiten- en tussenschoolse opvang deel uit van onze schoolomgeving. Zij nemen echter geen deel aan het SWPBS-beleid. Terwijl zij in hun beleidsplan, [bijlage 1](#), aangeven de doorgaande lijn met betrekking tot het pedagogisch klimaat door te willen trekken. Door actief met ons samen te werken kunnen we hier gehoor aan geven en mogelijk de ontwikkelingskansen van de kinderen vergroten (Ploeger & Fukkink, 2013).

Ik zal als PBS-coördinator met WASKO gaan samenwerken om hen te begeleiden bij het inzetten en uitvoeren van een doorgaande SWPBS-beleid. Dit zal binnen hun context een verandering geven. Een omgeving waarin de samenwerking tussen meerdere betrokkenen een grote rol speelt, kan een verandering positief doen laten verlopen (Onderwijsraad, 2013).

1.2 Probleemstelling

Om aan een schoolbreed SWPBS-beleid te kunnen voldoen, moeten alle betrokkenen binnen ons gemeenschap meegenomen worden. Dit is bij ons niet het geval. WASKO heeft bij de directie aangegeven dat het beleid positief wordt ervaren en dat ze deze lijn willen doortrekken binnen hun omgeving. Zij hebben niet de expertise om gericht te kunnen werken aan het verbeteren van het klimaat. Daarom ben ik als SWPBS-deskundige binnen de school de aangewezen persoon om hen te gaan begeleiden.

Door met WASKO samen te werken zal ik een nieuwe rol gaan ervaren, een rol waarbij ik met externen ga samenwerken, die mogelijk handelingsverlegen zijn en geen kennis hebben van SWPBS. Hoe ga ik hiermee om?

Voor het vaststellen van de kernbegrippen voor het onderzoek, stel ik de volgende vragen op:

- Hoe verloopt de communicatie (Smulders & Van Swet, 2016)?
- Hoe werk ik samen en wat komt daarbij kijken (Onderwijsraad, 2013)?
- Welke vaardigheden heb ik nodig in deze samenwerking (Blancard, 2007 en Bass & Riggio, 2005, in Paffen, 2011)?

Voordat ik kan starten met het begeleiden binnen deze samenwerking wil ik inzicht in de context krijgen. Ik zal daarom onderzoeken hoe het pedagogisch klimaat wordt ervaren en wil inzicht krijgen in het teamleren en het persoonlijk meesterschap van de betrokkenen.

- Welke handelingsverlegenheid is er?
- Hoe ziet de context eruit?
- Hoe is de interactie tussen alle betrokkenen?
- Wat zijn belemmerende en protectieve factoren?
- Hoe ziet de omgeving eruit?
- Welke visie is er?

Ik verwacht dat ik in de begeleiding mijn professionele ruimte zal vergroten door bewust invloed uit te oefenen op de uitvoering en door inrichting te geven aan het onderwijs en zijn omgeving (Cornelissen, 2013). Volgens Korthagen (2007) kan je in een 'flow' geraken wanneer je je persoonlijk bij het proces betrokken voelt. Het werken als coördinator staat dicht bij mijn kernwaarden: de positieve insteek, het samenwerken, gewenst gedrag aanleren, veiligheid, vertrouwen en een sociaal klimaat bieden. Daarom inspireert dit onderzoek mij en vind ik het een uitdaging om met externen een verandering binnen hun context te doen laten ontstaan.

In dit onderzoek zal ik zoveel mogelijk de dialoog met team WASKO aan gaan. Hiermee wil ik medeverantwoordelijkheid, transparantie en draagvlak creëren. Daarnaast verwacht ik dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar (Korthagen & Vasalos, 2007) gaan voelen binnen dit proces zolang we de lijnen kort houden.

Mijn doel is dat team WASKO kennis en inzicht in hun handelen krijgt om een veilig klimaat voor het kind te creëren door met een gestructureerde schoolbrede aanpak te werken.

1.3 Onderzoeksvraag met deelvragen

- Hoe begeleid ik externen om schoolbreed een veilig klimaat te doen ontstaan?

Hoe begeleid ik team WASKO om de aanpak van school en WASKO aan te laten sluiten, zodat er een aanvullend veilig pedagogisch klimaat gerealiseerd wordt in WASKO en de school, zodat medewerkers van WASKO en school dezelfde pedagogische aanpak hebben met betrekking tot het vormgeven en uitvoeren van het pedagogisch klimaat, zodat er bewustzijn ontstaat over de uitvoering in het handelen.

Bij deze onderzoeksvraag heb ik de volgende deelvragen opgesteld:

1. Hoe wordt het klimaat binnen de overblijf ervaren?
2. Waar moet je rekening mee houden als je met externen een doorgaande lijn wil creëren?
3. Wat is er nodig om een veranderingsproces te begeleiden?
4. Wat levert de begeleiding van een verandering op voor het pedagogisch klimaat?
5. Op welke wijze wordt het invoeren van SWPBS toegepast?

1.4 Kernbegrippen

De kernbegrippen die leidend en ondersteunend zijn voor dit praktijkgericht onderzoek zijn: communicatie, vertrouwen, betrokkenheid, begeleiden, pedagogisch klimaat en samenwerking.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk beschrijf ik de theoretische kaders die gekoppeld zijn aan de kernbegrippen waar mijn PGO op is gebaseerd. Het doel van de gekozen theorie is dat het mij kennis en inzicht geeft hoe ik met team WASKO zou kunnen begeleiden in deze samenwerking. Ik neem mee aan welke voorwaarden een goede samenwerking moet voldoen en waar ik rekening mee moet houden. Daarnaast zijn er communicatie- en gespreksvaardigheden waar aandacht aan besteed moet worden, wil de samenwerking goed kunnen verlopen.

2.1 Samenwerken met externen

Voor het positief veranderen van een omgeving is een belangrijke rol weggelegd voor een samenwerking tussen collega's, leidinggevend en externen (Onderwijsraad, maart 2013). Om leiding te kunnen geven aan een effectieve samenwerking, moet er sprake zijn van een vertrouwensrelatie en openheid. Hierin willen we met elkaar de verantwoordelijkheid dragen door het onderschrijven van een gezamenlijke doelstelling (Lencioni, 2008 & Van Swet, 2015). Ik wil hieraan werken door o.a. inzicht te krijgen in de betrokkenheid van het team van WASKO, de context, hun visie en doel. Hiervoor moet ik met de medewerkers van WASKO om de tafel zitten. Met de inzichten die ik tijdens het gesprek opdoe, kan ik keuzes maken die mogelijk leiden tot een succesvolle samenwerking. Ik wil een omgeving creëren waarbinnen de betrokkenen een bron zijn van een impuls van professionele ontwikkeling en vernieuwing binnen de huidige context (Kelchtermans, 2012). Voor het leiden van deze samenwerking zal ik onderzoeken hoe mijn rol als leider wordt ervaren, welke leiderschapsstijl bij mij past en hoe de communicatie verloopt, zie paragraaf 2.3.1 en 2.3.2.

2.1.1 Systeendenken

Systeendenken is een middel om inzicht te krijgen in een context en welke stappen kunnen leiden naar mogelijk succes. Met systeendenken kunnen we beslissingen binnen het groter geheel nemen door patronen in kaart te brengen. Hiermee voorkom ik dat wij aan korte-termijn-denken doen. Senge (1996) geeft aan dat regelmatig evalueren hiervoor belangrijk is. Dit komt het wederzijds vertrouwen ten goede en kan uitmonden in het realiseren van een gezamenlijke visie.

Als ik inzicht heb gekregen in de genoemde aspecten uit paragraaf 2.1, moet ik vaststellen hoe we kunnen functioneren in de samenwerking. Pas dan kunnen wij effectieve keuzes maken (Schaveling, 2007) over hoe we de context kunnen veranderen. Senge (1996) gaat ervan uit dat binnen een lerende organisatie sprake is van persoonlijk meesterschap en teamleren. Door in gesprek te gaan wil ik weten wat ik van hen als individu en als team binnen de samenwerking kan verwachten. Wat heeft het team nodig om te zorgen dat we een gemeenschappelijke visie breed zullen dragen? Hoe kan ik hen ondersteunen in het ontwikkelen van zowel het persoonlijk meesterschap als het teamleren?

2.1.2 Spanningsvelden

Een gemeenschap die op een open en doelgerichte manier omgaat met meningsverschillen biedt de beste kans voor professionele groei (Achinstein 2002, in Kelchtermans, 2012). Toch komen betrokkenen in situaties terecht waar spanningsvelden kunnen ontstaan. De spanningsvelden zorgen ervoor dat er keuzes gemaakt moeten worden (Shapira-Lischinsky, 2011). Hiervoor is geen vast recept. Ik wil hiermee omgaan door met elkaar in gesprek te blijven.

Als er onderling vertrouwen en openheid is, kunnen we zorgen dat er een juiste inschatting wordt gemaakt bij het kiezen wat in een specifieke situatie de juiste handeling moet zijn. Als we inzicht in de situatie hebben, kunnen we vanuit verschillende oogpunten een weloverwogen keuze maken (Van Kan, Ponte & Verloop, 2005).

2.2 SWPBS

2.2.1 Schoolbrede aanpak

Korpershoek (2015) geeft aan dat een schoolbrede klassenmanagementprogramma een positief effect heeft op de leerprestatie, het gedrag, de motivatie en de sociaal-emotionele ontwikkeling van het kind. School-Wide Positive Behavior Support (SWPBS) is zo'n schoolbrede benadering. Vanwege een toename van agressief en onbeheersbaar gedrag van kinderen binnen en buiten de school heeft ons team zich ten doel gesteld: negatief gedrag te laten afnemen door doelmatig positieve bekrachtigingen met behulp van strategieën. Hiermee willen wij een veilige en sociale omgeving creëren (Golly & Sprague, 2009).

SWPBS heeft als doel het schoolbreed creëren van een klimaat, waarin voor alle leerlingen ruimte is om voldoende te kunnen profiteren van het onderwijs. Wanneer schoolbreed positieve gedragsregels worden afgesproken en deze consequent worden gehandhaafd, vermindert volgens Goei et al. (2010) het ongewenste gedrag en neemt het gewenste gedrag toe. De benadering richt zich op de cultuur van de school en op gedragsondersteuning van de kinderen.

Volgens Hieneman et al. (2005) in Goei et al. (2011) is het veranderen van de schoolomgeving het uitgangspunt voor het voorkomen van problemen. Binnen onze schoolomgeving kunnen we pas spreken van een schoolbrede aanpak als WASKO hierin participeert. WASKO heeft aangegeven binnen hun beleid aan te willen sluiten bij de doorgaande lijn van school. WASKO heeft de directie en mij benaderd om geïnformeerd te worden. Met een presentatie heb ik WASKO geïnformeerd over wat SWPBS inhoudt, welke uitgangspunten het heeft en hoe het in de praktijk werkt. Zij zijn door de presentatie en de ervaringen binnen school enthousiast geraakt. Dit versterkt de onderlinge relatie, omdat wij allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben: een veilig klimaat met positieve ondersteuning. Onder mijn leiding zullen we middels de implementatiewijzer (Ooms en Wilschut, 2011), die gebaseerd is op de PDCA-cyclus (Ahaus & Diepman, 2005, in Daamen, 2015), werken aan de implementatie van SWPBS.

2.2.2 Pedagogisch klimaat

De houding en het gedrag van de leerkracht draagt bij tot het pedagogisch klimaat in de klas. Dit heeft te maken met motivatie, plezier en betrokkenheid van leerling en leerkracht (Oenen, 1993. In Donkers (2010). De drie basisdimensies van Maslowski (2004) in Donkers (2010): relatie in de klas, persoonlijke ontwikkeling en systeemverandering- en handhaving moeten bij het houden van een goed klimaat ontwikkeld en onderhouden worden. Er zijn acht aspecten die zorgdragen voor de ontwikkeling van een goed pedagogisch klimaat (Bos, in Alkema et al 2015), [bijlage 2](#). Deze aspecten gaan samen met het bieden van een goed klassenmanagement. Een goede organisatie schept voorwaarden voor succesvol onderwijs. Stevens (2013) geeft aan dat *sfeer ingebed door verbondenheid* niet altijd vanzelfsprekend is. Hier zal je aan moeten blijven werken. Als aan deze voorwaarden is voldaan en het kind zich in een veilige omgeving bevindt, zal het meer experimenteren met als gevolg een hogere leeropbrengst dan dat van een kind dat zich onveilig voelt (Maslov, 1972, in Bolhuis, 2016).

Met de implementatie van PBS wordt ook het pedagogisch klimaat versterkt (Golly & Sprague, 2009). Ik wil onderzoeken hoe op dit moment het pedagogisch klimaat binnen de overblijf is. Met de kennis die ik opdoe bij de observaties kunnen we gericht werken aan factoren die mogelijk invloed hebben op het klimaat (Alkema et al, 2015). Ik wil met de observaties inzicht krijgen in belemmerende en protectieve factoren. Hiermee wil ik het teamleren van WASKO versterken door de factoren bespreekbaar te maken en het geheel waar nodig te ondersteunen.

2.2.3. Betrokkenheid

Volgens Kelchtermans (2012) zijn leerkrachten en andere betrokkenen actoren die een grote rol kunnen spelen in het veranderen van de schoolomgeving. Zij kunnen handelen door keuzes te maken door het nemen van verantwoordelijkheid.

Een leerkracht of betrokkene kan het verschil maken tussen verandering en verbetering als zij oordelen wat in deze situatie nodig is (Biesta, 2009). De betrokkenheid van iedereen wordt vergroot wanneer onderzoek wordt gedaan naar het veranderen ten behoeve van de schoolontwikkeling (Coburn, 2001 & Van den Berg 2002, in Kelchtermans, 2012). Door leiding te geven aan een verandering, laat ik zien dat ik mijn persoonlijke professionaliteit ontwikkel. Ik maak gedurende het onderzoek keuzes die door andere betrokkenen tegen het licht worden gehouden (Onderwijsraad, 2013). Met het verantwoorden en toelichten van keuzes wil ik een kritisch-onderzoekende houding aannemen.

De medewerkers kunnen gaan ervaren dat kritisch reflecteren op hun handelen invloed kan hebben binnen hun praktijk. Door gebruik te maken van de implementatiewijzer zijn er meerdere momenten om middels gesprekken hieraan te kunnen werken, met als gevolg dat het de betrokkenheid kan vergroten, waardoor er sprake kan zijn van eigenaarschap (Bergen & Van Veen, 2004, in Van der Bolt et al, 2006). Als alle betrokkenen zich meer persoonlijk betrokken gaan voelen kan je volgens Korthagen (2007) in een 'flow' geraken. Om de medewerkers in deze stand te krijgen, zal ik als begeleider aan moeten sluiten bij het directe ervaringsniveau. Dit is van het ui-model de buitenste laag. Hier zal ik op af moeten stemmen, waardoor ik hen aanspreek op reeds aanwezige ervaringen en wijs op aanwezige kwaliteiten. Ik wil dat ze daarbij gebruik maken van hun eigen kracht (Korthagen & Vasalos, 2007). Als alle betrokkenen in hun kracht geraken, kunnen we hierop verder bouwen (Fredrickson, 2002, in Korthagen & Vasalos, 20007).

2.3 Veranderingsproces

Verandering is een proces dat tijd kost. Het veranderen binnen een context kan een emotioneel proces zijn als de ander niets voor de verandering voelt (Claassen, 2009). Binnen dit proces willen we allemaal hetzelfde doel nastreven. Hierdoor is motivatie ontstaan die als drijvende kracht moet zorgen dat ons doel als waardevol wordt beschouwd. Zolang er binnen het proces sprake is van wederzijdse waardering met de bereidheid tot samenwerken, vergroot je volgens Furman & Ahola (2009) in De Keukelaere & Mestdagh (2015) de kans van slagen. Volgens Kotter (1996) heeft dit proces een grote kans op succes als we planmatig werken. Ik wil met een ontwikkelbenadering werken volgens een planmatig karakter. Ik zal de verandering met de medewerkers stapsgewijs in gaan voeren om een effectvolle verandering mogelijk te maken, waarbij de medewerkers bij elke fase betrokken zijn.

2.3.1. Communicatie

Om te onderzoeken of er gedurende de gesprekken sprake is van krachtige communicatie wil ik aandacht geven aan het gebruiken van de juiste taal, actief luisteren en vragen stellen. De communicatie verloopt eenvoudiger en effectiever als we uiteindelijk allemaal dezelfde taal spreken. In het begin zal ik me als deskundige bewust moeten zijn van het aanpassen van mijn taalgebruik. Ik moet hierbij het non-verbale gedrag van de gesprekspartner goed interpreteren (Bruekers, 2016). Door hier rekening mee te houden wordt taal een gemeenschap binnen een samenwerking, de common ground (Smulders & Van Swet, 2016). Als we meer richting een symmetrische communicatie gaan, zal het praten over de te nemen stappen en de ontwikkeling makkelijker maken (van den Berg, 2011).

Brounstein (2005) geeft aan dat actief luisteren een gereedschap is dat positieve invloed op de ander kan uitoefenen. Het goed doorlopen van de drie stadia ontvangen, verwerken en reageren zorgt dat de spreker ziet en hoort wat de luisteraar heeft gedaan.

Door actief te luisteren wil ik de spreker serieus nemen (Oomkes & Garner, 2003). Daarnaast is het stellen van vragen essentieel voor actief leren. Vragen kunnen het denken op een hoger niveau brengen.

Deze krachtige manier zorgt ervoor dat je samen op een constructieve manier werkt tot nieuwe ontwikkelingen en stappen (Van Hulten, 2017). Om mezelf hier goed op voor te bereiden zal ik aan de hand van het doel van de gesprekken van tevoren vragen bedenken die kunnen leiden tot interactie wat de betrokkenheid verhoogd.

2.3.2 Leiderschap

Het werken aan een vertrouwensrelatie met de medewerkers is een voorwaarde om effectief leiding te kunnen geven aan de samenwerking. Vertrouwen is het uitgangspunt voor de ontwikkeling van een team en het geeft vorm tot een professionele gemeenschap (Blanchard, 2007). Als ik een effectieve teamleider wil zijn, wil ik de kracht en de inzet van de medewerkers gedurende de implementatie respecteren en waarderen. Ik moet accepteren dat er gedurende een samenwerking hobbels kunnen ontstaan: tijdsdruk, planning, uitvoering en belangen. Hoe ga ik hiermee om? Wat doet het met me? Wat heb ik nodig? Dit zijn vragen die mij bezighouden. Daarnaast wil ik weten of zij voldoende ruimte voor eigen initiatieven, vertrouwen, zeggenschap en sfeer ervaren

In de wijze van leidinggeven kan onderscheid gemaakt worden. De positie die een leider inneemt en of van nature leiderschap bezit, kan de stijl bepalen (Van der Kolk, 2009). Ik weet alleen niet welke stijl ik heb en of er überhaupt een stijl is die bij mij past. Ik wil als leider van de samenwerking initiatieven en verantwoordelijkheid kunnen nemen om die op gang te houden. Ik wil gedurende het proces richting en ruimte geven, duidelijkheid bieden en communiceren (Ketens en net werken, 2012). Ik wil de medewerkers inspireren, steunen en vertrouwen bieden voor een succesvolle implementatie. Ik herken hierin wel de kenmerken van het transformationeel leiderschap in (Bass, 2005). Blanchard (2007) spreekt over het situationeel leiderschapsmodel. Dit gaat uit van de zelfontplooiing van de mens. De leider past zijn stijl aan aan wat de situatie nodig heeft. Ik wil onderzoeken hoe de hierboven gestelde vragen door de leiding en medewerkers worden ervaren.

Ik verwacht dat ik binnen deze samenwerking een begeleider zal zijn die zorgt voor een omgeving waar sprake is van vertrouwen, openheid en duidelijkheid. Ik wil in gesprek zijn en blijven met alle betrokkenen door geregeld met elkaar in contact te komen. In het begin zal ik leidend en sturend zijn en verwacht dat dit naar mate de samenwerking vordert, zal gaan verminderen (Blanchard, 2007). Ik vind het coachen (vragen stelen) en het aanspreken lastig, maar heb de verwachting dat ik hier stappen in zal nemen.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt het doel van het onderzoek beschreven, het bijpassende onderzoekparadigma en de onderzoeksstrategie. Vervolgens verantwoord ik de triangulatie, validiteit, betrouwbaarheid en de ethische aspecten.

3.1 Doel van het onderzoek

In mijn onderzoek komt mijn rol als begeleider binnen een samenwerking met WASKO aan bod dat zal leiden tot een schoolbreed ingevoerd PBS-beleid. Mijn verwachting is dat het veilige pedagogisch klimaat ook binnen de overblijf zichtbaar wordt. Als PBS-coördinator zal ik WASKO ondersteunen, sturen en (bege)leiden in de uitvoering van PBS. Hiervoor zal ik aanbevelingen en voorstellen kunnen geven wat leidt tot een verandering binnen hun context.

3.2 Onderzoekparadigma

Mijn onderzoeksvraag benader ik vanuit de kritisch-emancipatorische theorie (De Lange et al, 2011). Het doel van deze theorie is dat het zich richt op emancipatie en geïnspireerd worden door reflectie van de betrokkenen. Als onderzoeker neem ik de leiding en neem ik de medewerkers van WASKO hierin mee. Mijn rol als onderzoeker zal per situatie verschillend kunnen zijn, waarbij er regelmatig evaluatiemomenten zijn om te kunnen reflecteren hoe de samenwerking en de uitvoering verloopt. Ik wil gedurende het onderzoek niet alleen naar de feiten kijken, maar ook kennisnemen van meningen en ervaringen van de andere betrokkenen (Habermas, 1972). Hiermee kan de weg vrij gemaakt worden voor het ontwikkelen van het persoonlijk meesterschap en teamleren (Senge, 1996). Een valkuil hierbij is dat ik me kan laten beïnvloeden door eigen waarden en ervaringen. Door met elkaar een kritisch-reflecterende houding (Van Woerkom, 2004) aan te nemen, ontstaan nieuwe inzichten die zorgen voor activiteiten en mogelijk kunnen leiden tot het gewenste resultaat.

3.3 Onderzoeksstrategie

Ik kies voor het praktijkgericht actieonderzoek, omdat ik als PBS-coördinator wil zorgdragen dat ons PBS-beleid schoolbreed wordt ingevoerd. Volgens Ponte (2006) zal het vernieuwen van de huidige praktijk ten gunste moeten zijn van kinderen en betrokkenen. Binnen dit onderzoek ga ik twee leersituaties ervaren: enerzijds het vernieuwen/verbeteren van de context waarbinnen PBS geïmplementeerd gaat worden en anderzijds het als begeleider binnen deze context ervaren van nieuwe situaties die mij in deze rol inzichten gaan geven voor mijn verdere professionele ontwikkeling. Het onderzoek zal een ontwikkelingsgericht actieonderzoek zijn. Het richt zich op het begeleiden van het doorvoeren van ons PBS-beleid. Volgens De Lange et al. (2011) is een actieonderzoek nooit rechtlijnig. Het kan een complexe onderzoeksstrategie zijn: de onderzoeker voert niet alleen het onderzoek uit, maar moet bijvoorbeeld ook kunnen organiseren, loslaten, afstand nemen, samenwerken, rekening houden met andere belangen, keuzes maken, aanpassen, bijstellen en in de uitvoerende fase volgens een cyclisch proces te werk gaan. Gedurende het onderzoek zijn er meerdere fases die inzicht gaan geven in het proces. In mijn onderzoeksdeel besteed ik aandacht aan het scheppen van voorwaarden om PBS binnen de context van WASKO in te kunnen voeren. Hier worden meerdere gesprekken gevoerd en onderzocht wat de rol van de onderzoeker hierbij is. Bij het handelingsdeel wordt de uitvoering van PBS in de praktijk in kaart gebracht. Hiervoor maak ik gebruik van de implementatiewijzer van Ooms en Wilschut (2011).

3.4 Onderzoeksinstrumenten

Deelvraag	Tijdspad	respondenten	onderzoeksinstrument	interventies
Hoe wordt het klimaat binnen de overblijf ervaren?	okt. '17	Team WASKO	Kringdialoog	
			Observatielijst	
			Vragenlijst	
	Nov. '17 en maart '18	Kinderen	Vragenlijst	
Deelvraag	Tijdspad	respondenten	onderzoeksinstrument	
Waar moet je rekening mee houden als je met externen een doorgaande lijn wil creëren?	Okt. '17	Leiding		Presentatie PBS
	Nov. '17	Leiding	Kringdialoog	
Deelvraag	Tijdspad	respondenten	onderzoeksinstrument	
Wat is er nodig om een veranderingsproces te begeleiden?	Febr. '18	Leiding + Collegae	Vragenlijst met stellingen	
	Maart en april '18	Collegae	Observatielijst a.d.h.v. een video-observatie	
		Collegae	Vragenlijst Communicatie	
Deelvraag	Tijdspad	respondenten	onderzoeksinstrument	
Wat levert de begeleiding van een verandering op voor het pedagogisch klimaat?	Nov. '17 - april '18	Team WASKO	observeren	
			observatielijst	
		Team WASKO		Gesprek 7-stappendans (Cauffman, 2010)
Deelvraag	Tijdspad	respondenten	onderzoeksinstrument	
Welke wijze voor het invoeren van SWPBS past de begeleider toe?	Nov. '17 – juni '18	Team WASKO		PDCA-cyclus

Afbeelding 1: Overzicht gebruikte onderzoeksinstrumenten

3.4.1 Instrumenten

Enkele instrumenten worden bij meerdere deelvragen ingezet, waarbij dezelfde respondenten aanwezig zullen zijn.

Presentatie PBS;

Ik heb leiding en medewerkers van WASKO uitgenodigd om een door mij te geven presentatie van SWPBS bij te wonen. Door hen hiervoor uit te nodigen, informeer ik hen vroegtijdig over de kernwaarden, het doel, het toepassen en uitvoeren van SWPBS. Tijdens deze presentatie zijn ook ouders en andere belangstellenden aanwezig. Alle aanwezigen worden middels interactieve werkvormen meegenomen in het inzetten van SWPBS: placemat, kernwaardenspel en matrix vullen. Met deze presentatie krijgt WASKO meer kennis van en inzicht in SWPBS.

Kringdialoog:

Ik zal een kringdialoog inzetten bij het verkennen en expliciteren van beelden in een context die wij willen gaan veranderen. Door de juiste vragen te stellen wordt team WASKO uitgenodigd om een beeld te schetsen van de huidige situatie en de door hen gewenste. Als leidinggevende zal ik de betekenisgeving moeten herkennen door erop aan te sluiten en te sturen. Door erover te praten werken we constructief aan een verandering.

De kringdialoog wordt ingezet om een beeld te krijgen van de sfeer en het klimaat binnen de overblijf en het ontwikkelen van het persoonlijk meesterschap en het teamleren van de betrokkenen.

PDCA-cyclus:

Door deze cyclus te gebruiken, wil ik aandacht besteden aan kwaliteitsverbetering. Het model heeft een duidelijke cyclus waarbij het een positieve invloed op de samenwerking heeft, omdat iedereen er direct bij betrokken is. Door cyclisch te werken, wordt steeds opnieuw bepaald aan welke verbetering we werken en welke concrete resultaten we willen bereiken. In elke cyclus wordt een gedragsverwachting aangeleerd, geoefend, gescoord, geanalyseerd en geëvalueerd. Met deze gegevens wordt gekeken wat nodig is voor de volgende cyclus.

Observatie:

Ik start met gebruik te maken van een open observatie om een beeld te krijgen van de sfeer van de overblijf. De observaties worden gedeeld en met de leiding en medewerkers besproken. Uit de observatie kiezen we in overleg de krachten en aandachtspunten voor een volgend observatiemoment. Er wordt geen gebruik gemaakt van namen. Het hoofdonderwerp is bekend en als observator richt ik me alleen hierop.

Video-opname:

Ik wil inzicht krijgen in mijn gespreks- en communicatievaardigheden. Ik neem daarom met een voicerecorder en een video-opname twee gesprekken op. De betrokkenen in het gesprek worden van tevoren geïnformeerd en niet in beeld opgenomen.

Mijn rol gedurende de gesprekken is voor het onderzoek relevant. Ik vraag aan de betrokkenen toestemming om het beeld en geluid te laten analyseren door collega's.

7-stappendans (Cauffman, 2011):

De 7-stappendans zet ik in om het teamleren van WASKO gericht op het versterken van het pedagogisch klimaat te ontwikkelen. Met deze vorm kies ik voor een samenwerking waarbij we toekomst- en oplossingsgericht met elkaar in gesprek te gaan. De stappen binnen deze dans kunnen in willekeurige volgorde of waar nodig niet ingezet worden. Ideeën en ervaringen worden uitgewisseld (De Lange et al., 2011). De kernwoorden van de observatiepunten worden als uitgangspunt gebruikt om de ontwikkeling van het 'pedagogische klimaat' inzichtelijk te maken. Het doel van het gesprek is zicht krijgen op de ontwikkeling en de bewustwording van het team WASKO.

Vragenlijst:

Om duidelijkheid te krijgen in mijn rol gedurende de samenwerking, ontvangen verschillende respondenten een vragenlijst met stellingen. Deze stellingen vragen om verdere uitleg om mij inzicht te geven hoe ik als begeleider wordt ervaren. Deze stellingen zijn van tevoren met de deelnemers besproken. Als mijn het resultaat verwacht ik in het verdere verloop verbeterpunten aan te kunnen kaarten.

De vragen voor de kinderen zijn in overleg met de leiding, critical friend en adjunct opgesteld. We hebben bekeken welke vragen leiden tot de antwoorden die we willen krijgen over het pedagogisch klimaat binnen de overblijf. De kinderen vullen anoniem de lijst in. Ik kies voor drie open vragen om kinderen de gelegenheid te geven in eigen woorden hun ervaringen te kunnen delen.

3.5 Verantwoording

3.5.1 Triangulatie

Triangulatie zorgt ervoor dat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot, omdat vanuit verschillende kanten het onderzoek, de methode en bronnen worden belicht. Door bij het onderzoek de medewerkers en leiding van WASKO, directie, collega's en critical friends te betrekken, waarborg ik de triangulatie.

3.5.2 Validiteit

De Lange et al (2011) geeft aan dat de validiteit verwijst naar de mate waarin het instrument meet wat de onderzoeker werkelijk zegt. Je kunt spreken van externe validiteit en interne validiteit. Bij externe validiteit spreken we van generaliseerbaarheid. De uitkomsten en voorstellen voor dit onderzoek kunnen bij anderen nieuwe contexten inzichten veroorzaken die interessant kunnen zijn. Met interne validiteit zal ik me als onderzoeker voortdurend af moeten vragen of conclusies voortkomen uit resultaten en vraag ik feedback over de te nemen stappen gedurende het proces. In de verwerking van gesprekken en observaties maak ik gebruik van de codeboom (Boeije, 2005). Ik breng hiermee de kern van de gebruikte instrumenten in beeld.

3.5.3 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid en validiteit van mijn onderzoek te waarborgen, wil ik betrokkenen binnen mijn onderzoek geregeld op de hoogte houden. De gesprekken die ik met mijn critical friend, die tevens mijn adjunct is, voer geven mij feedback en nieuwe inzichten binnen het onderzoek. De directeur informeer ik om de drie weken hoe de stand van zaken is voor wat betreft de stappen die worden genomen en wat de resultaten zijn. Daarnaast worden de gesprekken, observaties, resultaten en de te nemen stappen met de leiding en medewerkers van WASKO vastgelegd, besproken of bijgesteld. Ik wil transparant in mijn handelen zijn en volg daarbij de PBS- en onderzoekskalender, [bijlage 3](#).

3.6 Ethische aspecten

Een praktijkgericht onderzoek kan om meerdere redenen bij betrokkenen een bepaalde vorm van kwetsbaarheid teweegbrengen. De posities van betrokkenen kunnen veranderen, meningen en routines worden bevraagd, er ontstaan nieuwe relaties en betrokkenen zijn in een bepaalde vorm ook onderzoeksobjecten. Volgens Pring (2000) zal de onderzoeker vooral gewezen worden op zijn integriteit en zijn wijze van handelen. Ik moet me bewust zijn van mijn handelingen. Deze moeten transparant en zuiver zijn en aansluiten bij de onderzoeksdoelen.

Als onderzoeker moet ik rekening houden met de ethiek in het praktijkgericht onderzoek volgens de Gedragscode HBO (Andriessen, 2010). Ik moet nadenken en me bewust zijn van eigen morele opvattingen en welke keuzes, opvattingen, soorten vragen, spanningen en dilemma's ik ga tegenkomen.

Door gebruik te maken van de Gedragscode verzeker ik mij van een verantwoord handelen gedurende het onderzoek door systematisch te reflecteren en kritisch om te gaan met morele overtuigingen. Gedurende mijn onderzoek wil ik draagvlak creëren voor de keuzes die ik wil gaan maken. Ik bespreek, informeer en wissel uit met mijn critical friends, de leiding van WASKO en de directie.

Ik wil transparant en integer zijn door verantwoording af te leggen over mijn handelen richting de betrokkenen. Men moet weten hoe in grote lijnen het proces eruit komt te zien en waarom ik tot bepaalde keuzes kom. In de gesprekken die ik met de betrokkenen voer, wil ik rekening houden met de sfeer en de veiligheid.

Als onderzoeker wil ik een zodanig klimaat creëren waarbinnen betrokkenen zich veilig voelen om vervolgens hun meningen te kunnen en mogen geven zonder dat hierover wordt geoordeeld.

Ik vind het belangrijk dat de gespreksdeelnemers een gevoel ervaren dat we open, eerlijk, kritisch en duidelijk naar elkaar zullen zijn. Door deze houding aan te nemen, is er ruimte om te kunnen leren (Kelchtermans, 2012). Een voorwaarde hiervoor is het vooraf bepalen van het gespreksdoel en het bespreken welke verwachtingen we van elkaar hebben. We willen zorgdragen voor een omgeving van het kind door een schoolbreed pedagogisch klimaat te creëren. Deze breed gedragen visie vraagt om verantwoording in de uitvoering van het proces, waarbij we zorgvuldig en respectvol met elkaars belangen om zullen gaan. Als onderzoeker en deskundige zal ik rekening moeten houden met de handelingsverlegenheid en onzekerheden van team WASKO. Door open en transparant te zijn en hen mee te nemen in het maken van keuzes wil ik vertrouwen in hun professionaliteit uitstralen.

Hoofdstuk 4 Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten van de verschillende methoden die gekoppeld zijn aan de deelvragen. Deze worden per paragraaf uitgewerkt. Ik sluit elke deelvraag af met het beschrijven van een conclusie op dataniveau. De antwoorden en resultaten heb ik in tabellen en grafieken verwerkt. De antwoorden heb ik mogen ontvangen van de leiding en medewerkers van WASKO, de leerlingen, collega's en de adjunct. De deelname van meerdere betrokkenen heeft de triangulatie doen verhogen. Om transparantie te waarborgen zijn alle resultaten gedeeld met de betrokkenen.

4.1 Verwerking van de onderzoeksresultaten

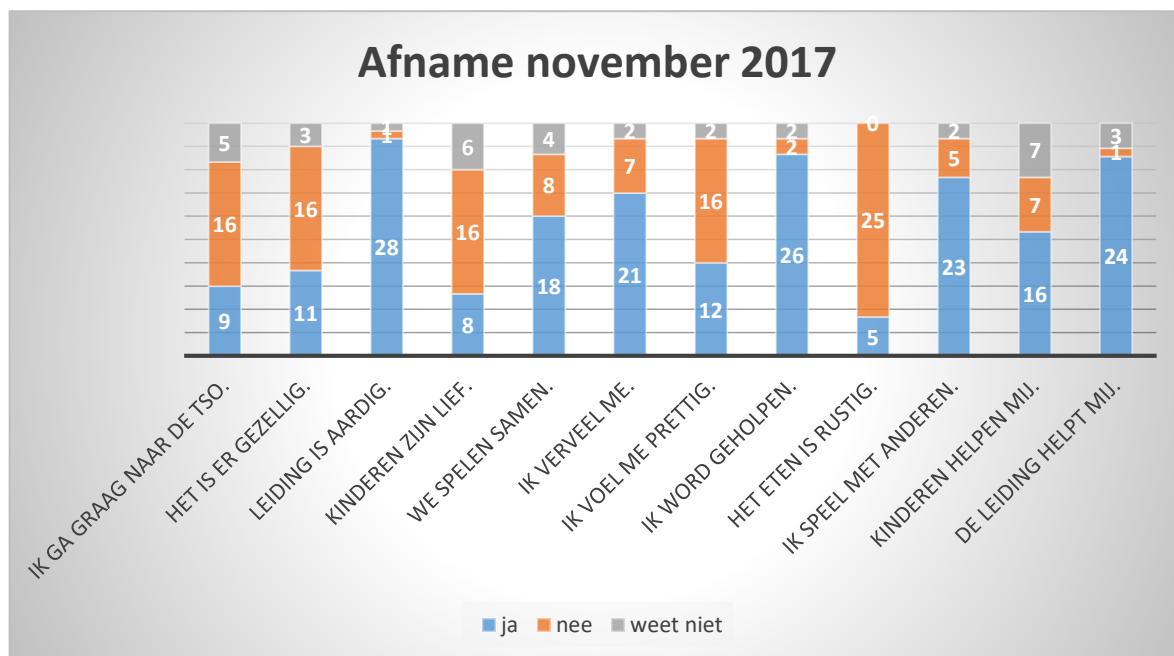
4.1.1 Deelvraag 1 Hoe wordt het klimaat binnen de overblijf ervaren?

4.1.1.1 Analyse van de vragenlijst ingevuld door de kinderen

Om hier antwoord op te krijgen hebben kinderen die deelnemen aan de overblijf de vragenlijst ingevuld. De eerste afname in november is een nulmeting naar hoe de overblijf vóór de samenwerking wordt ervaren. In juni wordt een tussenmeting gehouden om inzicht te krijgen in de mate waarin de begeleiding tot implementatie van PBS reeds een positieve invloed heeft op het klimaat bij de kinderen.

Aan de afname van de vragenlijst hebben alle 30 kinderen deelgenomen. Van deze 30 kinderen hebben 13 kinderen, vanwege een taalachterstand, ondersteuning gehad bij het voorlezen van de vragen door hun leerkracht. De vragenlijst is terug te lezen in [bijlage 4](#).

De analyse van de vragenlijst is terug te lezen in [bijlage 5](#).



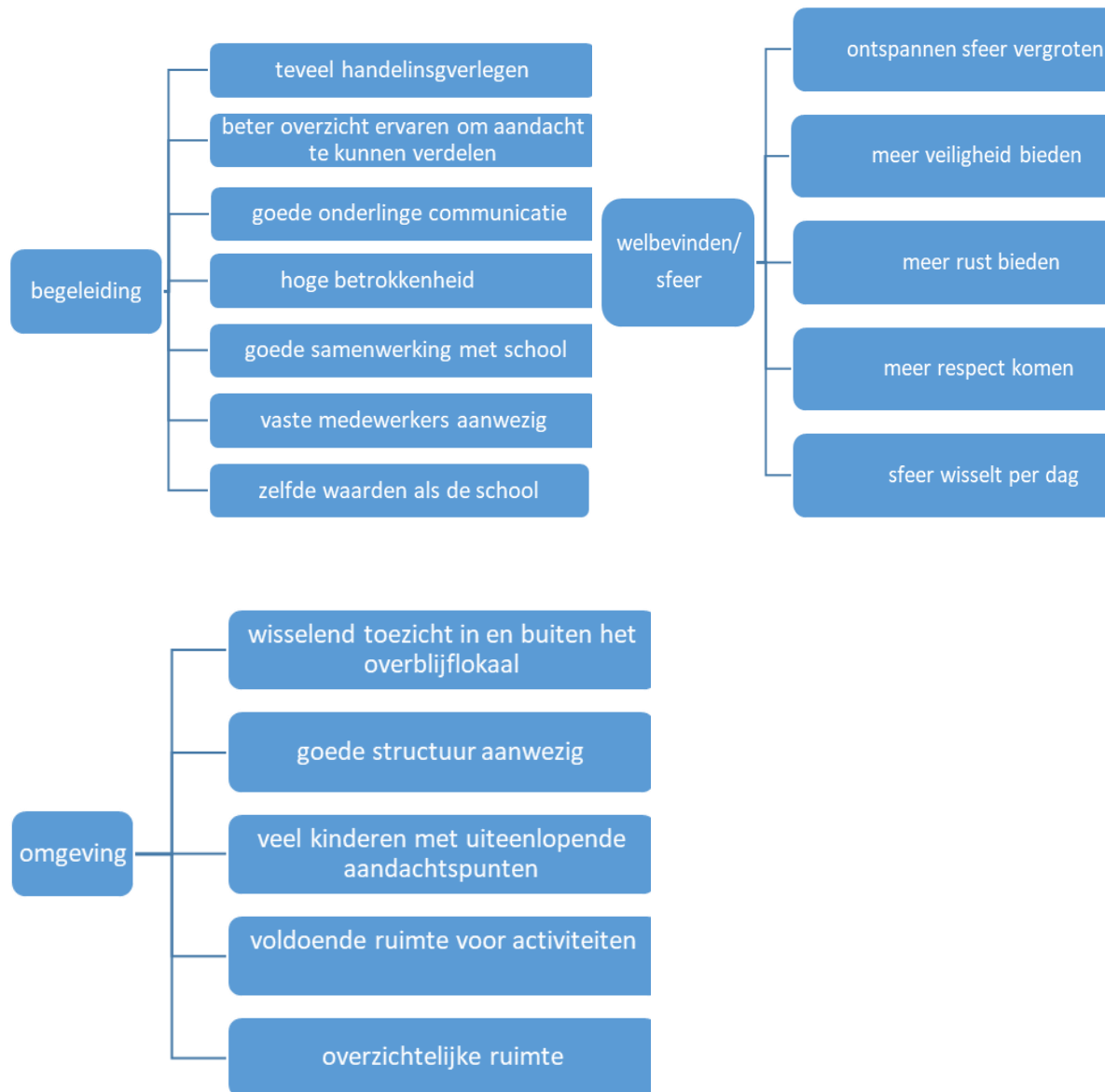
Afbeelding 2: grafiek sfeer overblijf

Uit de grafiek maak ik op dat min. 10% aangeeft dat de leiding niet altijd de kinderen helpt, kinderen elkaar niet willen helpen, de sfeer overwegend negatief is, onrust bij het eten en kinderen zich vervelen.

4.1.1.2 Analyse na een kringdialoog met de leiding en medewerkers van WASKO

De kringdialoog is gebruikt om binnen deze samenwerking inzicht te krijgen hoe de huidige situatie is en wat de gewenste situatie zou moeten worden. Met een codeboom (axiaal coderen, Boeijs, 2005) heb ik de kernpunten uit de kringdialoog met de leiding en medewerkers van WASKO weergegeven. Hierin staat beschreven hoe zij tegen de overblijf aankijken.

De kringdialoog is, voordat we met de samenwerking zouden gaan starten, afgenomen. In [bijlage 6](#) is de samenvatting van de kringdialoog terug te lezen.



Afbeelding 3: uitwerking kringdialoog middels codeboom (axiaal coderen); deelvraag 1

Uit de codering maak ik op dat er een hoge mate van betrokkenheid is van een vaste groep medewerkers. Men ervaart een gebrek aan veiligheid, rust en een tekort aan handelingsvermogen.

4.1.1.3 Analyse na observaties

Deze analyse is gebaseerd op acht observaties tijdens de overblijf. Een observatie heeft 15 minuten geduurd.

Observatie

Binnen (vijf observaties). De observaties hieronder zijn minimaal drie keer waargenomen.

- Kinderen komen praten, trekkend en rennend het lokaal binnen.
- De jassen worden opgehangen of neergelegd.
- De begeleiding maakt contact met enkele kinderen.
- De begeleiding vraagt om stilte.
- Leidster praat; kinderen praten ook.
- Leidster telt af.....
- Kinderen worden druppelsgewijs stil.
- De namen worden opgenoemd.
- Kinderen praten almaar door.
- Kinderen moeten een rij vormen.
- Sommigen lopen rustig.
- Meesten rennen en duwen om een plek.
- Kinderen lopen alleen.
- Sommige kinderen sluiten later aan.
- Kinderen lopen hard pratend door de school.
- Kinderen komen binnen van het buitenspelen.
- Sommigen eten al en sommigen wachten.
- Er wordt Arabisch gesproken.
- De NT2-kinderen zitten bij elkaar.
- Tijdens het eten praten de kinderen luid.
- Kinderen lopen de deur uit.
- Afval op de grond; blijft liggen.
- Binnenspelen in lokaal WASKO is gemoedelijk en ontspannen.
- Sommige kinderen doen geen activiteit.

Buiten (drie observaties):

- Er is weinig speelgoed.
- Trek – en duwspelletjes
- De medewerker speelt enthousiast mee.
- De leiding houdt toezicht.
- Leiding lost een handgemeen op.
- Kinderen zitten alleen.

Uit de observatie maak ik op dat geen duidelijkheid en structuur is, weinig respect voor de leiding en kinderen zich kunnen vermaken.

4.1.1.4 Korte samenvatting n.a.v. resultaten deelvraag 1

Uit de resultaten maak ik op dat er een gebrek aan structuur is en het contact met het kind verbeterd moet worden. Er is behoefte aan meer rust en veiligheid binnen de overblijf. Er zijn voldoende kansen voor verbetering, omdat er sprake is van een hoge betrokkenheid, een goede samenwerking met school en een vaste groep medewerkers.

In [bijlage 7](#) is het verslag van het nagesprek over de vragenlijst en observaties die ik met de leiding heb gehad terug te lezen.

4.1.2 Deelvraag 2 Waar moet je rekening mee houden als je met externen een doorgaande lijn wil creëren?

4.1.2.1 Analyse na een kringdialoog met de leiding van WASKO

Om antwoord op deelvraag 2 te krijgen heb ik een kringdialoog met de leiding van WASKO gehouden. Het doel van de kringdialoog is inzicht te krijgen in de bereidheid om het persoonlijk meesterschap en het teamleren te willen ontwikkelen. Ik heb de resultaten middels een codeboom (axiaal coderen, Boeijs, 2005) in beeld gebracht.



Afbeelding 4: uitwerking kringdialoog middels codeboom (axiaal coderen); deelvraag 2

Uit de codering maak ik op dat men meer probleemgedrag ervaart, omdat er sprake is van handelingsverlegenheid. Een goede samenwerking is de basis voor het bieden van een verandering.

Hierbij wil team WASKO het teamleren en de persoonlijke ontwikkeling middels goede communicatie versterken. Het geven van feedback is nodig om te kunnen ontwikkelen.

4.1.2.2 Resultaten van twee coöperatieve werkvormen tijdens presentatie SWPBS

Om meer antwoorden te krijgen waar rekening mee gehouden moet worden bij het creëren van een doorgaande lijn heb ik de leiding en medewerkers van WASKO uitgenodigd om deel te nemen aan een presentatie van SWPBS. Bij deze presentatie heeft de leiding deelgenomen aan twee coöperatieve werkvormen. In [bijlage 8](#) zijn enkele dia's van de presentatie te zien. De gehele PowerPoint is op te vragen.

Het kernwaardenspel: hieruit zijn de kernwaarden gekomen waar WASKO de gedragsverwachtingen aan gaat koppelen. De uitwerking van het spel is terug te lezen in [bijlage 9](#).



Afbeelding 5: waarden die gekoppeld gaan worden aan een gedragsverwachting (axiaal coderen)

Het invullen van een matrix gedragsverwachting: deze matrix geeft aan in welke situatie ondersteuning de leiding denkt nodig te hebben.

Situatie	Respect	Verantwoordelijkheid	Veiligheid	Samenwerken
Binnenkomen	We begroeten elkaar	We leggen de spullen op de juiste plek.	We gaan rustig aan tafel zitten.	
Lokaal verlaten	We maken een rij bij de deur.	De tafel is opgeruimd.	We lopen rustig naar de deur.	
Lopen door de school	We lopen rustig naar buiten.	We lopen rechts op de trap.	We houden onze handen thuis.	
Eten	We eten met elkaar.	We eten en drinken rustig.		We ruimen samen het lokaal op.
Samenwerking	Luister naar elkaar.	Durf elkaar positief te corrigeren		We sluiten niemand buiten.
Computergebruik				
Materiaal gebruik				
Buitenspelen				

Afbeelding 6: Matrix 'gedragsverwachting overblijf'

Uit deze werkvorm maak ik op dat de visie van school en WASKO overeenkomen.

4.1.2.3 Korte samenvatting n.a.v. resultaten deelvraag 2

Uit de resultaten van de kringdialoog is op te maken dat er sprake is van een gedeelde visie op het doorvoeren van het pedagogisch beleidsplan van WASKO richting school. Voor het doortrekken van een gedeeld beleidsplan ervaart de leiding handelingsverlegenheid in de problemen die zij tijdens de overblijf ervaren. Terwijl het bieden van veiligheid, geborgenheid en het bieden van een goed pedagogisch klimaat door het individu en team WASKO als ontwikkelpunt wordt gezien. Er is een goede basis vanwege de korte lijntjes en de regelmatige overlegmomenten. Een voorwaarde is hierbij wel een goede en open communicatie.

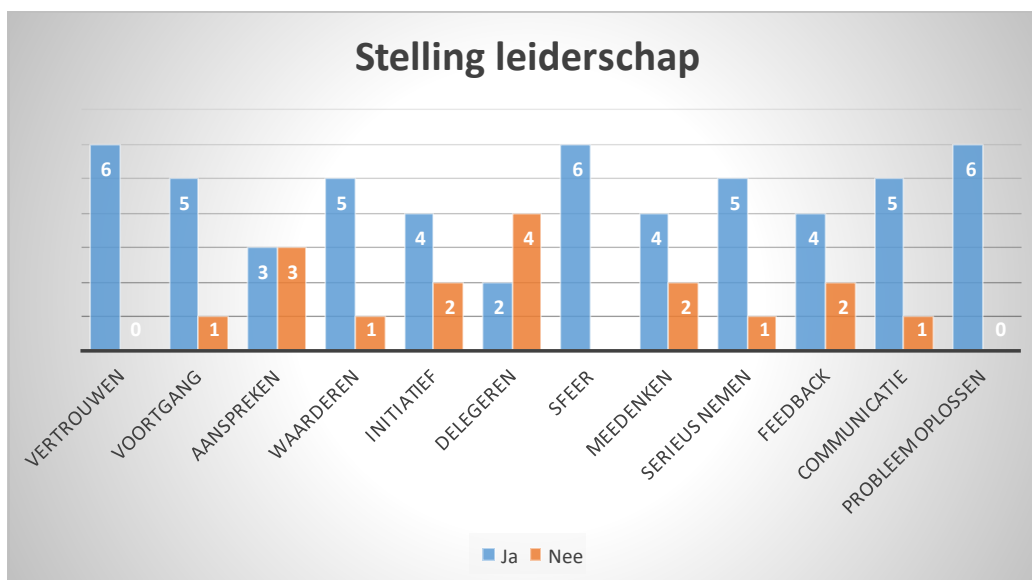
Het invullen van de matrix geeft inzicht waar aandacht op gericht kan worden bij het veranderen van de omgeving middels het aanleren van gedragsverwachtingen.

4.1.3 Deelvraag 3 *Wat is er nodig om een veranderingsproces te begeleiden?*

Om hier antwoord op te kunnen krijgen, heb ik twee onderzoeksmethoden toegepast. Om een verandering te doen begeleiden heb ik willen onderzoeken hoe mijn rol als leider binnen een begeleiding door meerdere respondenten wordt ervaren. Hiervoor maak ik gebruik van een vragenlijst met stellingen. Daarnaast heb ik willen onderzoeken hoe de communicatie binnen een gesprek verloopt en welke communicatievaardigheden ik bezit.

4.1.3.1 Analyse van de stellingen over leiderschap binnen een begeleiding

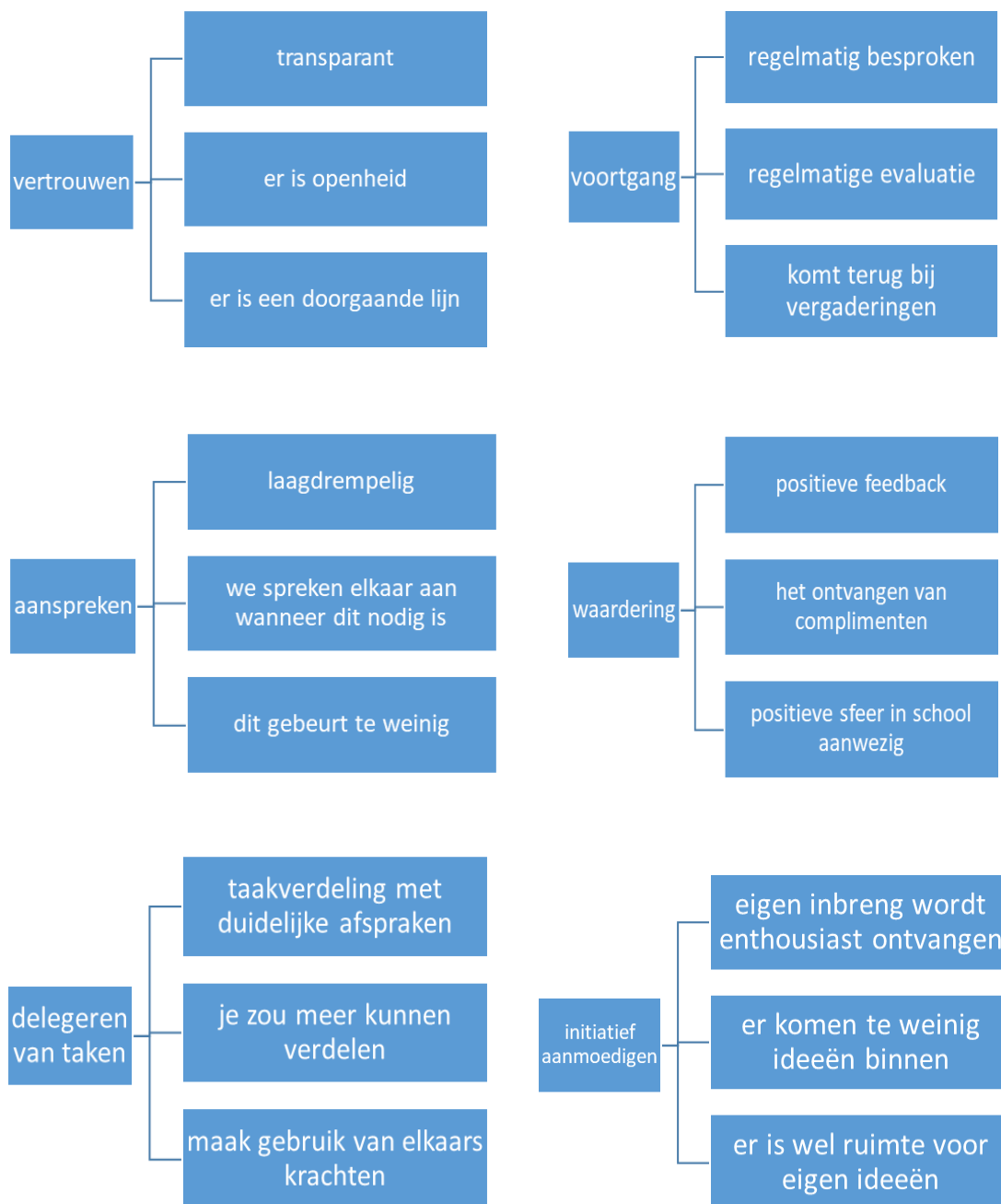
Ik heb de leiding van WASKO en vier collega's gevraagd stellingen over leiderschap binnen een begeleiding te beantwoorden. De leiding van WASKO vult de stellingen in hoe zij mijn rol als begeleider ervaren. De collega's vullen in hoe zij mij als coördinator/begeleider van SWPBS binnen het schoolteam ervaren. Uit de resultaten verwacht ik verbeterpunten te kunnen halen. De lijst met stellingen is in [bijlage 10](#) terug te lezen. In de grafiek is af te lezen hoe vaak de respondenten ja of nee op de stelling hebben ingevuld.



Afbeelding 7: antwoorden op de stellingen; deelvraag 3

Uit de grafiek maak ik op dat het aanspreken van een ander, taken delegeren, het geven van feedback en het stimuleren van initiatieven ontwikkelingspunten zijn. Het bieden van vertrouwen, zorgen voor een goede sfeer door te communiceren is een sterk onderdeel van mijn rol als begeleider.

In de codeboom (axiaal coderen, Boeije, 2005) breng ik een deel van de kernwoorden van de stellingen met hun antwoorden in beeld. Het vervolg is in [bijlage 11](#) terug te lezen. Enkele antwoorden heb ik geclusterd, omdat ze meerdere keren zijn genoemd.



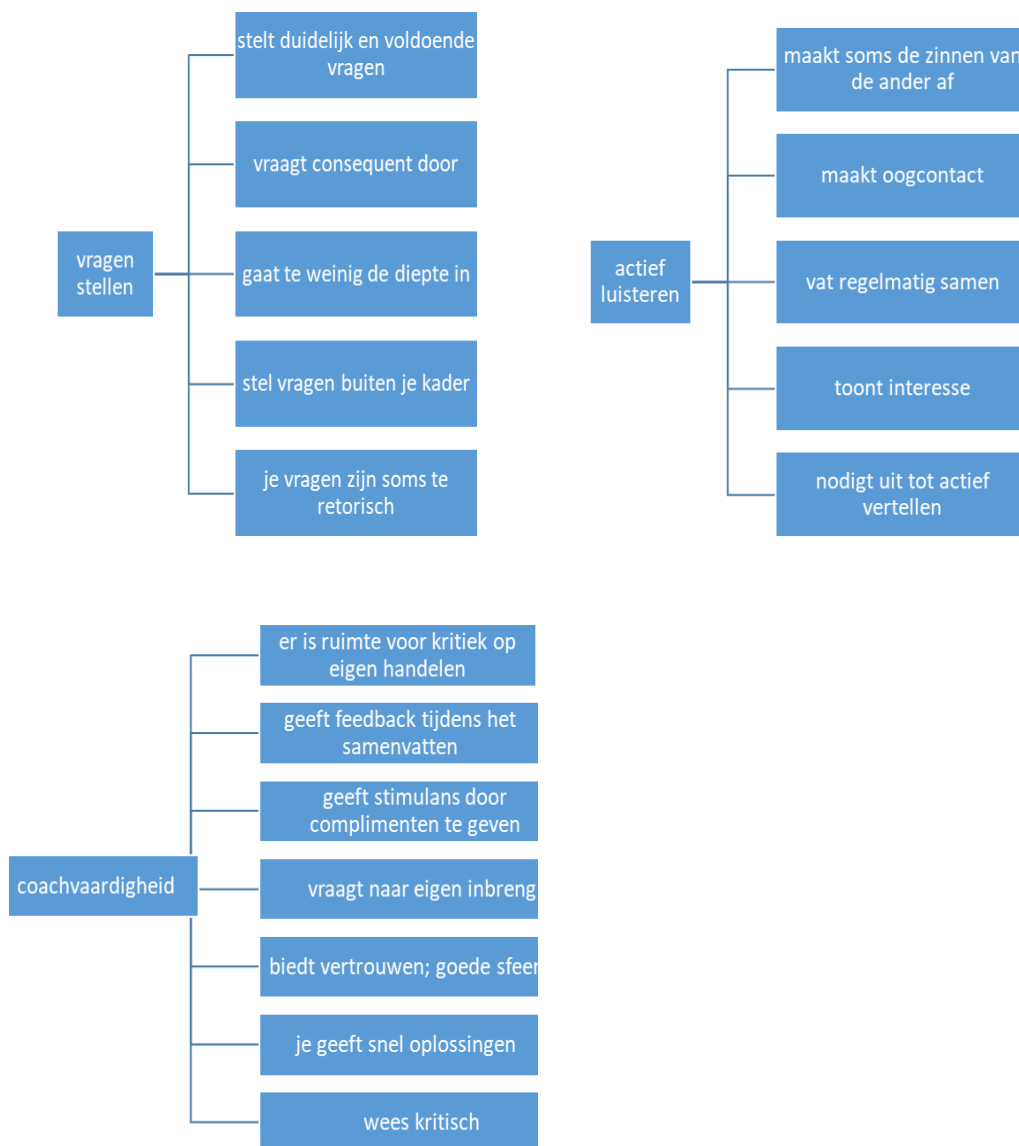
Afbeelding 8: uitwerking antwoorden stellingen codeboom (axiaal coderen); deelvraag 3

Uit de codering maak ik op dat taken meer verdeeld kunnen worden, er vanuit anderen te weinig ideeën komen en het elkaar aanspreken te weinig gebeurt. In de gesprekken is sprake van openheid en een positieve sfeer.

4.1.3.2 Analyse van de observaties n.a.v. een video-opname m.b.t. gespreksvaardigheden

Ik heb een gesprek met een leidinggevende gehouden met als doel het ontwikkelen van het teamleren en persoonlijk meesterschap. Dit gesprek is opgenomen met een video en een voicerecorder. In [bijlage 12](#) is de inhoud van het gesprek terug te lezen. Beide instrumenten zijn bij de onderzoeker op de vragen. Twee collega's hebben een deel van het gesprek op video bekeken om met de observatielijsten 1, 2, 3 en 6 van Boom Onderwijs (Cornelissen, 2008) mijn gespreksvaardigheid te kunnen beoordelen. Met deze [link](#) zijn de observatielijsten in te zien.

Bij de observatie hebben de collega's zich gericht op: vragen stellen, actief luisteren en coachvaardigheden. Ik heb hieraan de resultaten gekoppeld en in een codeboom (axiaal coderen) (Boeijs, 2005) verwerkt.

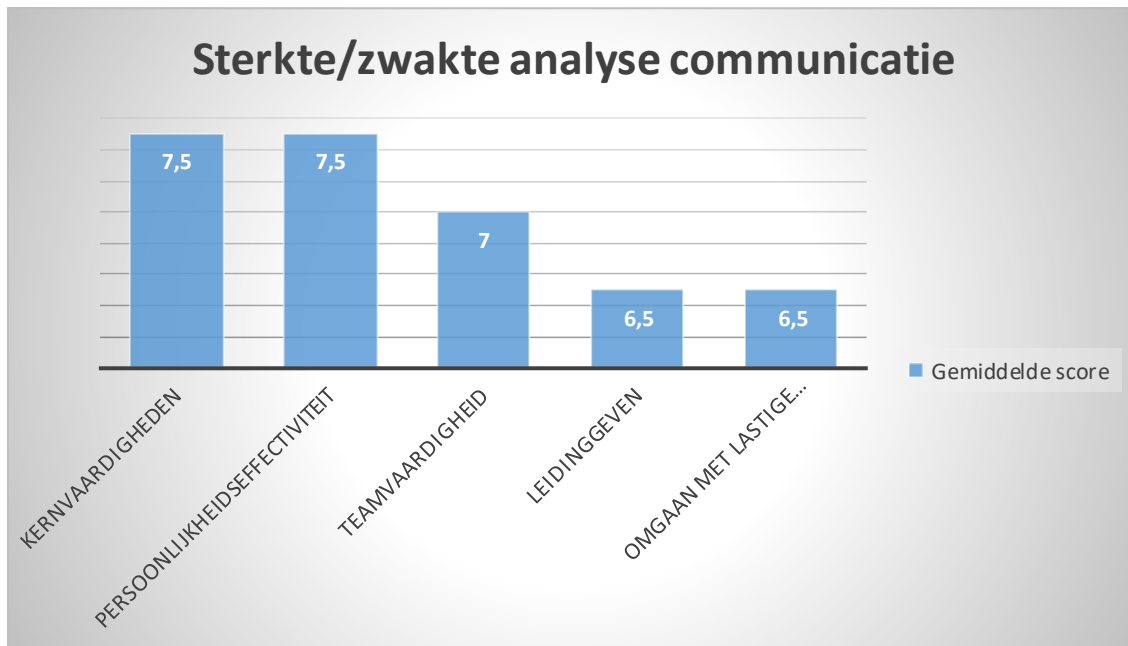


Afbeelding 9: uitwerking observatielijst middels codeboom (axiaal coderen); deelvraag 3

Uit de codering maak ik op dat de gestelde vragen niet aanzetten tot denken en retorisch zijn, de antwoorden worden al ingevuld en te kort aan kritisch vermogen richting de ander. Ik vraag veel door, vat geregeld samen en complimenteer.

4.1.3.3 Analyse Vaardigheidsmeter Communicatie

Vier collega's hebben de Vaardigheidsmeter Communicatie ingevuld om een sterkte/zwakte analyse in beeld te brengen. In [bijlage 13](#) is het communicatieprofiel terug te lezen. Een voorbeeld van de vaardigheidsmeter is met deze [link](#) in te zien.



10-puntschaal:

2 - 4: voor verbetering vatbaar

5 - 7: voldoende vaardigheid

7 - 10: zeer vaardig

Afbeelding 10: resultaat Vaardigheidsmeter

Uit de grafiek maak ik op dat ik op het gebied van leiding geven en het omgaan met lastige situaties (het omgaan met conflicten, het geven van slecht nieuws) aandachtspunten heb. De communicatie binnen een team en het aansporen van de uitvoering is positief.

4.1.3.4 Korte samenvatting n.a.v. resultaten deelvraag 3

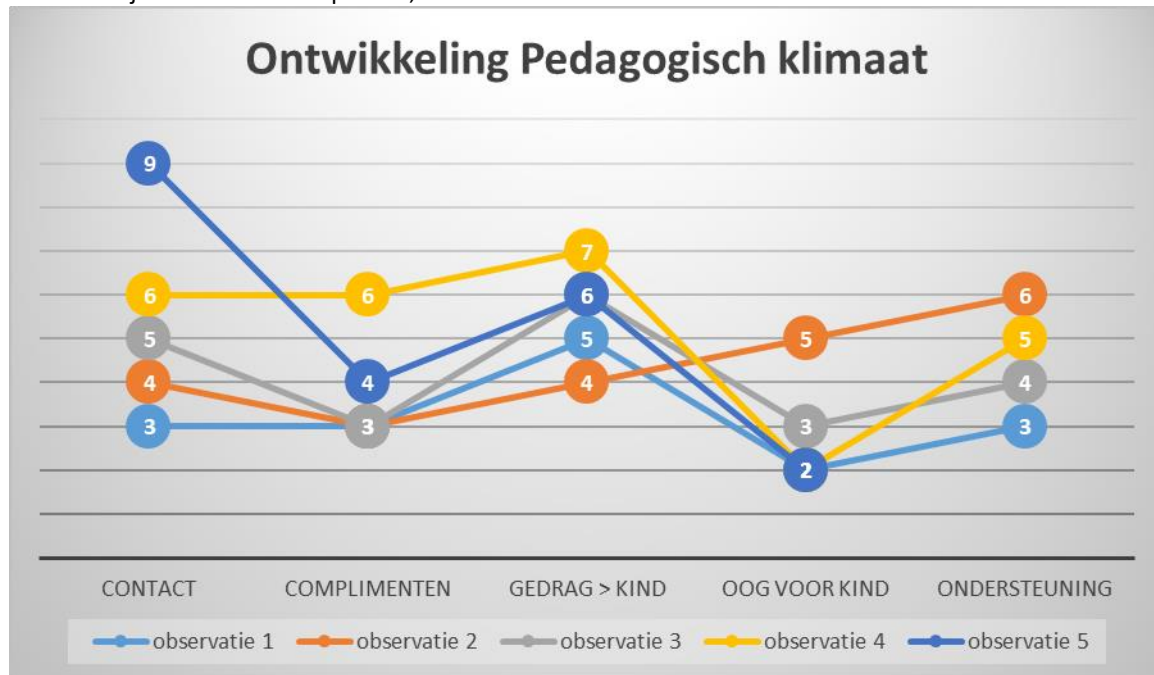
Uit de resultaten is op te maken dat bij de onderzoeker sprake is van enkele sterke en zwakke vaardigheden op het gebied van communicatie- en gespreksvaardigheden. Het aanspreekgedrag, het delegeren van taken en het stellen van vragen met diepgang verdienen meer aandacht. Het bieden van vertrouwen en het creëren van een omgeving met een prettige sfeer wordt als positief ervaren.

4.1.4 deelvraag 4: Wat levert de begeleiding van een verandering op voor het pedagogisch klimaat?

4.1.4.1 Analyse Pedagogisch klimaat

Met het invoeren van SWPBS werken wij gericht aan het verbeteren van het pedagogisch klimaat binnen de overblijf. Dit aandachtspunt is ook na de nulmeting naar voren gekomen. Ik heb vijf observaties, [bijlage 14](#), verdeeld over vier maanden gehouden. De resultaten zijn middels de 7-stappendans Cauffman (2011) besproken. Deze is in [bijlage 15](#) terug te lezen.

In het rondje staat het aantal punten, max. 10.



Afbeelding 11: resultaat observaties 'Pedagogisch Klimaat'.

Uit de grafiek maak ik op dat team WASKO weinig oog heeft voor het kind, moeite heeft met omgaan met ongewenst gedrag, weinig ondersteuning biedt en zich verbetert met het hebben van contact met het kind.

4.1.4.2 Korte samenvatting n.a.v. resultaten deelvraag 4

Uit de analyse maak ik op dat in de begeleiding richting team WASKO meer ondersteuning nodig is om het eigen handelen binnen het pedagogisch klimaat te doen verbeteren.

4.1.5 Deelvraag 5 *Op welke wijze wordt het invoeren van SWPBS toegepast?*

We voeren SWPBS door met de implementatiewijzer (Ooms & Wilschut, 2011) gebaseerd op het PDCA-cyclus (Ahaus & Diepman, 2005. In Maanen, 2015). Deze cyclus besteedt aandacht aan kwaliteitsverbetering. Het heeft een overzichtelijke cyclus waarbij, omdat iedereen er direct bij betrokken is, het een positieve invloed op de samenwerking kan hebben. Door cyclisch te werken, bepalen we welke nieuwe verbetering we willen aanpakken en welke resultaten we willen zien. Met planmatig te handelen nemen we besluiten op basis van de verzamelde data om de omgeving te willen veranderen. Het versterken van een positief klimaat kan samengaan met het aanleren en uitvoeren van gedragsverwachtingen en het aanpassen van de omgeving. Dit is een cyclus die continu verloopt en zich waar nodig aan laat passen. In [bijlage 16](#) is de uitvoering terug te lezen.

Ik heb geen antwoord voor deze deelvraag, omdat dit een lopend proces is. In de [SWPBS-kalender](#) is terug te lezen hoe we vorm geven aan de implementatie. Deze gaat gepaard met evaluaties, aanpassingen en ontwikkelingen.

Hoofdstuk 5 Conclusies en discussie

In dit hoofdstuk wordt een kritische reflectie gegeven op de toegepaste onderzoeksmethodologie. Er worden conclusies getrokken uit de verzamelde data die in relatie staan met theorie en praktijk. De resultaten worden vertaald naar de context waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeks- en deelvragen. Na eerst te beschrijven wat het onderzoek voor betekenis heeft voor mijn professionele context, wordt het hoofdstuk vervolgens afgesloten met aanbevelingen.

5.1 Kritische reflectie op methodologie

De gebruikte instrumenten hebben antwoord gegeven op de deelvragen. De samenwerking met de respondenten, critical friends en directie heeft gezorgd voor transparantie en triangulatie, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek waarborgt. De instrumenten heb ik kritisch tegen het licht gehouden voor het vervolg van de implementatie.

5.1.1 Vooronderzoek met vragenlijst

Voor het maken van de vragenlijst heb ik gebruik gemaakt van de tevredenheidslijst die WASKO één keer per jaar afneemt. Ik heb de vragen aangepast aan de huidige context. We hebben overwogen om de vragenlijst tijdens de overblijf af te nemen. Van dit plan zijn we afgestapt, omdat we een afname willen hebben die transparant moet zijn zonder enige invloed van medewerkers van WASKO. Na toestemming van collega's hebben de kinderen de vragen in de groep ingevuld. Dit is door de kinderen uit de groepen 4 t/m 8 vrij vlot gedaan. Voor de leerkracht uit de Wereldklas is de afname intensiever geweest. De lijst is bij 13 kinderen een-op-een afgenomen. De vraag blijft of de kinderen de uitleg goed hebben begrepen. Wij overwogen bij de meting in juni de afname in het Arabisch te maken. Ik moet van tevoren bij de leerkracht nagaan om welke kinderen het gaat. Daarnaast blijken, achteraf, enkele vragen lastig te interpreteren te zijn de kinderen. Is de betekenis voor het begrip *gezellig in de TSO* bij iedereen hetzelfde? De kinderen hebben de mogelijk gehad om een cijfer, 10-puntsscore, te geven. Dit heeft iets meer dan 50% van de kinderen gedaan. Ik had hier een hogere score verwacht, omdat kinderen normaliter graag cijfers willen geven. De kinderen hebben het als positief ervaren dat hun mening serieus is genomen door een vragenlijst in te mogen vullen. De stem van het kind telt.

5.1.2 Kringdialoog

De kringdialoog is regelmatig in het onderzoek teruggekomen. In een kringdialoog krijgen de deelnemers de ruimte en de tijd om hun ervaringen en gewenste situatie te delen. Deze gesprekken hebben interessante en nieuwe inzichten gegeven voor de samenwerking. In deze gesprekken zijn ook de observaties, analyses van de vragenlijsten en het toepassen van SWPBS ter sprake gekomen. De resultaten van de gesprekken zijn verwerkt in een codeboom. Deze verwerking is redelijk arbeidsintensief. De deelnemers hebben het fijn gevonden om in deze setting open en transparant met elkaar in gesprek te gaan.

5.1.3 Stellingen

Ik heb het lastig gevonden om te onderzoeken hoe de betrokkenen mij als begeleider ervaren heb. Ik heb een methode willen gebruiken die mij informatie zou geven om mijn professionele ontwikkeling verder vorm te kunnen geven. Daarom heb ik de respondenten gevraagd om een toelichting bij het gekozen antwoord te geven. De resultaten die er uit zijn voorgekomen, geven een duidelijk beeld hoe de respondenten mijn rol als begeleider ervaren.

5.1.4 Observatie

Het doen van observaties heeft een centrale plek in dit onderzoek gekregen. Om inzicht te krijgen in verschillende contexten is deze methode veelvuldig ingezet. Er is gebruik gemaakt van open observaties en observaties met behulp van een checklist. Beiden hadden een helder doel. Dit gaf duidelijkheid gedurende de observaties en transparantie richting de respondenten.

Team WASKO geeft aan dat zij baat hebben bij de observaties en de gesprekken die volgen om hun persoonlijk meesterschap en teamleren verder te kunnen ontwikkelen. Voor één observatie is gebruik gemaakt van een video-opname. De resultaten uit de observatielijst *Gespreksvaardigheden* zijn voor de analyse niet altijd duidelijk geweest. Ik had de respondenten beter moeten informeren hoe zij de lijst moesten invullen. De respondenten hebben de lijst op verschillende wijzen ingevuld. Om duidelijkheid te krijgen wat ze ermee bedoelden, ben ik met hen in gesprek gegaan. Het verwerken van deze gegevens is arbeidsintensief geweest.

5.1.5 implementatiewijzer

Vanaf het eerste moment dat we zijn gaan samenwerken, is de implementatiewijzer ingezet. Deze wijzer is de leidraad binnen onze samenwerking tot een verandering. Elke stap die we moet worden gezet, is vastgelegd en is, waar nodig, aangepast. Dit gaf duidelijkheid, openheid en transparantie richting alle betrokkenen. Daarnaast zijn er vaste overlegmomenten om de ontwikkeling van de samenwerking te bespreken. Aangezien het een proces die continu in beweging is, heb ik ervoor gekozen om een deel van de eerste stappen en ontwikkelingen die zich voordoen mee te nemen in het beantwoorden van een deelvraag. De uitvoering van de implementatiewijzer sluit goed aan bij de manier waarop de onderzoeker als begeleider in de samenwerking fungeert.

5.1.6 Vragenlijst Communicatie

Deze vragenlijsten is zowel voor de respondenten als voor de onderzoeker weinig arbeidsintensief geweest. Ik heb alleen bij twee respondenten enkele keren moeten vragen om de resultaten, ondanks dat er een inleverdatum was afgesproken. Tijdens het analyseren heb ik geconstateerd dat bij de resultaten van enkele kernwoorden verschillen zichtbaar zijn. Dit heeft bij het maken van een analyse extra tijd gekost. Wellicht geeft de volgende keer een afname van meerdere respondenten een beter beeld. Voor een volgend onderzoek wil ik hier rekening mee houden. Het heeft verder geen invloed op de eindconclusie gehad.

5.2 Conclusies

5.2.1 Deelvraag 1 *Hoe wordt het klimaat binnen de overblijf ervaren?*

Uit de analyse kan ik concluderen dat zowel de kinderen als team WASKO de overblijf als onrustig hebben ervaren, waarbij kinderen aangeven dat de leiding niet altijd helpt en aardig is. Er is weinig onderling respect. Team WASKO zou meer veiligheid en rust willen bieden. Er is een hoge mate van betrokkenheid wat een goede basis is om een verandering door te kunnen voeren. Team WASKO geeft aan structuur te bieden.

5.2.2 Deelvraag 2 *Waar moet je rekening mee houden als je met externen een doorgaande lijn wil creëren?*

Uit de vele gesprekken heb ik het beeld gekregen van een betrokken en een gemotiveerd team. Naast het team is ook het individu bereid om in zichzelf te willen investeren om de doorgaande lijn vanuit school door te willen zetten. Ik heb te maken met een team zonder enige kennis en inzichten in de uitvoering van SWPBS, waarbij zij zich ook regelmatig handelingsverlegen hebben gevoeld in situaties binnen hun context. Hiervoor is het bieden van ondersteuning nodig.

Om de doorgaande lijn goed te laten verlopen moet er sprake zijn van een samenwerking die gepaard gaat met openheid en een vertrouwensrelatie.

Het doortrekken van een doorgaande lijn moet binnen een krachtige omgeving plaatsvinden om deze betekenisvol te laten zijn (Van der Bolt et al., 2006).

5.2.3 Deelvraag 3 *Wat is er nodig om een veranderingsproces te begeleiden?*

Om een verandering te begeleiden heb ik vaardigheden laten zien die zorgen voor het begeleiden van een effectieve verandering. Mijn inspirerende, open, transparante, sturende, begeleidende en motiverende houding heeft geleid tot een samenwerking waar alle teamleden van WASKO zich betrokken bij zijn gaan voelen. Deze eigenschappen sluiten aan bij het gedrag van een transformationele leider (Bass & Riggio, 2005, in Paffen, 2011). Om meer uit de ontwikkeling van het individu te halen, wordt aangegeven dat ik aandacht moet besteden aan het stimuleren van het intellect door meer diepgang in gesprekken te creëren.

5.2.4 Deelvraag 4 *Wat levert de begeleiding van een verandering op voor het pedagogisch klimaat?*

Uit de resultaten blijkt dat verbetering van het eigen handelen voor het pedagogisch klimaat extra aandacht verdient. Het team is nog teveel handelingsverlegen op het gebied van omgaan met ongewenst gedrag, het overzicht bewaren, contact richting het kind versterken en het inzetten van krachtige interventies. Er is geen inzicht in het eigen handelen en dat van de ander, waardoor er geen ontwikkeling kan ontstaan. Dit is een voorwaarde om het pedagogisch klimaat te doen verbeteren. Er kan een verschil in ontwikkeling gemaakt worden als team WASKO kan beoordelen wat in deze situatie nodig is (Biesta, 2009). Dit maakt het verschil tussen een verandering en een verbetering.

5.2.5 Deelvraag 5 *Op welke wijze wordt het invoeren van SWPBS toegepast?*

Uit deze deelvraag is geen eindconclusie gekomen, omdat de invoering van SWPBS met de implementatiewijzer een doorlopende cyclus is die zich gedurende het proces laat aanpassen door reflecties en evaluaties. Meerdere factoren hebben invloed op een verandering.

Om hier grip op te krijgen door de juiste strategieën per fase te kunnen bepalen, is het van belang om inzicht te krijgen in proces. Wij hebben wel kunnen concluderen dat de stappen die hieraan verbonden zijn zorgen voor een kwaliteitsverbetering binnen de subdoelen die we hebben gesteld. Door planmatig en cyclisch te werken aan de verandering met het evalueren van resultaten en ontwikkelingen kunnen we waar nodig bijsturen.

5.2.6 Onderzoeksvraag *Hoe begeleid ik externen om schoolbreed een veilig klimaat te doen ontstaan?*

Door vanaf het eerste moment te werken aan een vertrouwensrelatie met team WASKO heb ik ervoor gezorgd dat wij op een open, eerlijke en transparante wijze deze samenwerking zijn ingegaan. De vele gesprekken die wij hebben gevoerd, hebben geleid tot het innemen van verschillende leiderschapsstijlen. Elke situatie heeft om een andere stijl gevraagd, terwijl ik in het begin voornamelijk een sturende rol op me heb genomen. Vervolgens ontstond er een teamontwikkeling, waardoor ik per situatie heb moeten aanpassen welke stijl nodig was. Het kunnen aanpassen van een stijl binnen een situatie vraagt om inzicht en kennis van de situatie en over de betrokkenen. Het planmatig werken met de implementatiewijzer geeft aan iedere betrokkene houvast en biedt overzicht. Door de korte lijnen kunnen we met elkaar de juiste overweging maken om te komen tot een beslissing. Team WASKO ervaart vertrouwen. Dit biedt hen de mogelijkheid om meer initiatieven te kunnen nemen, waardoor zij meer eigenaarschap zullen ervaren. Uiteindelijk moet er een moment komen dat ik meer zal gaan delegeren en dus meer op de achtergrond aanwezig zal zijn.

5.3 Algemene conclusie naar context

WASKO heeft aangegeven dat zij willen participeren in het doorvoeren van het doorgaande SWPBS-beleid vanuit school richting hun context. Hiermee zorgen zij voor een basis waarmee ik in mijn rol van onderzoeker en leider van de samenwerking aan de slag heb kunnen gaan. Uit de eerste kringdialoog en de resultaten van de vragenlijst van de kinderen is duidelijk naar voren gekomen dat er behoefte is aan het verbeteren van het pedagogisch klimaat. Dit pakken we enerzijds aan door een schoolbrede aanpak in te zetten en anderzijds om team WASKO meer ondersteuning te bieden in hun eigen handelen. Observaties en kringdialogen zijn middelen de ontwikkeling verder op gang te brengen. Met de implementatiewijzer voeren we SWPBS in door systemen en procedures te creëren die het gedrag van team WASKO verandert om daarmee positief leerlinggedrag te stimuleren. In mijn rol als begeleider heb ik ervaren dat het samenwerken met enthousiaste teamleden inspirerend en motiverend werkt. In de gesprekken die gehouden zijn, is iedere betrokkene een onderdeel geweest van de verandering. Mij is duidelijk geworden dat een effectieve verandering een grote kans van slagen heeft als je vertrouwen biedt en ruimte geeft om te kunnen leren. We ontwikkelen het proces door eerlijk, open, transparant en kritisch naar elkaar te zijn. Ten aanzien van de ontwikkeling van het teamleren en het persoonlijk meesterschap is het belangrijk om enkele communicatie- en gespreksvaardigheden te versterken. Er komen voldoende dialogen om hierin stappen te kunnen nemen. Zolang dit op een respectvolle en toekomstgericht manier gebeurt, hoeft het geen invloed te hebben op de relatie.

5.4 Bijdrage onderzoek aan probleemstelling, kennisontwikkeling en professionele context

In mijn rol als begeleider heb ik bewust invloed uitgeoefend op de inrichting en uitvoering van onze schoolomgeving (Cornelissen, 2013). Ik heb dit ervaren als een verdieping van mijn professionaliteit. Het begeleiden, aansturen en leiden van deze samenwerking heeft mijn professionele ruimte doen vergroten. Ik heb activiteiten ondernomen die buiten mijn directe invloedssfeer liggen (Cornelissen, 2009). In deze rol ben ik me meer autonoom gaan voelen. Toch is het samenwerken met externen voor mij geen vanzelfsprekendheid geweest. Ik heb mijn twijfels gehad of ik de rol van begeleider binnen deze context aan kon gaan. Door feedback te vragen aan Kees van Overveld en de directie heb ik het vertrouwen en het inzicht gekregen hoe ik de context in samenwerking kan verbeteren of veranderen (Ponte, 2003). Voordat ik met de samenwerking ben begonnen, heb ik alle betrokkenen van team WASKO in een informele sfeer gesproken. Ik heb willen weten hoe zij hierin staan en wat ik van hen kan verwachten en andersom. Deze gesprekken hebben het vertrouwen gegeven voor een positieve samenwerking. De eerste stap is gezet door het dragen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid, visie en doelstelling (Lencioni, 2008 & Van Swet, 2015) en deze ook naar buiten toe uit te dragen. Dit is ons uitgangspunt geworden voor een effectieve samenwerking. Door systeemdenken in te zetten, is gebleken dat we elkaars manier van werken leren te begrijpen. Deze effectiviteit uit zich in de korte lijnen met regelmatige overlegmomenten. Het geeft ons inzichten in de context om deze te kunnen veranderen. Ik ervaar een open, een betrouwbare en een transparante omgeving, waarbinnen individuen en team WASKO hun ervaringen kunnen delen en bespreken om uiteindelijk gerichte en verantwoordde keuzes te kunnen maken in de verandering van de context maar ook in hun persoonlijk- en teamontwikkeling (Kelchtermans, 2012). De gesprekken hebben geleid tot een omgeving waarbinnen alle betrokkenen voldoende ruimte ervaren om invloed in uit te kunnen oefenen. Dit heeft ertoe geleid dat de extrinsieke motivatie van de team WASKO is vergroot wat kan leiden tot eigenaarschap (Korthagen & Vasalos, 2007).

Deze gesprekken gaan gepaard met een verwachting of doel. Om een gesprek goed voor te bereiden is het nodig om het gespreksdoel te benoemen en om inzichtelijk te maken wat de wensen van de deelnemers zijn. Tijdens een gesprek kunnen de rollen wisselen (Kouwenhoven, 2005). Kouwenhoven (2005) en Van Servellen (2009) geven de verhoudingen aan binnen de winnaars, machts- en dramadriehoek. Ik ben bewust van dilemma's en spanningsvelden binnen een verandering. Binnen de communicatie kunnen de verhoudingen veranderen.

Ik bereid daarom de gesprekken voor door na te denken over het stellen van de juiste vragen met de juiste taal om het doel te kunnen bereiken. Het stellen van de juiste vragen en het doorvragen binnen een gesprek verdient aandacht. Ik stel vragen die voor de hand liggen, waardoor er weinig verdieping is met als mogelijk gevolg vertraging in de ontwikkeling. Ik heb het stellen van de juiste verdiepende doorvragen niet altijd paraat. Door meer gesprekken te voeren verwacht ik meer inzicht te krijgen in het stellen van vragen.

Het is belangrijk om binnen een professionele leergemeenschap (Wierdsma, 2007) elkaar kritisch te bevragen om met de nieuwe inzichten de praktijk te doen verbeteren. Om meer verdieping en ontwikkeling binnen een samenwerking te krijgen, moet ik leren anderen kritisch aan te kunnen spreken. Door de familiere cultuur (Cameron & Quinn, 2011) die aanwezig is, herken ik dat wij als school hierin stappen kunnen zetten. Met deze verbetering in mijn professionele ontwikkeling krijgt het invloed in de verandering.

De evaluaties hebben het beeld geschetst dat er een groeiende ontwikkeling zou zijn. Alleen de ontwikkeling van het handelen binnen het pedagogisch klimaat is wisselvallig. Ik moet rekening houden met een andere omgeving, situatie en leerstijlen van de betrokkenen. In de gesprekken met directie en directe collega's ontvang ik feedback. Dit betekent dat ik mijn gedrag in bepaalde situaties aan moet passen van sturend naar ondersteunend. Ik heb ervaren dat elke situatie om een verschillende stijl vraagt. De stijl van leidinggeven is gedurende de samenwerking gaan veranderen. Afhankelijk van de taakvolwassenheid van de teamleden is mijn stijl aangepast (Hersey & Blanchard, 2007). Volgens de betrokkenen ben ik begonnen met het bieden van veel sturing. In het vervolg van de samenwerking is deze houding zich aan gaan passen, meer afhankelijk van hoe het proces is gaan verlopen. Uiteindelijk hebben zij ruimte ervaren, omdat mijn stijl is overgegaan naar delegeren. Dit leidde tot meer zelfontplooiing van het individu en het team. Ik kan niet spreken van een vast leiderschapstijl, maar ik herken wel de kenmerken van het transformationeel leiderschap. Het investeren, enthousiasmeren, en de medewerkers steunen om het samen te doen, sluiten aan bij mijn kernwaarden: betrokkenheid en teamleren.

Het werken volgens een planmatige werkwijze, waarbij de nadruk ligt op communicatie, gesprekken voeren en het inzetten van leiderschapstijlen heeft ertoe geleid dat we in ontwikkeling zijn binnen een effectieve samenwerking waar de betrokkenheid en motivatie hoog is. De verandering is ingezet, maar zal nog enige tijd in beslag gaan nemen. Over de eerste maanden kunnen we tevreden zijn. Ik kijk daarom met een tevreden gevoel terug en met een positief gevoel vooruit.

5.5 Aanbevelingen voor het vervolg

Het bestuur van WASKO en/of andere scholen waar een Integraal Kindcentrum aanwezig is, zouden dit onderzoek op twee manieren in kunnen zetten. Enerzijds geeft het onderzoek inzicht hoe je een samenwerking met externen het handelen van het personeel ten opzichte van het pedagogisch klimaat kan doen verbeteren. De observaties en kringdialogen zijn instrumenten die hiervoor zijn in te zetten. Anderzijds laat het onderzoek zien hoe SWPBS met een implementatiewijzer ingevoerd kan worden. Dit geeft structuur en houvast voor alle betrokkenen om effectieve strategieën in te kunnen zetten. Dit alles waarborgt de externe validiteit.

Dit onderzoek blijft een voortdurend proces. Om de implementatie effectief te laten verlopen, doe ik de volgende aanbevelingen:

Communicatie

- Elkaar kritisch durven aan te spreken: in de communicatie houden we rekening met hoe en wat we iets tegen elkaar zeggen. Er is soms teveel sprake van een familiecultuur (Cameron & Quinn, 2011). We houden er rekening mee hoe boodschap wordt verpakt.

Door elkaar open en doelgericht aan te spreken, geeft dit de beste kans tot professionele groei (Achinstein, 2002).

- Het stellen van vragen om meer diepgang te creëren en de ontwikkeling te bevorderen van het individu en het team: door in de voorbereiding van een gesprek rekening te houden met het stellen van vragen zorg ik voor actief leren door een verdiepende verwerking van het onderwerp te doen ontstaan. Vragen brengt het denken op een hoger niveau. Door de juiste vragen ontstaan er nieuwe verbindingen en bevordert dit de ontwikkeling op persoonlijk meesterschap en teamleren (Senge, 1996).

Begeleiding in de ondersteuning

- Het maken van keuzes in de begeleiding: als blijkt dat er resultaten zichtbaar zijn, zullen er keuzes gemaakt moeten worden die in een specifieke situatie toepasbaar zijn en recht doen aan de ontwikkeling van de samenwerking. Ook bij onzekerheden moet er een weloverwogen beslissing genomen kunnen worden in de begeleiding (Cornelissen, 2013). Dit heeft invloed op het aanpassen van een stijl binnen het situationeel leiderschap.
- De ontwikkeling van het pedagogisch klimaat kritisch te blijven volgen middels observaties en gesprekken om vervolgens de juiste keuzes te kunnen maken in de verdere ontwikkeling hiervan. Voorwaarde is het elkaar kunnen aanspreken om een ontwikkeling te doen laten ontstaan.
- Handvatten en ondersteuning bieden voor het leren omgaan met ongewenst gedrag. Hiermee is de verwachting dat team WASKO zich minder handelingsverlegen gaat voelen. Er is afgesproken groepsbezoeken te houden om meer inzicht in interventies te krijgen. Hiervoor zullen we gebruik maken van interventies, zoals de reactieprocedure en check in check out (Van Overveld, 2012).

Begeleider

- In mijn rol als begeleider dien ik me te blijven ontwikkelen om mijn coachvaardigheden te versterken. Eén van mijn actiepunten is een mij hierin te gaan verdiepen middels theorie of het volgen van een cursus.
- Team WASKO moet door middel van observaties, kringdialogen en de focusgroep meer inzicht krijgen in hun eigen handelen. Hier is een belangrijke rol voor mij weggelegd op het gebieden van coachen.

Nawoord

Ondanks dat het invoeren van een schoolbreed pedagogisch klimaat met WASKO nog in volle gang is, wil ik graag mijn dank uitspreken naar meerdere personen.

Ik wil de leiding van WASKO en de directie bedanken voor het vertrouwen dat zij mij hebben gegeven voor het aangaan van deze samenwerking.

Ik ben trots op team WASKO. Hun enthousiasme, openheid, betrokkenheid en motivatie heeft ervoor gezorgd dat we samen een positieve ontwikkeling doormaken.

Ik wil mijn collega's en de kinderen bedanken voor het afnemen van observatie- en/of vragenlijsten. De resultaten hiervan hebben mij nieuwe input gegeven.

De feedback- en forward van mijn studiebegeleider, werkplekbegeleider en critical friends hebben mij geholpen in het maken van keuzes en verbindingen die ik gedurende het onderzoek heb moeten doen.

Tot slot bedank ik mijn gezinsleden die mij heeft gestimuleerd en vertrouwen en ruimte hebben gegeven in deze drukke periode.

Literatuurlijst

- Alkema, E. et al (2015). Het pedagogisch klimaat. In E. Alkema, J. Kuipers, C. Lindhout & W. Tjerkstra (red.), *Meer dan onderwijs. Theorie en praktijk van het onderwijs in de basisschool* (pp. 425-463). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Andriessen, D. et al. (2010). Gedragscode Praktijkgericht onderzoek voor het HBO. HBO-raad.
- Bender, M. (2008). Fred Korthagen over kernreflectie. *Supervisie en coaching* (25) 2 – 2008, 87-92.
- Berg, C. van den (2011). Communiceren is en weten in wisselwerking. In C. van den Berg (red.), *Werken in dialoog. De basis voor coaching en begeleiding* (pp. 107-115). Den Haag: Boom Lemma.
- Berg, R. van den & Vandenbergh, R. (2005). Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties. (pp. 13-16 en pp. 149-169). Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Berings, D. (2007). Werken met waarden in organisaties. Een arbeidspychologische analyse, *HUB RESEARCH PAPER 2007/35. NOVEMBER 2007*, pp. 1-16
- Biesta, G. (2009). Het beeld van een leraar. *TIJDSCHRIFT VOOR LERARENOPLEIDERS (VELON / VELOV)* - 32(3) 2011, pp. 4-11.
- Blanchard, K. (2007). Behandel uw mensen correct. In K. Blanchard (red.), *Over leiderschap. Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*, (pp. 65-75). New Jersey: Prentice Hall.
- Boeije, H. (2005). Bijlage Stappenplan kwalitatief onderzoek. In H. Boeije (red.), *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (pp. 1-13). Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bolhuis, S. (2016). Achtergrond: leertheorie. In S. Bolhuis (red.), *Leren en veranderen. Emotie, gedrag en denken* (pp. 325-328). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Bolt L. van der et al. (2006). *De betrokkenheid van de leraar bij onderwijsinnovaties. Een verkenning op basis van literatuur*. Den Haag. Rijksoverheid.
- Bruekers, T. (2016). Systeemtheorie en coaching. In T. Bruekers (red.), *Coachende gespreksvoering*, (pp.258-263). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Brounstein, M. (2005). Luister je wel?, In M. Brounstein (red.), *Effectief communiceren voor dummies*, (29-58). Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- Bruïne, E. de & Claasen, W. (2004), Je moet eigenlijk over alles nadenken (en alles onderzoeken). In: E. de Bruïne, W. Claasen, F. Harinck, P. Ponte & J. van Swet (red.), *De leraar speciaal onderwijs als Master* (p. 17 – 30). Antwerpen /Apeldoorn: Garant.
- Bruïne, E. de et al. (2011). Actieonderzoek. In E. de Bruïne, H. Everaert, F. Harinck, A. Riezebos-de Groot & A. van de Ven (red.), *Bronnenboek Onderzoeksstrategieën* (pp. 5-10). LEOZ.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). Het model van concurrerende waarden. In K. Cameron & R. Quinn (red.), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (pp. 53-86). Den Haag: Sdu Uitgevers.

- Cauffman, L. & Dijk, D.J. van (2011). De zevenstappendans. In L. Cauffman & D.J. van Dijk (red.), *Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs*, (pp. 56-80). Amsterdam: Boom Lemma.
- Cornelissen, F. (2013). Beroepspraktijk vraagt om (h)erkenning en ontwikkeling van persoonlijke professionaliteit. *Tijdschrift voor Lerarenopleiders*, 34(2) 2013, pp. 69-80.
- Cornelissen, F. (2013). De dilemma's van de leraar. *Van twaalf tot achttien, april 2013*, pp. 10-12.
- Claassen, W. et al. (2009). *Generiek competentieprofiel Inclusief bekwaam*. Apeldoorn/Antwerpen: Garant.
- Das, T. et al. (2014). Geïnspireerd door PBS! *Nieuw Meesterschap Praktijkgericht Onderzoek in Onderwijs en Opvoeding* jaargang 3, pp. 34-38.
- Daamen, W. (2015). Planmatig implementeren. In W. Daamen (red.), *Wat werkt bij het implementeren van jeugdinterventies?* (pp. 7-9). Utrecht: NJI.
- Donker, A. (2010). Durft u als leraar de uitdaging aan.....? *Zorgbreed jaargang 8*)30), pp. 15-20.
- Goei, S.L. et al. (2010). Omgaan met gedragsproblemen in het onderwijs: SWPBS. *Remediaal 1* 2010-2011 (1), pp. 12-17.
- Goei, S.L. et al. (2010). Omgaan met gedragsproblemen in het onderwijs: SWPBS (deel 2). *Remediaal 2* 2010-2011, pp. 15-21.
- Golly, A. & Sprague, J. (2009). Positive Behavior Support Goed gedrag kun je leren!. Huizen. PICA.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interest*. London: Heinemann.
- Hulten, M. van (2017). Onweerstaanbare vragen als krachtige interventies. *Tijdschrift Interne Begeleiders* (3), 32-34.
- Jacobs, G. (2012). *Ethiek in Praktijkgericht Onderzoek in de Master SEN, Lectoraat Professionele waarden in kritische dialoog*. Tilburg: Fontys OSO.
- Jeugd in Onderzoek (z.j.) *Wijzer in implementeren*. Geraadpleegd op 2 december 2017 van https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Wijzer_implementeren.pdf
- Jutten, J. (2009). *Systeemdenken in de klas. Praktische uitwerking voor het werken met de vijfde discipline*. Geraadpleegd op 13 juni 2017 van <http://www.onderwijsmaakjesamen.nl/bijlagen/systeemdenken.pdf>
- Keijzer, H. de (2014). Ethiek in de Master SEN. *Domein internationalisering, onderzoek en Studiebegeleiding*. Tilburg: Fontys OSO.
- Kelchtermans, G. (2012). *De leraar als (on)eigentijdse professional. Reflecties over de "moderne" professionaliteit van leerkrachten. Notitie in opdracht van de Nederlandse onderwijsraad*. Leuven: Centrum voor Onderwijsbeleid, -vernieuwing en lerarenopleiding.

Keukelaere, de K. & Mestdag, S. (2015). Oplossingsgericht werken, enkele methodes onder de loep. In K. de Keukelaere & S. Mestdag (red.), *Oplossingsgericht werken in het onderwijs* (pp. 9-16). Korzybski Instituut.

Kotter, J. (1996). *Het veranderingsmodel*. Geraadpleegd op 17 februari 2018 van <https://participatiemedia.wikispaces.com/file/view/Het+veranderingsmodel+van+Kotter.pdf>

Korpershoek, H. (2015). Leerprestaties bevorderen door effectief klassenmanagement. *School + visie*, 7(6), 16.

Korthagen, F. en Vasalos, A. (2007). Kwaliteit van binnenuit als sleutel van professionele ontwikkeling. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 28(1), 17-23.

Kouwenhoven, M. (2005). *Herstelrecht en non-agressie contracten in het onderwijs*. Den Bosch: KPC-groep.

Kuper, K.J. (2014). Inspireert PBS de leerling? *Nieuw Meesterschap Praktijkgericht Onderzoek in Onderwijs en Opvoeding*, jaargang 4, 27-30.

Lange, R. de et al. (2010). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen /Apeldoorn: Garant.

Lautenslager, L. (2012). Leidinggeven aan het professionele gesprek. Van discussie naar dialoog. *MESO*, 186, 9-14.

Lencioni (2008). *Effectief samenwerken*. Geraadpleegd op dinsdag 6 maart 2018 van <https://www.tijdvoorontwikkeling.nl/informatie/samenwerken/>

Marzano, R. J. (2003). Sectie 1: factoren op schoolniveau. In R.J. Marzano (red.), *Wat werkt op school* (pp. 21-68). Rotterdam: Bazalt.

Meersbergen, E. van, et al. (2014). *Van houding naar handelen-3: visie op sociale en emotionele competentieontwikkeling van de leerling: notitie van de domeingroep gedrag*. Tilburg: Fontys OSO M SEN.

Middelkoop, P. (2018). *Beroepsproduct 3. Hoe werk ik met WASKO samen om SWPBS schoolbreed in te voeren?* Papendrecht.

Molemaker, J. (2009). *Peter Senge*. Geraadpleegd op 26 januari 2018 van https://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_mat_docenten/H1/Artikel_Peter_Senge_1_.pdf

Onderwijsraad (2013). *Leraar zijn*. Den Haag: Onderwijsraad.

Oomkes, F.R. (2013). Communicatie. In F.R. Oomkes (red.), *Communicatieleer*, (pp. 21-37). Den Haag: Boom Lemma.

Overveld, C.W. van (2012). *Groepsplan Gedrag. Planmatig werken aan passend onderwijs*. Huizen. Pica

Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? *Holland/Belgium Management Review*, 139 (2011), 8-14.

Ploeger, S. & Fukkink, R. (2013). Interprofessionele samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs in vier steden. *Pedagogiek*, 33e jaargang, 3 (2013), 209-226.

Ponte, P. (2002). Actie-onderzoek als professionaliseringsstrategie voor docenten uitgevoerd en begeleid. *TIJDSCHRIFT VOOR LERARENOPLEIDERS (VELON / VELOV)* - 23(3) 2003. pp. 11-19.

Pring, R. (2000). *Philosophy of Educational Research*. London: Continuum.

Reekers, M. & Spijkerman, R. (2010). Professionele gespreksvoering. In M. Reekers & R. Spijkerman (red.), *Professionele gespreksvoering*, (pp. 3-10). Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

Servellen, A. van (2009). Het moment van de kracht. In A. van Servellen (red.), *Weeën van de macht* (pp. 54-57). Doetinchem: Reed Business Information.

Schaveling, J. (2007). Systeendenken. *MESO magazine*, 27 (156), 11-15.

Shapira-Lischinsky, O. (2011), Teachers' critical incidents: Ethical dilemmas in teaching practice. *Teaching and Teacher Education* 27 (2011), pp. 648-656.

Stevens, L. (2013). Wat gaan we doen? Van Verlegenheid naar zelfbewuste verantwoordelijkheid van onderwijspraktijk. *Orthopedagogiek: Onderzoek en Praktijk*, 52, (11-12), 521-532.

Swet, van J., 2015. Samenwerken is samen leren: een uitdaging voor allen die met kinderen en jongeren werken. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 54 (2015), pp. 99-107.

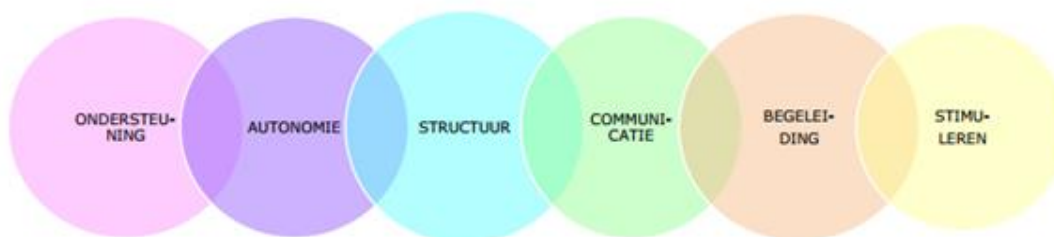
Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). Praktijkgericht onderzoek. In P. Verschuren & H. Doorewaard (red.), *Het ontwerpen van een onderzoek*, (pp. 47-64). Amsterdam: Boom Lemma.

WASKO (z.d.). *Het Kinderkasteel*. Geraadpleegd op zondag 10 december 2017 van https://www.wasko.nl/uploads/tx_waskolocations/Het_Kinderkasteel_BSO_DEF_22-05-2017.pdf

Wierdsma, A. (2007). Verschillend denken maar afgestemd handelen: omgaan met diversiteit en tijdelijkheid. In S. Prins, S. Schruijer, J. Verboven, K. de Witte (red.), *Diversiteit en vertrouwen in sociale systemen* (pp. 289-307). Leuven: Lannoocamus.

Woerkom, M. (2003). Kritisch reflectief werkgedrag. De verbinding tussen individueel leren en organisatieleren. *Tijdschrift voor HRM* (3), pp. 67-79.

Bijlage 1 Pedagogisch beleidsplan WASKO



3. PEDAGOGISCHE DOELEN

Ieder jaar spreken wij drie pedagogische doelen af waar we op onze locatie extra aandacht aan besteden. Deze doelen komen tot stand in samenspraak met de oudercommissie. De volgende doelen staan in de komende periode centraal:

1. HET STIMULEREN VAN DE SAMENWERKING MET DE OUDERS

Ouderbetrokkenheid bij de opvang heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van de kinderen. Ons doel is om de thuissituatie en de situatie op de opvang op elkaar af te stemmen, waardoor het kind zich veilig voelt en zich goed kan ontplooiën. Op verschillende manieren informeren wij ouders over de ontwikkeling en belevenissen van hun kind op de opvang. Wij bieden ouders de mogelijkheid om ook thuis ontwikkeling stimulerende activiteiten met hun kind te doen. Dit doen wij bijvoorbeeld door hen op de hoogte te stellen van de thema's waar wij mee werken, teksten van liedjes mee te geven, organiseren van een ouderavond en dergelijke.

2. HET BEVORDEREN VAN DE DOORGAANDE LIJN MET DE BASISCHOOL

Als kinderopvang en school op dezelfde manier met een kind omgaan, is dat voor het kind duidelijk, vertrouwd en geruststellend. Een veilige omgeving is belangrijk voor een kind om tot ontwikkeling te komen. Ons doel is dan ook om de samenwerking met de school verder uit te werken. Zowel het pedagogisch klimaat als het educatief handelen van de opvang en school gaan we nog meer op elkaar laten aansluiten. De begeleiding en zorg van de kinderen stemmen we op elkaar af. We zorgen ervoor dat de overgang tussen kinderopvang en school soepel voor de kinderen verloopt.

3. DE ONTWIKKELING VAN DE KINDEREN BEVORDEREN M.B.V. GEPLANDE ACTIVITEITEN

Ons doel is dat geplande activiteiten gericht zijn op de verschillende niveaus van leeftijd en ontwikkeling. We stellen vast waar een kind in zijn/haar ontwikkeling zit. Vervolgens stimuleren we de ontwikkeling door nieuwe activiteiten en materialen aan te bieden die aansluiten bij de behoeften en interesses van het kind. Daarnaast stellen wij ons als doel dat het aanbod op klimt in moeilijkheidsgraad. Op deze manier geven we ieder kind de kans om zich zo goed mogelijk te ontwikkelen.

Bron: https://www.wasko.nl/uploads/tx_waskolocations/Het_Kinderkasteel_BSO_DEF_22-05-2017.pdf
geraadpleegd op zondag 5 november

Bijlage 2 Aspecten pedagogisch klimaat

Een goed pedagogisch klimaat

Een goed pedagogisch klimaat wordt in grote mate bepaald door relaties. Daarnaast zijn de volgende aspecten van belang:

- De leerkracht moet aandacht hebben voor de kinderen en zich in hun situatie in kunnen leven.
- De leerkracht moet authentiek zijn en gezag hebben.
- De leerkracht moet vertrouwen in zijn leerlingen hebben. Hij ondersteunt het zelfvertrouwen van de kinderen, door hen het gevoel te geven dat ze het kunnen.
- De leerkracht heeft respect voor zijn leerlingen en bevordert het onderlinge respect tussen de kinderen.
- De leerkracht moet zorgen voor een ordelijke en functionele leeromgeving. Het geeft rust en veiligheid als de kinderen weten waar alles staat en welke functie het heeft.
- De leerkracht stimuleert de zelfstandigheid en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de kinderen.
- Er zijn heldere regels, dat schept duidelijkheid. Het beste is als er in de school duidelijke omgangsregels zijn afgesproken.
- Er is een goede structuur in de groep, dat biedt zekerheid.

Bron: <https://wij-leren.nl/pedagogisch-klimaat-artikel.php> geraadpleegd op 7 februari 2018

Bijlage 3 PBS- en onderzoekskalender 2017-2018

In deze kalender is de planning af te lezen gedurende het onderzoek en daarna.

Oktober

- 24 presentatie SWPBS
- 24 kernwaardenspel + invullen matrix 'gedragsverwachting'
- 30 kringdialoog huidige situatie + volgen van incidenten binnen de overblijf door de begeleiding

November

- 3 start van 8 observaties
- 6 inlezen vragenlijst door respondenten
- 13 reactie op vragenlijst inleveren
- 20 leiding bezoekt een groep om SWPBS te ervaren
- 21 afname vragenlijst door de kinderen
- 23 observatie Pedagogisch Klimaat

December

- 4 bespreken analyse n.a.v. vragenlijst
- 6 observatie Pedagogisch Klimaat
- 13 bespreken vervolgstappen n.a.v. resultaten vragenlijst, kringdialoog, kernwaarden en matrix
- 19 7-stappendans n.a.v. observatie Pedagogisch Klimaat

Januari

- 9 gedragsverwachting: binnenkomst
- 19 observatie Pedagogisch Klimaat
- 23 kringdialoog persoonlijk meesterschap en teamleren
- 30 monitor gedragsverwachting: binnenkomst

Februari

- 6 analyse en bespreken gedragsverwachting: binnenkomst
- 8 gedragsverwachting: verlaten lokaal
- 9 terugkoppeling kringdialoog
- 12 observatie Pedagogisch Klimaat

Maart

- 8 monitor gedragsverwachting: verlaten lokaal
- 12 uitgifte stellingen leiderschap
- 19 analyse en bespreken gedragsverwachting: verlaten lokaal
- 22 observatie Pedagogisch Klimaat

April

- 2 inname stellingen leiderschap
- 3 video-opname gesprek leidinggevende + delen met collega's
- 5 gedragsverwachting: eten
- 6 uitgifte Vaardigheidsmeter Communicatie + tussenmeting kinderen
- 10 7-stappendans n.a.v. observatie Pedagogisch Klimaat
- 19 inname observatielijsten gespreksvaardigheden en Vaardigheidsmeter + tussenmeting kinderen
- 26 analyse en bespreken gedragsverwachting: eten

Mei

- 8 herhalen van eerder aangeleerde gedragsverwachtingen
- 29 incidentenformulier 'Overblijf'

Juni

- 12 inleveren incidentenformulier
- 21 bespreken analyse en resultaten van het incidentenformulier

Bijlage 4 Vragenlijst

De vragenlijst die door de kinderen is ingevuld en door team WASKO is besproken in de kringdialoog.



Enquête Overblijf

Naam								
Leeftijd								
Jongen of meisje								
Aantal dagen naar de TSO*	1		2		3		4	
Wie heeft je geholpen?*	leiding		vriend(in)		hulpouder		leerkracht	
In welke groep zit je?	3	4	5	6	7	8	NT2	profiel

*kruis aan

Hoe vind je de overblijf? Kruis het antwoord aan dat het beste bij jou past.

	Ja	Nee	Weet niet
Ik ga graag naar de TSO.	☐	☐	☐
Op de TSO is het gezellig.	☐	☐	☐
De leiding/juffen zijn aardig.	☐	☐	☐
De kinderen zijn lief voor elkaar.	☐	☐	☐
We spelen graag samen.	☐	☐	☐
Ik heb vriendjes op de TSO.	☐	☐	☐
Ik verveel me voor het eten.	☐	☐	☐
Ik verveel me na het eten.	☐	☐	☐
Ik voel me prettig op de TSO.	☐	☐	☐
Ik word geholpen als ik boos of verdrietig ben.	☐	☐	☐
Tijdens het eten is het rustig.	☐	☐	☐
Ik speel graag met anderen.	☐	☐	☐
De kinderen helpen elkaar.	☐	☐	☐
De leiding/juffen helpen mij bij een probleem.	☐	☐	☐



Bedankt voor het invullen!

Ik geef de TSO het cijfer.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*kruis aan

Bijlage 5 Volledige analyse vragenlijst

Dit is een overzicht van alle scores.

Enquête	Overblijf WASKO en Obs Anne Frankschool	Afname november 2017		
Aan deze enquête hebben dertig kinderen deelgenomen.				
Dertien kinderen hebben het met de leerkracht afgenomen vanwege de taal.				
aantal jongens: 13				
aantal meisjes: 17				
De deelnemende kinderen zitten minimaal in groep 4.				
		JA	NEE	WEET NIET
1. Ik ga graag naar de TSO.		9	16	5
2. Op de TSO is het gezellig.		11	16	3
3. De leiding/juffen zijn aardig.		28	1	1
4. De kinderen zijn lief voor elkaar.		8	16	6
5. We spelen graag samen.		18	8	4
6. Ik heb vriendjes op de TSO.		19	8	3
7. Ik verveel me voor het eten.		23	5	2
8. Ik verveel me na het eten.		19	8	3
9. Ik voel me prettig op de TSO.		12	16	2
10. Ik word geholpen als ik boos of verdrietig ben.		26	2	2
11. Tijdens het eten is het rustig.		5	25	0
12. Ik speel graag met anderen.		23	5	2
13. De kinderen helpen elkaar.		16	7	7
14. De leiding/juffen helpen mij bij een probleem.		24	1	3

Bijlage 6 Kringdialoog Huidige situatie

Dit is een verslag over de huidige situatie bij de overblijf. Aanwezig is de leiding van WASKO. Het doel van het gesprek is het delen hoe de overblijf wordt ervaren.

In de afgelopen periode heeft de leiding bijhouden welke incidenten zij ervaren tijdens de overblijf en hoe zij sowieso tegenover de overblijf aankijken. De leiding van WASKO deelt de ingekomen informatie met de begeleider van de samenwerking Patrick Middelkoop.

Op alle dagen in de week behalve de woensdag komen minimaal 30 kinderen naar de TSO. WASKO zorgt ervoor dat de kinderen worden opgevangen gedurende deze overblijf. De kinderen komen zelfstandig vanuit de klas naar het overblijflokaal.

De organisatie van de overblijf ziet er als volgt uit: de kinderen zullen eerst gaan eten voordat zij of buiten gaan spelen bij goed weer of binnen blijven bij slecht weer. Bij het eten zijn de kinderen druk en onrustig. Ze vinden het lastig om aan te geven wat de maat zou moeten zijn. Na het eten gaan we of buiten spelen bij goed weer en binnen spelen met slecht weer.

Kinderen eten snel hun eten en drinken op om te kunnen spelen. Als zij klaar zijn, willen ze het liefst van tafel. De kinderen blijven 15-20 minuten aan tafel zitten. Kinderen die eerder klaar zijn, worden druk.

Als de kinderen binnen spelen dan gaan ze naar het BSO-lokaal waar voldoende speelgoed aanwezig is. Sommige kinderen vervelen zich, omdat het spelmateriaal hun interesse niet hebben. Soms laten ze dan negatief gedrag zien. Wij merken dat er vaste groepjes kinderen met elkaar spelen en daardoor de kans op buitensluiten aanwezig is. Wij zouden het samen spelen willen versterken.

Als de kinderen buiten of binnen hebben gespeeld, verzamelen we ons binnen om vervolgens naar de klassen terug te gaan. Dit kost veel moeite, omdat de kinderen door de school rennen. Dit zorgt voor onrust. Sommige kinderen zitten met bepaalde emoties aan tafel en moeten dan terug naar de klas. Soms klagen leerkrachten over deze overdracht.

De leiding geeft aan dat er een goed contact is met kinderen. Met de meeste kinderen is een positief contact. Kinderen zijn enthousiast. Kinderen willen dat wij meespelen. Dit kan niet vanwege te veel kinderen en daardoor te weinig overzicht. Samen activiteiten zou de sfeer en band onderling kunnen versterken. Sommige kinderen leggen geregeld door en gedrag een zware druk op de overblijf. Team WASKO voelt zich soms handelingsverlegen. Dit kost veel energie en tijd en gaat dan de kosten van de andere kinderen.

De kinderen uit de Wereldklas spreken voornamelijk Arabisch met elkaar. Bij conflicten is het voor de leiding lastig de situatie op te lossen. Zullen we naar oplossingen moeten zoeken.

De leiding ervaart een positieve ontwikkeling binnen de school met het toepassen van PBS. Daarom willen zij dit stapsgewijs binnen de overblijf doortrekken. De begeleider heeft het vertrouwen om met hen deze samenwerking tot een goed einde te doen verlopen.

Bijlage 7 Verslag van het gesprek met leiding WASKO

Doel: het bespreken van de resultaten n.a.v. observaties en het maken van vervolgstappen.

Wanneer: maandag 13 december

Waar: lokaal WASKO

Tijd: 13.30 - 14.30 uur

Aanwezig: leiding WASKO en PBS-coördinator

Ik heb gekozen om in het lokaal van WASKO af te spreken. Dit is voor hen een veilige en vertrouwde omgeving waar de overblijf zich afspeelt. De gespreksdeelnemers zitten aan een ronde tafel om elkaar aan te kunnen kijken. Ik heb voor de ronde tafel gekozen om een transparante houding aan te willen nemen. We doen het samen. En een ronde tafel symboliseert voor mij één geheel.

Verslag:

De begeleider zet uiteen waarom we hier bij elkaar zitten en wat we willen bereiken.

Ter opening bekijken we een samenvatting van de presentatie. Deze hebben zij in oktober reeds gezien. Vanwege de periode die ertussen heeft gezeten, kies ik ervoor om hen nogmaals te informeren over het belang van PBS en hoe wij hier mee werken.

Gedurende de presentatie informeer en bevraag ik de leiding over de uitvoering en hoe zij tegen zaken aan kijken. We hebben gesproken:

- Het maken van gedragsverwachtingen.
- Het belonen van gewenst gedrag.
- De meerwaarde van een doorgaande lijn.
- De kracht van goed voorbeeldgedrag.

De leiding ziet kansen.

De volgende vragen zijn over de resultaten gesteld. De antwoorden zijn cursief beschreven.

1. Hoe ervaren jullie de resultaten?

De resultaten zijn herkenbaar. Wij horen regelmatig dat de overblijf saai en stom is. Kinderen komen verveeld en onrustig binnen. De drukte tijdens het eten vinden zij lastig om te ervaren. Wat is druk en onrustig? Wanneer is het geluidsniveau te hard? Het is inderdaad rumoerig, maar wat is de maat?

Een leidinggevende geeft aan: ik vind dat dit resultaat een duidelijk signaal geeft om aandacht te besteden aan de sfeer binnen de overblijf.

2. Waar zijn jullie tevreden over?

We zijn tevreden over de hulp vanuit de leiding. En dat kinderen graag samen willen spelen en elkaar helpen. Alleen het samenspelen en helpen is wel gericht op één groep binnen de overblijf. Wij ervaren dat de wereldkinderen alleen maar met elkaar willen spelen en erg gesloten zijn richting anderen. Daarom denken wij dat zij deze score zo hoog hebben gemaakt.

Wij zijn erg tevreden over de betrokkenheid van allen. De school en WASKO werken mee.

De observaties die gehouden zijn, zijn ook besproken.

Zij geven aan dat ze dit als *confronterend* maar *leerzaam* ervaren. Het benoemen van zichtbaar en waarneembaar gedrag van de kinderen en medewerkers geeft andere en herkenbare inzichten in de situatie. Zij lezen het ervaren het gebrek aan inzicht over bepaalde handelingen.

Bijvoorbeeld: het doorpraten als het stil moet zijn – de drukte bij binnenkomst – het spelgedrag van een medewerker met als gevolg geen overzicht hebben.

De medewerkers en leiding lopen ook tegen een vorm van handelingsverlegenheid aan wanneer kinderen langdurig ongewenst gedrag vertonen. Er gaat op zulke momenten te veel aandacht naar het ongewenste gedrag van het kind wat ten koste gaat van de sfeer en de groep. Ik heb hen gewezen op de afspraak om de leerkracht bijtijds te informeren en/of in te zien wanneer het negatieve gedrag zich laat zien.

De leiding geeft aan niet het inzicht te hebben van een eerdere signalering. En het aanspreken van de leerkracht wil men als laatste redmiddel gebruiken, omdat zij van mening is/zijn het zelf op te willen leren lossen.

Conclusie/vervolgafspraken:

- Leiding wilt meer handvatten krijgen bij ongewenst gedrag. Actie > Patrick gaat leiding geven gedurende de overblijf observeren en geeft feedback.
- De resultaten van de enquête en observaties zijn een bevestiging dat het klimaat binnen de overblijf veranderd moet worden.
- Er moet nagedacht worden over vermaak bij slecht weer en het buitenspelen.
- Leiding gaat om te tafel om een keuze te maken welke drie verwachtingen zij als eerste willen aanpakken.
- Zodra de keuzes bij de PBS-coördinator komen, wordt een vervolgspraak gemaakt.
- WASKO geeft een lerende organisatie te willen zijn en open staat voor expertise. Gedurende de start en in de uitvoerende fase willen zij geleid worden om uiteindelijk zelfstandig het beleid uit te kunnen voeren.

Bijlage 8 Dia's presentatie SWPBS

Dit zijn enkele dia's die tijdens de presentatie zijn vertoond.



(SW)PBS
Positive Behaviour Support
Goed gedrag kun je leren!



Waarom PBS?

- Goed pedagogisch klimaat
- Beter omgaan met complex en ongewenst gedrag
- Borgen / handhaven veilige school



1. Optimale ontwikkeling van onze leerlingen
2. Werkplezier

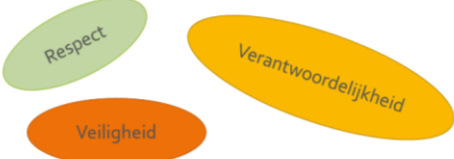


Wat is PBS?



Een systeem dat helpt

- het welbevinden en positief gedrag van de leerlingen te bevorderen
- invulling te geven aan waarden die de school belangrijk vindt.



Klik om een titel te maken.



- **Stap 3: waarde omzetten in gedragsverwachtingen**
- **Waarom gedragsverwachtingen gebruiken?**
- Ze creëren een cultuur van eenduidigheid.
- Iedereen (leerkrachten, leerlingen, ouders) is er bij betrokken.
- De regels zijn positief geformuleerd.
- Ze zijn gericht op alle vormen van gedrag (veiligheid, respect, verantwoordelijkheid).
- Iedereen kent ze.

Bijlage 9

Kernwaardenspel

Met dit spel heeft team WASKO hun waarden bepaald die bij de gedragsverwachtingen zijn gebruikt.

Veiligheid	Bescheidenheid	Competitie	Collegialiteit	Betrokkenheid
Aandacht	Geluk	Discipline	Duidelijkheid	Eigenheid
Eerlijkheid	Erkenning	Flexibiliteit	Geduld	Gehoorzaamheid
Gelijkwaardigheid	Humor	Integriteit	Liefde	Loyaliteit
Openheid	Optimisme	Plezier	Rechtvaardigheid	Respect
Solidariteit	Toewijding	Tolerantie	Verantwoordelijkheid	Vertrouwen
Vrijheid	Zelfstandigheid	Zinvolheid	Zorgzaamheid	Duurzaamheid

Hand-out placemat discussie

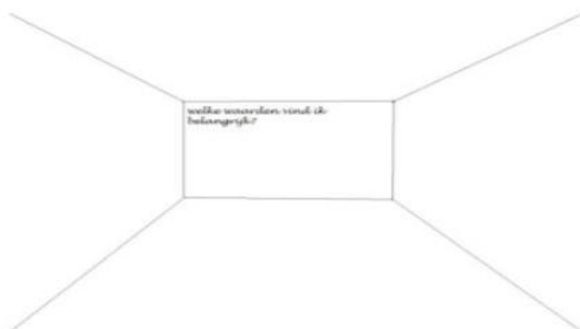
Pak per groepje 1 groot wit vel papier. Deel het papier in vakken (4-6 vakken al naar gelang het aantal mensen in het groepje).

Teken in het midden van de placemat eerst een vierkant vlak. Zet daarin het volgende discussiepunt:

Welke waarden vind ik belangrijk voor onze leerlingen?

De werkwijze van de discussie is als volgt:

1. Schrijf voor je zelf in één van de vakken van de placemat welke waarden jij belangrijk vindt voor de leerlingen op school. Welke waarden wil je de leerlingen meegeven? Praat niet met de anderen!
2. Draai de placemat steeds rond en lees van elkaar wat men heeft opgeschreven. Praat niet met de anderen!
3. Bespreek met elkaar welke waarden jullie hebben opgeschreven en kom tot gezamenlijke waarden. Schrijf deze in het midden van de placemat
4. Presenteer kort de opgeschreven waarden uit het middenvak.



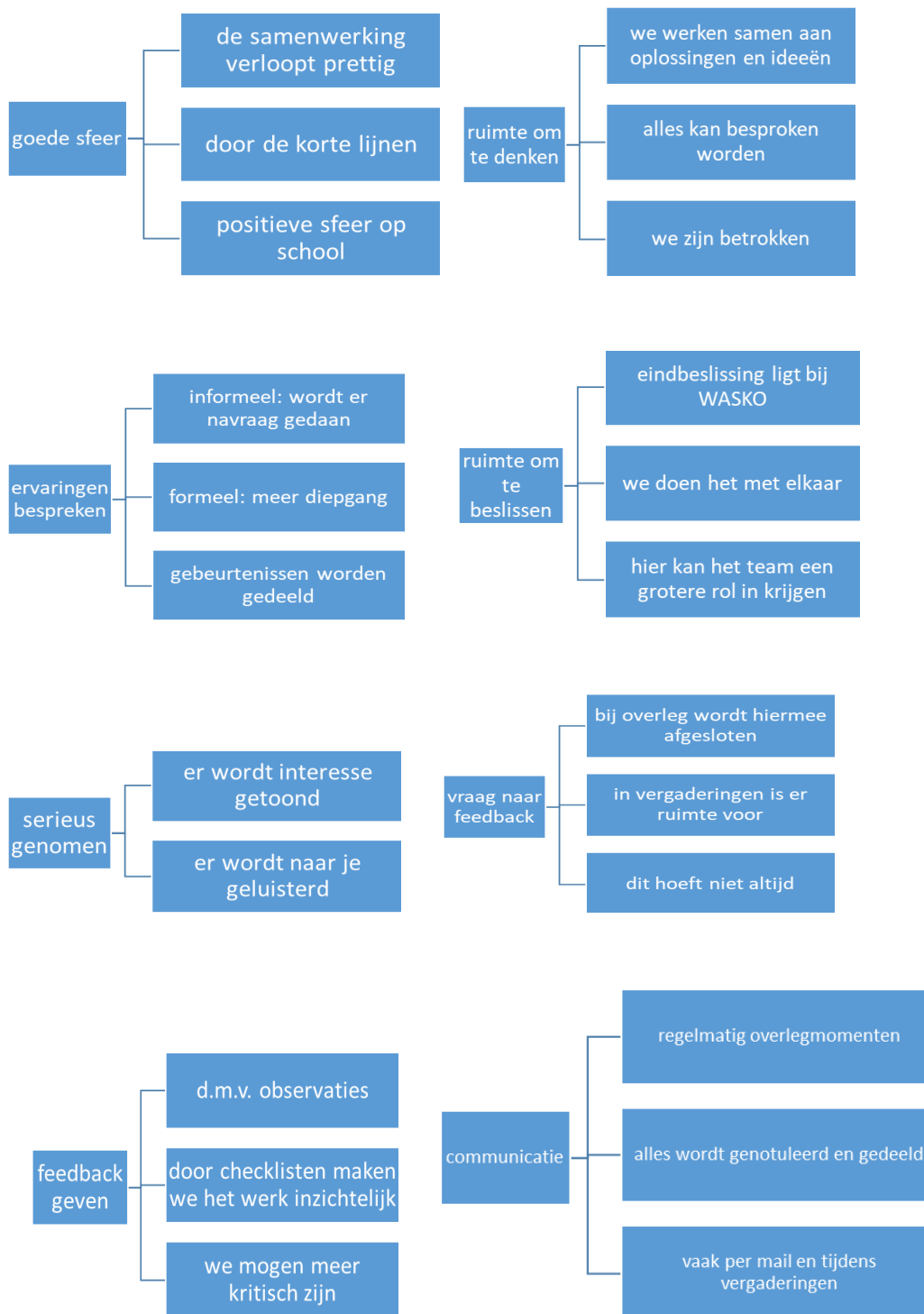
Bijlage 10 Stelling over leiderschap in de begeleiding

Deze stellingen zijn gebruikt om te reflecteren op mijn rol als begeleider door enkele respondenten.

1. Het team ervaart vertrouwen.	2. De voortgang wordt regelmatig besproken en waar nodig bijgesteld.	3. Betrokkenen worden gedurende het proces aangesproken.
O Ja,	O Ja,	O Ja,
O Nee,	O Nee,	O Nee,
4. Er wordt waardering ervaren.	5. Ideeën worden toegejuicht.	6. Taken worden gedelegeerd aan betrokkenen.
O Ja,	O Ja,	O Ja,
O Nee,	O Nee,	O Nee,
7. Initiatieven worden aangemoedigd.	8. Er is sprake van een goede sfeer.	9. Er is ruimte om mee te denken.
O Ja,	O Ja,	O Ja,
O Nee,	O Nee,	O Nee,
10. Ervaringen worden besproken.	11. Iedereen krijgt de ruimte om te beslissen.	12. Ik voel me serieus genomen.
O Ja,	O Ja,	O Ja,
O Nee,	O Nee,	O Nee,
13. De (bege)leider vraagt om feedback over zijn handelen.	14. Er wordt feedback gegeven over de uitvoering.	15. Vervolgstappen worden tijdig gecommuniceerd.
O Ja,	O Ja,	O Ja,
O Nee,	O Nee,	O Nee,
16. Problemen worden met elkaar opgelost.	17. De communicatie is duidelijk.	
O Ja,	O Ja,	
O Nee,	O Nee,	

Bron: <https://www.springest.nl/management-leiderschap/leiderschap/leiderschapsstijlen-test>

Bijlage 11 Vervolg codeboom deelvraag 3



Bijlage 12 Verslag teamleren en persoonlijk meesterschap

Hier het verslag van een gesprek over het ontwikkelen van het teamleren en het persoonlijk meesterschap.

We zitten hier met de leiding van WASKO aan tafel. We hebben een gesprek met een leidinggevende over het persoonlijk meesterschap en teamleren. Vanwege ziekte van een leidinggevende en 2 medewerkers wordt deze nu met één leidinggevende afgenomen en op een later tijdstip met de anderen. In dit gesprek krijgt de ander de ruimte om aan te geven hoe zij de ontwikkeling ervaren op persoonlijk- en teamniveau.

Het gesprek zal gaan over de huidige samenwerking hoe dat ervaren wordt en welke ontwikkelingen ze graag zouden willen terugzien.

De informatie uit het gesprek wordt meegenomen in de verdere verbetering van de samenwerking. WASKO heeft als doel de doorgaande lijn van het pedagogisch klimaat van school door te trekken. WASKO geeft aan dat ze hier druk mee bezig zijn om de samenwerking met de begeleider om PBS in te voeren, maar ook het verder verwezenlijken van een IKC-centrum. Op dit moment is er een prettige samenwerking. Naast de implementatie is de samenwerking ook zichtbaar met activiteiten of andere buitenschoolse bezigheden. Het prettige aan de samenwerking is de korte lijn tussen verschillende betrokkenen. We weten waar we aan toe zijn. Met de begeleider is een PBS- en onderzoekskalender gemaakt om afspraken te plannen.

De eerste ervaringen met PBS zijn positief, omdat wij op de werkvloer merken dat er een positieve reactie is vanuit Team WASKO en de kinderen. We worden uitgedaagd om vanuit andere perspectieven de context waarin wij werken te doen veranderen. Vanwege onze interesse en betrokkenheid staan we open voor deze veranderingen.

De aanpak van PBS wordt als verfrissend en verhelderend ervaren. Het sluit goed aan bij de persoonlijke visie van de leidinggevende, omdat het contact met het kind op een positieve manier wordt versterkt. Het verbeteren van het contact is zichtbaar door bijvoorbeeld de aandacht op de binnenkomst te vestigen. We geven de kinderen een hand of een andere begroeting. Hiermee is het eerste contact gelegd. Hiermee krijgen wij een indruk hoe het kind in zijn of haar vel steekt. We kunnen eventueel rekening houden in de situatie die zich voor kan doen. Tevens kan dit al een reden zijn om korte gesprekjes met een kind te houden waarmee je het contact versterkt.

Het doortrekken van de doorgaande lijn vanuit school richting WASKO verbreedt ook mijn persoonlijke visie. Ik krijg meer inzicht hoe je op een positieve manier kinderen en de omgeving kan doen veranderen. De doorgaande lijn begint te ontstaan. Daarnaast zijn wij als WASKO nog meer een onderdeel van de school aan het worden.

We zijn tevreden als team maar ook als leidinggevende met het invoeren van PBS t.o.v. de vorige situatie. De onrustige momenten en de kinderen met hun problemen hebben voor negatieve energie gezorgd. Er waren momenten dat we teveel tegen de muur op liepen. Dit is het moment geweest een verandering aan te gaan. Het rustig krijgen van de groep of het begrijpen van het kind vermindert de negatieve energie. Wij merken nu al enige veranderingen door PBS in de overblijf. Het contact met het kind wordt versterkt en is duidelijkheid in de verwachtingen die we van elkaar hebben. Al zijn we bewust van de pieken en dalen binnen een proces. We merken dat de kinderen stapsgewijs ervaren dat de ontwikkeling zichtbaar wordt. Dit uit zich in duidelijkheid en herkenbaarheid van wat wij verwachten.

Ik ervaar dat ik betrokken ben gedurende dit proces. De begeleider ondersteunt en geeft tips en opmerkingen hoe wij onze rol kunnen inzetten. In de uitvoering en het inzetten met het aanleren van gedragsverwachtingen maakt ons duidelijk zichtbaar.

De leidinggevende ervaart haar rol als positief, omdat de groep begrijpt welke kant we op willen en zij reageren zoals we graag willen zien. De kracht van de leidinggevende is vasthouden aan de positieve ontwikkelingen die zich voordoen. Het inzetten van non-verbale beloningen geeft positieve energie.

Mijn grootste valkuil is het streven naar perfectie en daarom niet altijd de rust ervaar om zegge te genieten van de ontwikkelingen die we met elkaar doormaken. Als er momenten zijn waar tegenaan loop dan kan ik bij mijn team en/of de begeleider terecht.

Een aandachtspunt voor de begeleider is vaker feedback kunnen geven in de cyclus van het aanleren en belonen van een gedragsverwachting. De korte lijntjes en de regelmatige overlegmomenten maakt deze samenwerking prettig. We weten wat er staat te gebeuren en het is daardoor helder en transparant.

De grootste kans van deze samenwerking is niet alleen het doortrekken van een doorgaande pedagogisch lijn maar ook het vergroten van de naamsbekendheid van WASKO.

Bijlage 13 Communicatieprofiel

Dit profiel is gebruikt om inzicht te krijgen in mijn communicatieve vaardigheden.

Communicatieve vaardigheden			Voor verbetering vatbaar			Voldoende vaardigheid			Zeer vaardig		
Ker nv aar dig he de	CV 1	Duidelijk uitleggen	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 2	Effectief luisteren	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 3	Communiceren zonder woorden	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 4	Persoonlijke gesprekken voeren	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pe rs oo nli jk e ef	CV 5	Een goede eerste indruk	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 6	Zelfempowerment	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 7	Assertiviteit	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 8	Anderen beïnvloeden	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Te a m va ar di	CV 9	Communiceren binnen teams	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 10	Teambuilding	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 11	Vergaderingen leiden	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 12	Presenteren	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le idi ng ge	CV 13	Anderen empoweren	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 14	Coachen	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 15	Counselen	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 16	Omgaan met conflicten	2	3	4	5	6	7	8	9	10
O m ga an las tig e	CV 17	Omgaan met lastige mensen	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 18	Bemiddelen bij conflicten	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 19	Slecht nieuws geven	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	CV 20	Discipline	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Bron: https://eduweb.hhs.nl/~12090506/vaardigheidsmeter_communicatie.pdf

Bijlage 14 Observatie pedagogisch klimaat

Met deze lijst heb ik team WASKO geobserveerd. De resultaten zijn gebruikt voor de evaluatie.



Checklist Pedagogisch Klimaat

		sterkte	wisselend	actiepunt
1	De mdwr heeft veel individueel oogcontact.	2	1	-
2	De mdwr heeft oogcontact met de groep	2	1	-
3	De mdwr maakt persoonlijk contact met de lln.	2	1	-
4	De mdwr benoemt gewenst gedrag.	2	1	-
5	De mdwr maakt individuele complimenten.	2	1	-
6	De mdwr negeert zoveel mogelijk ongewenst gedrag.	2	1	-
7	De mdwr geeft klassikale complimenten.	2	1	-
8	De mdwr spreekt vriendelijk.	2	1	-
9	De mdwr heeft een vriendelijke mimiek.	2	1	-
10	De mdwr stelt op een vriendelijke wijze duidelijke grenzen.	2	1	-
11	De mdwr is alert op signalen van ll.	2	1	-
12	De mdwr geeft op een vriendelijke wijze leiding.	2	1	-
13	De mdwr maakt gebruik van duidelijke, zichtbare regels.	2	1	-
14	De mdwr maakt gebruik van interactie.	2	1	-
15	De mdwr heeft ook voor afdwalende kinderen.	2	1	-
16	De mdwr heeft ook voor 'stille' kinderen.	2	1	-
17	De mdwr geeft sociale ondersteuning aan de lln.	2	1	-
18	De mdwr kan probleemgedrag herkennen.	2	1	-
19	De mdwr kan probleemgedrag aanpakken.	2	1	-
20	De mdwr kan zo nodig streng optreden.	2	1	-
21	De mdwr maakt gebruik van individuele gesprekken.	2	1	-
22	De mdwr spreekt positief over de lln.	2	1	-
23	De mdwr leert de lln. samen te spelen.	2	1	-
24	De mdwr heeft overzicht over de hele groep	2	1	-

Bron: www.zwolsmodel.nl

De 8 observaties zijn geclusterd in kernwoorden:

- Contact: 1, 2, 3, 13, 24
- Complimenten: 4, 5, 6, 7, 22
- Gedrag richting kind: 8, 9, 10, 12
- Oog voor het kind: 11, 14, 15, 16, 23
- Ondersteuning: 17, 18, 19, 20, 21

Er zijn 10 punten per kernwoord te verdienen.

Bijlage 15 7-stappendans n.a.v. observatielijst Pedagogisch klimaat



Bron: De 7-stappendans Cauffman (2010)

Doel: het bespreken van het teamgedrag m.b.t. het pedagogisch klimaat n.a.v. de observaties.

Aanwezig: twee leidinggevend en twee medewerkers van team WASKO

Tijd: Dit gesprek is in 19 december na twee observaties gehouden.

De context:

De medewerkers staan in het lokaal verspreid. De kinderen komen op wisselende manieren het lokaal binnen. Sommige kinderen worden aangesproken. Kinderen gaan zitten, praten bij anderen, staan en lopen rond. Als alle kinderen binnen zijn, wordt er afgeteld en gaan de kinderen zitten. Dan wordt er om aandacht gevraagd om de namen op te kunnen lezen. De kinderen zijn praten. Medewerkers tellen weer af. De namen worden voorgelezen. Het blijft rumoerig. Na het opnoemen van de namen wordt er gegeten. Er wordt gelopen, gepraat en rustig gegeten. Na het eten ruimen de kinderen kras hun spullen op en gaan dan in de rij staan. De rij vormen duurt ruim 5 minuten. Sommige kinderen worden druk en onrustig. Anderen staan te wachten.

Doel:

Het nagesprek van de observaties zal de medewerkers inzicht geven hoe de situatie is en welk gedrag hierbij komt kijken om de sfeer positief te laten worden waar voor iedereen oog is.

Krachtbronnen:

1. De medewerkers staan verdeeld in de ruimte opgesteld.
2. De medewerkers zijn vriendelijk en behulpzaam.
3. Er is voldoende ruimte voor de opvang.
4. Er wordt regelmatig contact met de kinderen gemaakt.

Complimenten geven:

Ik complimenteer de medewerkers voor de rust die zij uitstralen richting alle kinderen. Zij laten zien dat zij ervoor de kinderen zijn. Als kinderen iets willen zeggen, staan ze open voor een luisterend oor. Ze zijn vriendelijk en geven geregeld positieve opmerkingen naar kinderen.

Toekomstgericht:

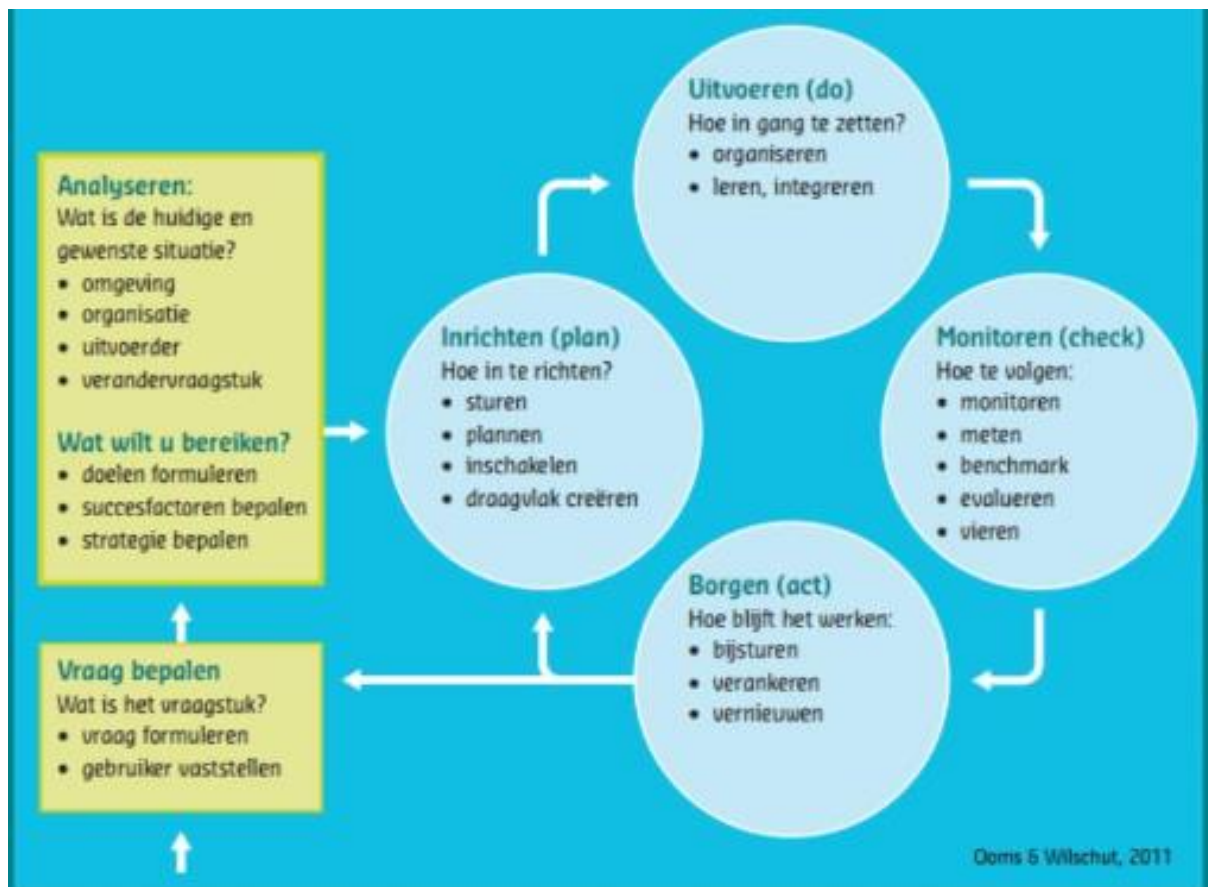
Door ons te richten op de binnenkomst voorkom je dat kinderen druk en onrustig een lokaal binnenkomen. Twee van de drie medewerkers ontvangen de kinderen bij de ingang. De derde ondersteunt en verwijst de kinderen naar hun tafel. Hiermee creëer je rust en ontstaat er overzicht. Probeer je te richten op datgene wat positief verloopt en benoem dit groot richting de groep.

Schaal:

Na deze evaluatie gaan we de kerstvakantie in. Na de kerstvakantie starten we met het aanleren van de gedragsverwachting *binnenkomst*. Na twee observaties komen we samen hoe de ontwikkeling zich heeft voortgezet. De medewerkers verwachten dat zij een betere 'score' gaan behalen.

Bijlage 16 Implementatie SWPBS

Hier leg ik uit hoe de implementatiewijzer is ingezet.



Bron: Nederlands Jeugdinstituut

Ik heb een kringdialoog met de betrokkenen gehouden. Ik heb willen horen hoe zij de huidige situatie ervaren. Hier een samenvatting van dit gesprek:

De medewerkers ervaren in de algemene ruimte rust en duidelijkheid. Dit willen zij ook ervaren, omdat kinderen tijdens de overblijf druk zijn, moeite hebben met luisteren, ruzie maken en weinig willen samenwerken. De kinderen ervaren de overblijf als overwegend saai en het duurt te lang. Collega's krijgen de overblijfkinderen soms met moeite naar de overblijf gestuurd. De kinderen hebben dan geen zin. Enkele kinderen komen stelselmatig met ruzies of problemen uit de overblijf terug.

De medewerkers benadrukken beiden dat er ook veel lieve kinderen zijn. De medewerkers voelen zich geregeld handelsverlegen als kinderen met moeite begeleid kunnen worden in hun gedrag.

Na deze input heb ik een vervolgspraak gemaakt om het proces van implementeren door te nemen. Ik heb besproken welke stappen we kunnen zetten om de implementatie van PBS vorm te geven. Om een doorgaande lijn de vormen is het noodzakelijk dat eerst de waarden duidelijk zijn. Hieraan worden verwachtingen gekoppeld. Nadat de kernwaarden (veiligheid, respect, verantwoordelijkheid en samenwerken) zijn bepaald, is de begeleider met de leiding van WASKO het 'PBS-team' gaan vormen. Zij zorgen dat er structuur wordt aangebracht.

PBS-kalender implementatie met WASKO (start 2017-2018)

Doel:

- Het implementeren van PBS binnen de overblijf.
- De medewerkers van de overblijf begeleiden gedurende dit proces.

Subdoel:

1. het verbeteren van gewenst gedrag in de algemene ruimten
2. het in kaart brengen van de context.
3. Het koppelen van kernwaarden aan gedragsverwachtingen.
4. We spreken dezelfde taal.

De kracht van de medewerkers zijn:

- Open en leergierige houding
- Enthousiast
- Betrokken
- Goede relaties met kinderen

Begeleiding in het gedrag van:

Gedragsregel medewerker:

1. De medewerker laat het gewenste gedrag zien.
2. De medewerker benoemt het gewenste gedrag.
3. De medewerker herhaalt het gewenste gedrag, zolang het ingeslepen wordt / moet worden.
4. De medewerker beloont het gewenste gedrag.
5. De medewerker bespreekt de gewenste gedragingen en laat de voordelen ervan zien/merken.
6. De medewerker hanteert de verwachtingen door veilig, respectvol en verantwoordelijk gedrag te zijn.
7. De medewerker kan kritisch zijn/haar eigen handelen te zijn, en dat van een ander!

Gedragsregel leerling:

1. De leerling volgt het voorbeeldgedrag van de medewerker.
2. De leerling zet zich in voor zichzelf en uiteindelijk ook voor de groep.
3. De leerling laat zien verantwoordelijk, respectvol en veilig met de regels om te willen gaan.

Wat gaan we het doen?

1. We starten met het waardenspel te spelen. Hiermee bepalen we of we de kernwaarden van school delen met WASKO. De kernwaarden zijn bepalend in het koppelen van gedragsverwachtingen en het aanleren daarvan.

Vervolgens worden meerdere instrumenten gebruikt om inzicht in de context te krijgen (*de analyse*). In de analyse komt naar voren hoe de conditie van de overblijf is.

Omgeving overblijf: klaslokaal en speelplaats

Aanwezig: twee begeleiders op min. dertig kinderen.

Instrumenten:

- Vragenlijst kinderen
- Observatielijst medewerkers WASKO
- Open observatie pedagogisch klimaat

Afspraak: na de vragenlijst delen we de analyse van deze gegevens om vervolgens keuzes te maken welke gedragsverwachting aangeleerd en ingeoefend gaan worden op welke plek, binnen welke ruimte, op welke manier en wanneer.

Om dit voor elkaar te krijgen, creëren we regelmatig overlegmomenten om ervaringen uit wisselen en waar nodig het plan aan te passen of te verbeteren.

Voorbeeld van een gedragsverwachtingen die we in zouden kunnen zetten. Na vier weken gericht inoefenen en belonen screenen we de verwachting om vervolgens te evalueren. Dit is de opzet tot het creëren van een doorgaande lijn.

Voorbeeld: Gedragsverwachting binnenkomst 12.00 overblijflokaal

Gedragsverwachting binnenkomst (waarde verantwoordelijkheid)	1	2	3	aandachtspunt
De medewerker begroet het kind bij de deur.				
Het kind betreedt rustig het lokaal.				
Het kind loopt direct naar zijn/haar plek.				
Het kind wacht op het signaal van de medewerker.				

Passage Observatielijst medewerkers WASKO

Observatielijst Overblijf (voor drie weken)

Datum	Bijzonderheid	Wat heb je gedaan?	Wat is het gevolg?	Aandachtspunt

Na het bespreken van de vervolgstappen n.a.v. resultaten vragenlijst, kringdialoog, kernwaarden en matrix is het volgende naar voren gekomen om na de kerstvakantie te kunnen starten met het aanleren van een eerste gedragsverwachting.

Hier een verslag van dat gesprek:

De observaties die gehouden zijn, zijn ook besproken.

Zij geven aan dat ze dit als *confronterend* maar *leerzaam* ervaren. Het benoemen van zichtbaar en waarneembaar gedrag van de kinderen en medewerkers geeft andere en herkenbare inzichten in de situatie. Zij lezen het ervaren het gebrek aan inzicht over bepaalde handelingen. Bijvoorbeeld: het doorpraten als het stil moet zijn – de drukte bij binnenkomst – het spelgedrag van een medewerker met als gevolg geen overzicht hebben.

De medewerkers en leiding lopen ook tegen een vorm van handelingsverlegenheid aan wanneer kinderen langdurig ongewenst gedrag vertonen. Er gaat op zulke momenten te veel aandacht naar het ongewenste gedrag van het kind wat ten koste gaat van de sfeer en de groep.

Ik heb hen gewezen op de afspraak om de leerkracht bijtijds te informeren en/of in te zien wanneer het negatieve gedrag zich laat zien.

De leiding geeft aan niet het inzicht te hebben van een eerdere signalering. En het aanspreken van de leerkracht wil men als laatste redmiddel gebruiken, omdat zij van mening is/zijn het zelf op te willen leren lossen.

Conclusie/vervolgafspraken:

- Leiding wilt meer handvatten krijgen bij ongewenst gedrag. Actie > Patrick gaat leiding gedurende de overblijf observeren en geeft feedback.
- De resultaten van de enquête en observaties zijn een bevestiging dat het klimaat binnen de overblijf veranderd moet worden.
- Er moet nagedacht worden over vermaak bij slecht weer en het buitenspelen.
- Leiding gaat om te tafel om een keuze te maken welke drie verwachtingen zij als eerste willen aanpakken.
- Zodra de keuzes bij de PBS-coördinator komen, wordt een vervolgspraak gemaakt.
- WASKO geeft een lerende organisatie te willen zijn en open staat voor expertise. Gedurende de start en in de uitvoerende fase willen zij geleid worden om uiteindelijk zelfstandig het beleid uit te kunnen voeren.
- WASKO geeft aan vertrouwen te hebben de rol van de PBS-coördinator.

Doel: WASKO bepaalt welke gedragingen zij aan willen pakken.

WASKO wil starten door de volgende gedragsverwachting aan te willen pakken:

1. Binnenkomst overblijflokaal.
2. Verlaten overblijflokaal.
3. Het lopen door de school.
4. Het geluidsniveau tijdens het eten.
5. Handelingsverlegenheid medewerkers

Vragen:

- Als we met de eerste gedragsverwachting willen beginnen. Welke gedragingen willen jullie zien die we kunnen koppelen aan de kernwaarden van WASKO: respect, verantwoordelijkheid, samenwerken en veiligheid. Kies drie kernwaarden per gedraging uit. Bijvoorbeeld:
Veiligheid: We komen rustig binnen.
- Hoe willen jullie het belonen inzetten?
- Hoe maken we de gedragsverwachting + kernwaarden zichtbaar voor de kinderen?
- Welke rol zie je voor mij bij het aanleren van de gedragsverwachting?
- Hoe lang willen we de cyclus inzetten van aanleren – inoefenen – belonen – scoren – analyseren – evalueren?
- Zijn er vanuit jullie nog vragen?

Hieronder geef ik een voorbeeld wat een cyclus van vier weken inhoudt als we een verwachting aan gaan leren en welke vaste afspraken er zijn gemaakt..

Cyclus:

- Week 1: aanleren (volgens de Kijkwijzer 'aanleren gedragsverwachting') + bespreken uitvoering met kinderen + leiding en medewerkers bespreken onderling de voortgang
- Week 2 en 3: belonen op groepsgedrag (min. 80% laat het gewenste gedrag zien)
- Week 4: volgen en screenen
- Analyseren en evalueren (op afspraak)

Gemaakte afspraken voor het aanleren van een gedragsverwachting:

- Start cyclus aanleren *gedragsverwachting*: leiding/medewerkers maken gebruik van Kijkwijzer 'Aanleren goed gedrag' (zie hieronder)
- Leiding informeert de medewerkers met ondersteuning van de begeleider
- Leiding zorgt per gedragsverwachting voor: een poster, een ideeënbusje voor de beloning en een beloningsposter
- Begeleider: zorgt voor de juiste documenten
- Begeleider observeert het aanleren en uitvoeren van de gedragsverwachting en komt hier middels een gesprek op terug.
- In week 5 volgt een afspraak waar Patrick tijdig voor zorgt

Kijkwijzer 'Aanleren goed gedrag'

Kijkwijzer 'Een les in goed gedrag'

Stap	Inhoud	Zichtbaar?
1	De medewerker geeft het goede voorbeeld	
1.1	De medewerker informeert de groep over wat er gaat gebeuren	
1.2	De medewerker geeft de opdracht: 'kijk, wat doe ik?' De medewerker laat het gedrag zien.	
1.3	De medewerker bespreekt na: 'wat zie je me doen?' Waarom is dat goed?	
2	De medewerker doet het fout (altijd door leerkracht!)	
2.1	De medewerker informeert de groep over wat er gaat gebeuren	
2.2	De medewerker geeft de opdracht: 'kijk, wat doe ik?' De medewerker laat het verkeerde gedrag zien.	
2.3	De medewerker bespreekt na: 'wat doe ik nou fout, waarom is dat fout?'	
3	De medewerker geeft het goede voorbeeld	
3.1	De medewerker informeert de groep over wat er gaat gebeuren	
3.2	De medewerker geeft de opdracht: 'kijk, wat doe ik?' De medewerker laat het gedrag zien.	
3.3	De medewerker bespreekt na: 'wat zie je me doen?' Waarom is dat goed?	
4	De leerlingen gaan oefenen	
4.1	De medewerker informeert de groep over wat er gaat gebeuren	
4.2	Een leerling krijgt de opdracht het goede voorbeeld te laten zien.	
4.3	Nabespreken: 'Wat doet de leerling, waarom is dit goed?'	

Voorbeeld monitoring gedragsverwachting

WASKO houdt één of twee weken bij hoe de binnenkomst verloopt.

3= tevreden
2= in ontwikkeling
1= aandachtspunt

Gedragsverwachting binnenkomst 12.00

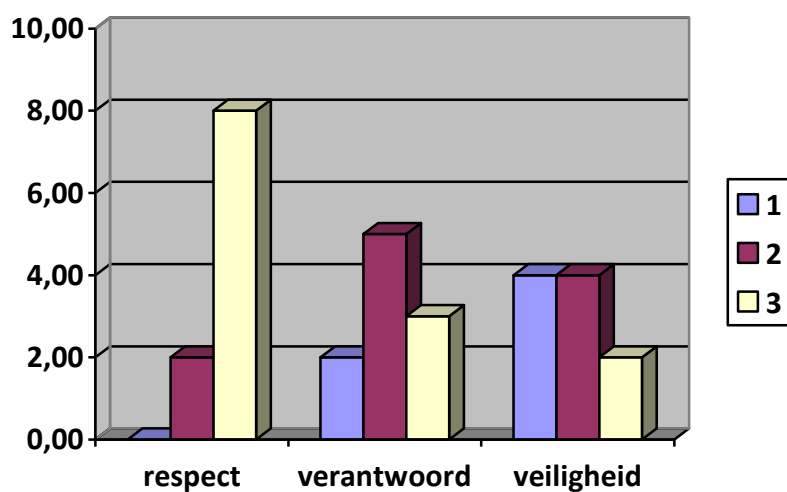
Datum: _____

Gedragsverwachting binnenkomst	1	2	3	aandachtspunt
<i>Respect:</i> We groeten elkaar bij binnenkomst.				
<i>Verantwoordelijkheid:</i> We leggen de spullen op de juiste plek.				
<i>Veiligheid:</i> We lopen rustig naar de tafel en gaan zitten.				

Voorbeeld van een analyse na 10 overblijfmomenten te monitoren

3= tevreden
2= in ontwikkeling
1= aandachtspunt

Gedragsverwachting binnenkomst	1	2	3	aandachtspunt
<i>Respect</i> : We groeten elkaar bij binnenkomst.	0	2	8	
<i>Verantwoordelijkheid</i> : We leggen de spullen op de juiste plek.	2	5	3	Spullen liggen op verkeerde plekken.
<i>Veiligheid</i> : We lopen rustig naar de tafel en gaan zitten.	4	4	2	Door het soms te lange wachten gaan kinderen lopen en/of staan



Het doel van een analyse/evaluatie is na te gaan of:

- we de verwachting juist hebben aangeleerd;
- we consequent in ons voorbeeldgedrag zijn;
- we kritisch zijn naar de uitvoering;
- we ondersteuning nodig hebben;
- we gewenst gedrag voldoende belonen.

De opgedane informatie wordt verwerkt en meegenomen bij het aanleren van een nieuwe gedragsverwachting of bij het herhalen van deze.

Voorbeeld poster gedragsverwachting



Gedragsverwachting Binnenkomst

- We groeten elkaar bij de deur.
- We komen rustig binnen en gaan zitten.
- We leggen de spullen op de juiste plek.



Voorbeeld beloningsposter



Gedragsverwachting Binnenkomst

- We groeten elkaar bij de deur.
- We komen rustig binnen en gaan zitten.
- We leggen de spullen op de juiste plek.



Week 1: ☐ ☐ ☐ ☐

Week 2: ☐ ☐ ☐ ☐

