

Op weg naar een duidelijke route in de leerlingenzorg

<http://mysticaminerva.web-log.nl/>



Gedeelde zorg is betere zorg (NJI).

Een afstudeerwerkstuk voor de Master Special Educational Needs Fontys OSO

Leerroute: Intern begeleider eenjarig

Student: Dienneke Kampherbeek

179813

diennekek@gmail.com

Begeleider: Albert Ligtenberg

Dienneke Kampherbeek

Mei 2011

Inhoud

Samenvatting.....	2
Inleiding	3
1 Aanleiding en probleemstelling	4
2 Situering	6
2.1 Situering in de geschiedenis van het basisonderwijs.....	6
2.2 Situering Internationaal	11
2.3 Situering in de school	13
2.4 Situering binnen het samenwerkingsverband	15
2.5 Het antwoord op de vragen.....	17
3 Het doel en de resources.....	19
3.1 Het doel.....	20
3.2 De volgende stap	21
3.3 Probleem definiëren/bewust maken.....	22
3.3.1 Veranderinhoud.....	23
3.3.2 De actoren	24
3.3.3 De organisatie.....	27
3.4 Waardoor gaat het toch lukken?	29
3.5 Strategische opties verkennen	30
4 Passende stappen	32
4.1 Strategische keuzes maken / Duidelijkheid scheppen	32
4.2 Uitwerken, invullen / Medeverantwoordelijk maken	34
4.3 Invoeringsbesluit nemen / Onomkeerbaar maken	35
4.4 Implementeren, bewaken en evalueren /Ondersteunen leer en gewenningsproces / Bekrachtigen.....	36
4.5 Wat is er al gerealiseerd?	37
5 Conclusies en aanbevelingen.....	39
Nawoord	42
6. Bibliografie.....	43

Samenvatting

De verandering

Er komt een duidelijke zorgroute in de school waarin de verantwoordelijkheden van de leerkrachten en die van de intern begeleider vastliggen, evenals de momenten waarop ouders betrokken worden.

De reden tot verandering.

Op dit moment is onduidelijk wat mijn rol, als intern begeleider, is als een leerkracht niet weet wat een goede aanpak voor een kind is en hoe de school de beste hulp krijgt bij complexe problematiek bij de leerlingen.

Gevolgte werkwijze

Eerst heb ik gekeken naar de geschiedenis van het basisonderwijs wat betreft het kijken naar leerlingen met speciale(onderwijs)behoeften. Daar bleek een verschuiving plaats te vinden van “voor ieder kind een passende school” naar “de school moet passend zijn voor ieder kind”.

Ook heb ik gekeken hoe de benodigde zorg in de scholen om ons heen geregeld is.

Daarna is het doel nader bekeken en de benodigde stappen om het doel te bereiken zijn beschreven.

Uiteindelijk is er een stappenplan dat er voor zorgt dat in het schooljaar 2011/2012 zorgteambesprekingen in de jaarplanning zijn opgenomen en dat de zorgroute in de school en de samenwerking met externen in de schoolontwikkeling zijn opgenomen.

Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd als eindopdracht in het kader van de HBO Master opleiding voor Special Educational Needs, specialisatie Intern Begeleider.

Ik wil met dit onderzoek laten zien dat ik in staat ben om de ontwikkeling van de zorgstructuur op mijn school en mijn rol daarin kritisch onder de loep te nemen. Ik wil aantonen dat ik, met behulp van literatuur en de mogelijkheden uit de praktijk, mijn dagelijkse werk vanuit een helikopterview kan bekijken en beïnvloeden. Het uiteindelijke doel van mijn onderzoek is om de leerlingenzorg op mijn school te verbeteren.

De school waarin het onderzoek plaatsvindt, is een kleine basisschool in West-Friesland. Sinds augustus 2010 werk ik op deze school als intern begeleider. In de eerste helft van het schooljaar heb ik de school en de zorg in kaart gebracht en de conclusies die ik trok, zijn door het team overgenomen.

Eén van de conclusies was dat de zorg ten aanzien van de onderwijsresultaten goed geregeld is. Er is een duidelijke 'IB-taak-jaar-kalender' waarin de toets-, analyse- en besprekmomenten door het jaar heen beschreven worden.

Daarnaast bleek dat het te volgen traject als kinderen uitvallen niet omschreven is. Omdat deze zorgroute en de samenwerking met externe hulpverleners vanaf augustus mijn verantwoordelijkheden zijn, ben ik de aangewezen persoon om een bij de school passende zorgroute op te stellen.

1 Aanleiding en probleemstelling



Als leerkrachten niet meer weten hoe ze het beste onderwijs kunnen geven aan een bepaalde leerling komen ze bij mij, de intern begeleider, voor een oplossing. Ik ervaar op zo'n moment een verlegenheidsituatie bij mezelf. Ik wil de oplossing geven en heb hem niet. Ik weet ook de weg niet om bij de oplossing te komen. Daarmee stel ik mezelf teleur als intern begeleider en de leerkracht omdat ze niet verder komt. Omdat de school een één-pitter is, een schoolbestuur met slechts één school, en ik de enige intern begeleider ben op school, heb ik geen directe collega met wie ik kan overleggen. Mijn voorgangster is beschikbaar om antwoorden te geven op de vragen die ik heb, maar uiteindelijk wil ik zelf de antwoorden kunnen geven.

Het is dus nodig om te ontdekken hoe ik een leerkracht die op dat moment niet meer aan de onderwijsbehoeften van het kind tegemoet kan komen, verder kan helpen. Dat is de aanleiding tot de zoektocht.

Mijn eerste contact met externen als intern begeleider

Juni vorig jaar, voor ik op deze school werk, is een leerling aangemeld bij het zorg- en adviesteam. Daar is besloten een capaciteitenonderzoek te laten uitvoeren en mijn voorgangster en ik zijn uitgenodigd om de resultaten van dat onderzoek te bespreken. Dat is mijn eerste contact als intern begeleider met externe hulpverleners. Vanuit het ZAT komt de vraag of het kind al besproken is in het zorgteam. Dat had blijkbaar gebeurd moeten zijn voordat de school externe hulp vraagt. Op school is geen zorgteam en dat lijkt een tekortkoming. Mijn eerste plan was dus om een zorgteam op te zetten.

De school heeft dit schooljaar tien consultatie-uren ingekocht bij de Onderwijsbegeleidingsdienst (OBD). De consultant van de OBD heeft ervaring met zorgteams. Ik hoef slechts de leerkrachten die vragen over leerlingen hebben, te vragen een formulier in te vullen en dan kunnen we de leerling bespreken op een zorgteam in de school. De directeur, de intern begeleider en de leerkracht dienen daarbij aanwezig te zijn en het zorgteam is geboren. Het plan om een goed werkend zorgteam op te zetten, waar ik in januari aan begonnen was, leek in maart al voltooid te zijn. Het ene zorgteam dat er geweest is, heeft de leerkrachten veel opgeleverd. Zij kunnen verder met de leerlingen door de ideeën die hen en mij waren aangereikt.

En toch ben ik niet tevreden.

De leerkracht die een kind heeft ingebracht bij het zorgteam geeft enige tijd later aan dat ze nog een kind voor het zorgteam heeft. Ik ken de problematiek van het kind niet en weet niet waar de leerkracht tegenaan loopt.

Ik stel mezelf vragen als: Zou ze niet eerst bij mij moeten komen met haar vragen? Ze komt toch bij mij. Waarom voel ik me dan gepasseerd? Wat wil ik dat ze mij vraagt? Waarom wil ik dat? Is een zorgteam alleen nodig als de intern begeleider niet competent genoeg is? Wat is eigenlijk de bedoeling van een zorgteam? En wat is de rol van de intern begeleider in de school? Wat wil ik? En doet dat er toe?

Tijd voor een onderzoek waarin ik antwoord hoop te vinden op de vraag:

Hoe komen wij op school tot een duidelijke, herkenbare en werkbare route in de leerlingenzorg?

Voor ik deze vraag kan beantwoorden, wil ik eerst antwoord vinden op de volgende vragen:

1. Wat is een zorgteam?
2. Wat is de ontstaansgeschiedenis van zorgteams?
3. Wat is de plaats van een zorgteam in de leerlingenzorg binnen de school?
4. Hoe is de relatie van scholen met hulpverleners van buiten de school geregeld?
5. Hoe zit dat in de landen om ons heen?
6. Wat zijn de ideeën van mijn collega's over een zorgteam in de school?
7. Hoe werken zorgteams op andere scholen?
8. Wat betekent de informatie die ik kreeg voor mijn rol in het opzetten van zo'n route?

Ik wil hiervoor kijken naar de geschiedenis van het basisonderwijs, hoe de contacten tussen onderwijs en zorg in het buitenland geregeld zijn en hoe de situatie nu is in de school en bij andere scholen binnen het samenwerkingsverband.

2 Situering

In dit hoofdstuk geef ik een overzicht van de ontwikkelingen die tot het oprichten van Zorg- en adviesteams en zorgteams hebben geleid. Ik begin met de ontwikkelingen in het primair onderwijs en schets daarna kort hoe het op dit moment geregeld is bij de jeugdzorg. Aan het eind van het hoofdstuk worden de vragen 1 t/m 7 beantwoord.

2.1 Situering in de geschiedenis van het basisonderwijs

In Nederland is het onderwijs vanaf de 19^e eeuw klassikaal georganiseerd. Alle leerlingen krijgen dezelfde leerstof aangeboden op dezelfde tijd. Voor de kinderen die niet mee kunnen doen met de grote groep zijn er vier oplossingen:

1. Extra hulp buiten de klas
2. Zitten blijven
3. Acceptatie van achterblijvende prestaties
4. Verwijzen naar een school voor speciaal onderwijs

Tot ver in de jaren '60 van de vorige eeuw wordt de groei van het speciaal onderwijs dan ook gezien als een goede zaak (Groot & Rijswijk, 1999).

In de jaren '70 van de vorige eeuw begint er weerstand te komen tegen deze 'tweedeling' in onderwijs, zowel vanuit pedagogische als economische motieven.

In 1991 start het Weer Samen naar School-beleid(WSNS) dat beoogt de scheiding tussen basisonderwijs en speciaal onderwijs te verminderen. Er worden Samenwerkingsverbanden opgericht, gebaseerd op de opvatting dat de scholen in de regio samen verantwoordelijk zijn voor de kinderen met problemen.

In 1994 tekende Jo Ritzen, op dat moment minister van Onderwijs, het 'Salamanca Statement' (UNESCO, 1994). Dit statement stelt dat inclusief onderwijs het meest effectieve middel is om discriminatie tegen te gaan, toegankelijke gemeenschappen te creëren en een inclusieve samenleving te vormen. Opvallend is dat er op de website van het ministerie van OCW nergens verwezen wordt naar dit statement.

Een stap in die richting is de leerlinggebonden financiering. Het geld wordt gekoppeld aan de leerling in plaats van aan de school. De verwachting is dat ouders daarmee vaker kiezen voor onderwijs op een reguliere school (Ploeg, 2002).

In de Wet op het Primair onderwijs (WPO, 1998) wordt de bekostiging voor ‘moeilijk lerende kinderen’, ‘kinderen met leer- en opvoedingsmoeilijkheden’ en ‘in hun ontwikkeling bedreigde kleuters’ beperkt tot 2% van de leerlingen. In plaats van Speciaal Onderwijs heten deze scholen voortaan speciaal basisonderwijs (SBO) en vallen onder de WPO.

Het speciaal onderwijs wordt geregeld via de Wet op de Expertise Centra (WEC).

De beoordeling van de noodzaak tot plaatsing op een S(B)O school moet gebeuren door een permanente commissie leerlingenzorg(PCL). De precieze taakstelling en samenstelling van een PCL wordt aan het samenwerkingsverband overgelaten (Groot & Rijswijk, 1999).

In 2004 komt er verzet tegen de ingewikkelde wet- en regelgeving. De term Passend onderwijs doet zijn intrede.

Passend Onderwijs

Passend onderwijs beoogt dat scholen een thuisnabij passend aanbod aan onderwijs(zorg) kunnen doen voor elk kind dat bij de school wordt aangemeld of daar staat ingeschreven. De scholen binnen een Samenwerkingverband zullen zelf met elkaar kunnen en moeten invullen hoe ze hier zorg voor dragen.

Rondom de invoering van passend onderwijs is nog veel onduidelijk. De invoering van de wet Passend Onderwijs is al een paar keer uitgesteld, onlangs met weer een jaar tot 2013. Op dit moment (maart 2011) ligt het concept wetsvoorstel bij de Onderwijsraad, het College bescherming persoonsgegevens en de ECPO (Evaluatie- en Advies Commissie Passend Onderwijs). Daarna vindt behandeling plaats in de Ministerraad en in de Raad van State. Hoewel dus niet duidelijk is hoe de precieze regeling eruit gaat zien, is wel duidelijk dat de basisscholen zich steeds meer zullen moeten richten op kinderen met speciale (onderwijs) behoeften. De speciale expertise die in het S(B)O aanwezig is doordat er mensen vanuit andere disciplines werken om kinderen en/of leerkrachten te ondersteunen, zal ook een plaats moeten krijgen in het reguliere onderwijs. Ambulante begeleiding (A.B.) is één van de manieren om kennis over te dragen. Een ambulante begeleider is een expert uit het Speciaal onderwijs die een zorgleerling op een reguliere school helpt. Naast ondersteuning van de

leerling is ook het uitbreiden van kennis op de basisschool een doel. Met het invoeren van Passend Onderwijs verdwijnt de A.B. in de huidige vorm.

Maatschappelijke ontwikkelingen

Behalve ontwikkelingen binnen het onderwijs spelen ook ontwikkelingen in de maatschappij een rol. Scholen signaleren in toenemende mate problemen op het psychosociale vlak; ontwikkelings-, gedrags-, en opvoedingsproblemen. Met de leerlingen komen de problemen in de thuissituatie de school binnen zoals relatieproblemen, criminaliteit, verwaarlozing en opvoedingsonmacht. Binnen de school balt alles samen (Hooge, 2008) en dus moet de school er wat mee. Hulpverleners zijn voor scholen belangrijke partners om kinderen optimale ontwikkelingskansen te kunnen bieden.

(Jeugd)Hulpverleners

Scholen zijn voor de hulpverlening vooral van belang als vindplaats, signaleerder, informant/dossierdrager, samenwerkingspartner, laagdrempelige toegang voor zorg en klant/hulpvrager (Bosdriesz & Messing, 2008). Door samenwerking aan te gaan met scholen bereiken ze de kinderen en ouders die zorg nodig hebben vaker, gemakkelijker en beter voorbereid.

In de Wet op de Jeugdzorg (2004) staat als één van de taken:

Het advies geven aan en het bijdragen aan de deskundigheidsbevordering van en het onderhouden van contacten met algemene voorzieningen voor jeugdigen, waaronder in elk geval het onderwijs, ter versterking van deze algemene voorzieningen en ter bevordering van vroegtijdige signalering van problemen bij jeugdigen die tot zorg (...) zouden kunnen leiden. (artikel 10 lid 3)

Bureau Jeugdzorg is dus wettelijk verplicht tot contact met het onderwijs. Dit contact heeft, naast de belangen genoemd in alinea 1, als doel om de signaleringsrol van het onderwijs te versterken door bij te dragen aan de deskundigheidsbevordering.

Om de toegang tot de zorg voor jongeren en gezinnen te stroomlijnen en toegankelijk te maken zijn 2007 de eerste Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) geopend (Goebel, 2010). In 2011 moet er een landelijk dekkend netwerk zijn.

Zorg- en adviesteam / Zorgteam

De redenen tot het ontstaan van Zorg- en adviesteams (ZAT's) zijn dus gelegen in de noodzaak te overleggen als scholen en hulpverleners. Ik heb niet kunnen achterhalen wie het initiatief nam en hoe het precies in zijn werk is gegaan. Het lijkt erop dat overal in het land de behoefte aan samenwerking bestaat en dat er aangesloten is bij bestaande initiatieven. Dat blijkt ook uit een brief van het programmaministerie Jeugd en Gezin. Zij schrijven aan de Tweede Kamer dat de ZAT's voortkomen uit de praktijk, omdat daar de behoefte werd gevoeld kinderen en jongeren met problemen snel goede hulp te kunnen bieden (2008).

Zorgadviesteams worden door de wetgever omarmd zoals blijkt uit onderstaand citaat van het Nederlands jeugdinstituut (NJI).

Het kabinet wil dat elke school voor basisonderwijs, voortgezet onderwijs of beroepsonderwijs in 2011 beschikt over een goed werkend zorg- en adviesteam. Een zorg- en adviesteam (ZAT) is een multidisciplinair team dat aansluit bij de leerlingenzorg van het onderwijs. De professionals in het ZAT beoordelen snel en vakkundig signalen van leerkrachten die wijzen op de behoefte aan extra zorg voor een leerling. Zij schakelen zo snel mogelijk de juiste hulp en ondersteuning in voor de leerling, zijn ouders en docenten (2011).

In de beleidstukken wordt geen onderscheid gemaakt tussen ZAT's en zorgteams. Het NJi gebruikt dezelfde argumenten en manier van werken voor een ZAT en een zorgteam. Het verschil is het niveau waarop het plaatsvindt. Het zorgteam in de school, als eerste contact met externen die uitgebreidere kennis hebben over de ontwikkeling van kinderen en die overzicht hebben over wat er is de regio mogelijk is. Als dat niet genoeg ondersteuning biedt aan de leerkracht of als de problematiek bij een kind groter is, volgt aanmelding voor een bespreking in het ZAT.

Is dan iedereen blij met de oprichting van Zorg(advies)teams?

Er zijn weinig tegengeluiden. Wel duiken er in de media regelmatig stukken op over het etiketteren van kinderen. Dat is dan gericht tegen ouders en/of leerkrachten die kinderen als probleem bestempelen in plaats van hen als kind te zien. Het is niet gericht tegen overlegstructuren. In de onderwijsbijlage van het dagblad Trouw was onlangs een korte discussie over dit etiketteren van kinderen. Paul Helders (emeritus hoogleraar Klinische Gezondheidswetenschappen) vindt vooral dat ouders moeten stoppen met het eisen van

superkinderen. In een reactie daarop schrijft een moeder (Dobber, 2011) hoeveel moeite het haar kost om haar zoon geen etiket opgeplakt te laten krijgen. Helders (2011) reageert daar weer op door te stellen dat het vooral de marktwerking in de zorg is, die ervoor zorgt dat het onderwijs zich laat gebruiken als ‘stofkam’ en screenapparaat voor therapeuten. In zijn overige publicaties legt hij de oorzaak vooral bij de ouders.

Verdere tegengeluiden heb ik niet kunnen vinden. Niet bij de vereniging Beter Onderwijs Nederland, die toch erg voor de focus op leren is. Ook het NJi (Moerkens, persoonlijke communicatie, 7 april 2011) kent geen publicaties tegen verdergaande samenwerking tussen zorg en onderwijs.

Zorg- en adviesteam en zorgteam in de praktijk

De zorgstructuur in het primair onderwijs wordt vaak gesymboliseerd als een omgekeerde piramide (Bosdriesz & Radema, 2007). Hoe de zorgroute in de praktijk loopt, is beschreven door het Nederlands Jeugdinstituut. (2010). De stappen zijn:

1. Observeren, signaleren en begeleiden door de leerkracht in de klas
2. Collegiale consultatie
3. Bespreking in het zorgteam
4. Bespreking in het Zorg Advies Team
5. Nazorg en evaluatie

Zowel het zorgteam binnen de school als het ZAT, bovenschools, zijn multidisciplinaire teams. Ze vormen een onderdeel van de verticale zorgstructuur in het onderwijs, maar zij maken ook deel uit van de horizontale, lokale zorgstructuur voor jeugdigen en hun ouders/gezinnen. Daarmee dragen zij bij aan het optimaal benutten van expertise van lokale en regionale instanties (Bosdriesz M. , Moerkens, Godefrooy, & Kessel, 2010).

In dat lokale domein functioneren naast de zorgteams en de ZAT's diverse andere voorzieningen zoals de Centra voor Jeugd en Gezin (CJG), veiligheidshuizen en de Verwijsindex Risico Jongeren (VIR). Vanuit de zorgteams en de ZAT's moet snel geschakeld kunnen worden tussen deze voorzieningen. CJG's en ZAT's vervullen voor een deel dezelfde functie. Het CJG echter bedient de doelgroep in en vanuit de wijk en de taak van het ZAT ligt in en rond de school.

2.2 Situering Internationaal

Toen ik bezig was met ontdekken hoe de lijnen in Nederland lopen binnen zorg en onderwijs vroeg ik me af of de ontwikkelingen in het buitenland op dezelfde wijze zijn gegaan en van welke landen wij zouden kunnen leren. T. Berg-le Clercq (persoonlijke communicatie, 08 april 2011), medewerkster Internationaal van het NJi, vertelt dat de Nederlandse situatie uniek is door de vele verschillende lagen van verantwoordelijkheid zoals: gemeenten, besturen en samenwerkingsverbanden. Dat maakt het lastig om centraal overleg te regelen of te onderzoeken in hoeverre er overleg is.

Noorwegen

Noorwegen heeft een succesvolle overgang gemaakt van geïnstitutionaliseerde zorg voor kinderen en jongeren naar pleegzorg en meer hulp-aan-huis voor risicokinderen. Bij het maken van deze overgang is ook het onderwijs een samenwerkingspartner in de *family counseling* (Berg & Vink, 2007). Er is een nieuw plan om de leeromgeving te veranderen, vergelijkbaar met de eisen aan het onderwijs in Nederland. De kernvakken, rekenen en taal, moeten verbeterd worden. Dat willen ze doen door de leeromgeving aan te passen en door leerkrachten te leren om gedragsproblemen beter en eerder te laten herkennen (T. Berg-le Clercq, persoonlijke communicatie, 08-april-2011).

Zweden

De jeugdzorg in Zweden richt zich vooral op samenwerking met de ouders. Iedereen die het nodig heeft, kan een gezinscoach krijgen (Berg & Vink, 2007).

De samenwerking tussen de zorg en het onderwijs is vanzelfsprekend. Aan iedere school is een schoolverpleegkundige verbonden. Er is regelmatig overleg tussen deze verpleegkundige en de directeur (T. Berg, persoonlijke communicatie, 08-april-2011)

Engeland

In Engeland introduceerde de overheid in 2004 een onderwijsprogramma met als titel 'Every child matters'. Doelen zijn o.a. dat de kinderen met plezier naar school gaan en dat de kerndoelen bereikt worden. Er zijn lokale samenwerkingsverbanden onder toezicht van de lokale overheid. In deze *Children's trust* werken de politie, de jeugdreclassering, de lokale gezondheidsraden en de *primary care trust* (gericht op gezondheid) samen. De centrale overheid is van plan deze lijst uit te breiden met organisaties als woningbouwverenigingen,

hoger onderwijs instellingen en arbeidsbureaus (Berg & Vink, 2007). Het basisonderwijs is in Engeland geen partner in de *Children's trusts*.

Duitsland

De Duitse 'jeugdzorg' is veel breder dan de jeugdzorg in Nederland en omvat het gehele aanbod vanuit de overheid aan kinderen en jongeren. De focus van de zorg voor kinderen is aan het verschuiven naar eerdere signaleringen en interventies. Onderwijs maakt uiteraard deel uit van het aanbod van de overheid aan jongeren. Of het ook een rol speelt bij de eerdere signalering is mij op dit moment niet duidelijk geworden. Drs. T. Berg - le Clercq liet in een telefoongesprek (8 april 2011) weten dat haar indruk is dat het overleg op dit moment vooral plaatsvindt met de kinderopvang.

Orthopedagoog en docent jeugdzorg Jurjen Tak (persoonlijke communicatie, 31-maart-2011) geeft aan dat hij van collega's in Duitsland en in Engeland hoort dat de samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorg moeilijk loopt.

2.3 Situering in de school

In deze paragraaf beschrijf ik hoe de leerkrachten aankijken tegen het delen van de zorg over leerlingen met elkaar en met ouders en externen. De organisatie van de school en de ontwikkeling van het team komt in hoofdstuk 3 aan de orde.

Om in kaart te krijgen hoe de leerkrachten denken over de huidige manier van het delen van de zorg en wat hun idee is bij een zorgteam, heb ik de leerkrachten gevraagd een enquête in te vullen (bijlage 2).

Als deze leerkrachten vragen hebben over een leerling proberen ze eerst zelf een antwoord te vinden. Daarbij wordt vooral gebruik gemaakt van de ervaring die ze hebben opgedaan met eerdere problemen. Op één leerkracht na wordt daarbij ook in het dossier gekeken. Literatuur en internet worden gebruikt door zes van de zeven leerkrachten.

Als de leerkracht dan vragen overheeft, wordt de leerling besproken met anderen. Net zoals in de literatuur geschetst werd (Bosdriesz M., Moerkens, Godefrooy, & Kessel, 2010) kiezen ook de leerkrachten bij ons op school als eerste voor collegiale consultatie. Als er een duopartner is, is dat de eerste gesprekspartner, daarna een collega die de groep eerder had en daarna met een andere collega. Eén collega gaat het eerst naar de intern begeleider en daarna naar andere leerkrachten. Het moment waarop met ouders overlegd wordt, is heel wisselend. De ene collega spreekt hen als eerste, een ander geeft aan ouders alleen te spreken als het niet anders kan. De rest zit er ergens tussenin.

Op de vraag wat we doen als we er op school niet uitkomen, geven drie leerkrachten aan dat we kinderen direct kunnen doorverwijzen naar deskundigen: logopedisten, kinderpsychologen etc. Eén van hen geeft ook de hulp vanuit de REC's aan. Vijf noemen de PCL (nu ZAT), en twee geven minder specifieke mogelijkheden: informatie zoeken, externe hulp en aanmelden. Eén leerkracht geeft aan dat de intern begeleider de zorg uit handen neemt als we er als school niet meer uitkomen.

Weten de leerkrachten wat een zorgteam is?

Alle leerkrachten geven aan dat ze weten wat een zorgteam is. Toch noemt slechts één van hen de consulent van de OBD als deelnemster van een zorgteam. Twee keer werd een zorgteam gebruikt als nieuwe naam voor het PCL. Dat is in ons samenwerkingsverband het

ZAT geworden. Verder worden verschillende vormen van intern overleg genoemd waarbij in ieder geval de intern begeleider betrokken is. Er wordt geen voorkeur uitgesproken voor een bepaalde externe deskundige. Alle leerkrachten geven aan dat daarvoor gekeken moet worden welk probleem er speelt.

Wat vinden de leerkrachten de sterke punten in de leerlingenzorg?

Als sterke punten in de leerlingenzorg worden genoemd;

- Het interne, informele overleg en de sterke collegialiteit
- De intern begeleider die tips en materiaal heeft
- De goed bijgehouden dossiers en het Leerlingvolgsysteem.
- De kennis die er in huis is, zowel door scholing als door ervaring, waardoor de leerkrachten goed in staat zijn te signaleren en weet hebben van doorverwijsmogelijkheden

Ook het feit dat er in school een fulltime leerkracht ondersteuner werkt wordt genoemd. Dit is niet direct van toepassing op de zorgroute, maar wel van belang voor de ondersteuning van leerkrachten.

2.4 Situering binnen het samenwerkingsverband

De scholen binnen ons samenwerkingsverband hebben te maken met dezelfde (jeugd)hulpverleners als onze school. Het ligt voor de hand om bij hen te vragen hoe ze het opzetten van een zorgteam aangepakt hebben. Ik stuur een mail aan alle negenentwintig intern begeleiders van het samenwerkingsverband (bijlage 3).

Op de e-mail krijg ik vijf reacties. Drie mensen geven aan dat het zorgteam bij hen nog in de kinderschoenen staat, eentje valt in voor een zieke intern begeleider, zij verontschuldigt zich dat ze geen tijd heeft en één intern begeleider geeft aan dat het bij haar op school al een paar jaar draait. Ik ga bij haar en bij een collega die aan het uitproberen is, praten. Ook heb ik een gesprek op de school waar ik vorig jaar werkte. Zij hebben al jaren een consultant van het OBD aan wie de intern begeleider vragen kan stellen, dat is later uitgebreid tot een zorgteam.

Op alle drie de scholen bestaat het zorgteam uit de directeur, de intern begeleider en de consultant van de OBD, terwijl die laatste in de theorie nergens genoemd wordt. Bij de twee scholen binnen ons samenwerkingsverband schuift ook de leerkracht aan. Ouders zijn in geen van de zorgteams partij.

Op de school die al jaren met een zorgteam werkt staan de data vast op de jaarkalender. Drie keer wordt er een smal zorgteam gehouden, dat is een overleg zonder externen. Drie keer per jaar een breed zorgteam. Daar is minimaal de consultant van de OBD bij en zo nodig nog andere externen. Het blijkt niet altijd te lukken om externen op dezelfde tijd rond de tafel te krijgen. De intern begeleider van deze school maakt vooraf een agenda. Voor kinderen die al eerder besproken zijn, wordt een kwartier uitgetrokken, voor kinderen die de eerste keer aan de beurt zijn vijftientwintig minuten. Dat is krap, maar haalbaar. De leerkracht van het betreffende kind wordt altijd verwacht. Als een kind uit een andere groep aan de beurt is, mogen ze blijven.

Deze school is ook al lang bezig met handelingsgericht werken en werkt op alle vakgebieden met groepsplannen. De cyclus van de 1-zorgroute is bekend en wordt gehanteerd. Ook op de andere school is het zorgteam ingesteld nadat er al een keus gemaakt was voor handelingsgericht werken. Bij ons op werken we niet handelingsgericht. Leerkrachten zijn bezig met het opzetten van het eerste groepsplan.

Als ik iets opzoek in mijn mailbox kom ik een voorstel tegen vanuit het samenwerkingsverband om twee zorgteams te plannen. Mijn voorgangster heeft mij wel verteld dat er zo'n vraag geweest was en dat ze daar niet op in ging. Je kunt volgens haar namelijk van te voren niet weten wanneer je hulp nodig hebt. Ik kan me voorstellen dat dit probleem inderdaad gaat spelen en vraag me af of met het instellen van een zorgteam er geen bureaucratische tussenlaag gevormd wordt.

Tegelijkertijd komt het conceptzorgplan van het samenwerkingsverband op mijn bureau. Daar staat in het meerjarenbeleidsplan dat in het schooljaar 2010-2011 het zorgteam in alle scholen geborgd dient te zijn. In 2013 moet een goed werkend schoolteam van curatief naar preventief gerealiseerd zijn. In de evaluatie staat dat er in vijftientig van de dertig scholen een Zorgteam volgens afspraak gerealiseerd is, waaraan de leerkracht, de directeur en de intern begeleider deelnemen. Bij minimaal twee zorgteams is schoolmaatschappelijk werk aanwezig en bij minimaal twee de consultant van de OBD.

2.5 Het antwoord op de vragen

Door het onderzoek naar de theorie en in de praktijk heb ik antwoord gevonden op de vragen.

1. Wat is een zorgteam?

Volgens de theorie is een zorgteam een multidisciplinair overleg dat plaatsvindt als er vragen over de begeleiding van een leerling overblijven na de collegiale consultatie en overleg tussen intern begeleider en de leerkracht.

In een zorgteam zitten in theorie minimaal: de directeur, de intern begeleider, de leerkracht, een schoolverpleegkundige en een schoolmaatschappelijk werker.

In de praktijk binnen ons samenwerkingsverband is een zorgteam een overleg met de directeur, de intern begeleider en de leerkracht, eventueel aangevuld met een consultant van de OBD en of schoolmaatschappelijk werk, zo nodig uitgebreid met andere hulpverleners.

2. Wat is de ontstaansgeschiedenis van zorgteams?

Zorgteams zijn ontstaan vanuit een behoefte in de praktijk. Op de reguliere basisscholen komen in toenemende mate kinderen met specifieke onderwijsbehoeften. Om aan de (onderwijs)behoeften van deze kinderen te voldoen is overleg met hulpverleners vanuit andere disciplines noodzakelijk.

3. Wat is de plaats van een zorgteam in de leerlingenzorg binnen de school?

Als de leerkracht signaleert dat er meer hulp nodig is bij het begeleiden van een zorgleerling en er na collegiale consultatie en overleg met de intern begeleider nog zorgen zijn of blijkt dat de hulp niet toereikend is, kan een leerling aangemeld worden bij het zorgteam in de school. De hulp in het zorgteam is in eerste instantie gericht op het opheffen van de handelingsverlegenheid van de leerkracht.

4. Hoe is de relatie van scholen met hulpverleners van buiten de school geregeld?

Als de leerkracht enkelvoudige problematiek signaleert, kan er direct hulp gevraagd worden aan of doorverwezen worden naar de eerstelijnszorg. Als er sprake is van complexe problematiek of de problematiek onduidelijk is, wordt er via het Zorgteam en daarna het ZAT hulp gezocht.

5. Hoe zit dat in de landen om ons heen?

De structuur in Nederland is tamelijk uniek. In Zweden zijn schoolnurses verbonden aan de school en is de interne zorg dus al multidisciplinair. Het algemene beeld is dat onderwijs en Jeugdzorg gescheiden eilanden zijn waartussen het overleg stroef verloopt.

6. Wat zijn de ideeën van mijn collega's over een zorgteam in de school?

De ideeën die de leerkrachten bij een zorgteam hebben, lopen uiteen. Duidelijk is wel dat de wil tot overleggen en gebruik maken van de kennis van externen aanwezig is.

7. Hoe werken zorgteams op andere scholen?

Op bijna alle scholen binnen het samenwerkingsverband zijn er zorgteams werkzaam. De meeste scholen zijn dit jaar begonnen en in een paar zorgteams nemen deskundigen van buiten de school deel.

8. Wat betekent de informatie voor mij?

Ik schrok van de verwachting dat de intern begeleider er is om de zorgen uit handen te nemen. Het gaf me ook inzicht in de communicatie met de leerkracht en mijzelf. Ik voelde wel de irritatie maar begreep niet waar die vandaan kwam. Ik was bezig ben om gezamenlijk een oplossing te vinden en stelde dus vragen. Zij wil antwoorden en dat begrijp ik ook.

Het lezen van de theorie en het spreken met collega intern begeleiders heeft me geholpen om me zekerder te voelen. Als in ons land, de landen om ons heen, het samenwerkingsverband en de scholen om me heen gezocht wordt naar manieren om overleg goed vorm te geven, ligt het feit dat ik zoekende ben niet aan oncapabel zijn. Ik heb door dit onderzoek dus meer zelfvertrouwen gekregen. Dat zelfvertrouwen heeft ervoor gezorgd dat ik makkelijker durf te vragen en dat leidt weer tot contacten en antwoorden.

Omdat de leerkrachten allemaal een andere invulling aan het woord zorgteam geven zal duidelijk gemaakt moeten worden wat een zorgteam is en wat de plaats daarvan is binnen de leerlingenzorg.

Behalve het duidelijk maken van de leerlingenroute en de plaats van het zorgteam zal ik ook duidelijk moeten maken/krijgen wat de taak van de intern begeleider is.

3 Het doel en de resources

In het vorige hoofdstuk heb ik vanuit de theorie en de praktijk van anderen gekeken naar zorgteams en de samenwerking tussen school en externe deskundigen. De informatie die ik daar gevonden heb is zal gebruikt worden bij het vinden naar het antwoord op de hoofdvraag:

Hoe komen wij op school tot een duidelijke, herkenbare en werkbare route in de leerlingenzorg?

Om tot het antwoord te komen zal ik beginnen met het beschrijven van de gewenste situatie, de wolk (Jackson & McKergow, 2002). Om in te schatten op welk punt de school zich bevindt zal ik gebruik maken van de eerste drie veranderkundige en organisatiekundige stappen van Kloosterboer (2005).

In hoofdstuk 4 zal beschreven worden welke stappen gezet gaan worden om tot de zorgroute te komen.

3.1 Het doel

Het doel is een goed lopende zorgroute in de school.

De stappen, beschreven in de folder (bijlage4), zijn:

1. Observeren, signaleren en begeleiden door de leerkracht in de klas
2. Twee keer per jaar een groepsbespreking met de leerkracht en de intern begeleider
3. Collegiale consultatie
4. Bespreking in het zorgteam
5. Bespreking in het Zorg Advies Team
6. Nazorg en evaluatie



Als de zorgroute helemaal goed wordt gevolgd, weet iedereen op welk moment hulp gevraagd kan worden. Op de jaaragenda staat dan minstens zes keer per jaar een zorgteamoverleg ingepland. Drie keer smal met de leerkracht, de directeur en de intern begeleider, drie keer breed met schoolmaatschappelijk werker en/of de consultant van de OBD.

De leerkrachten voelen zich dan door elkaar, door mij en de directeur ondersteund en de stappen die gezet zijn om een leerkracht met een leerling verder te helpen, worden genoteerd en zijn terug te vinden in de dossiers.

Ouders worden door de leerkracht op de hoogte gehouden van wat er op school speelt rond hun kind en zij zijn partner in de zorg.

3.2 De volgende stap

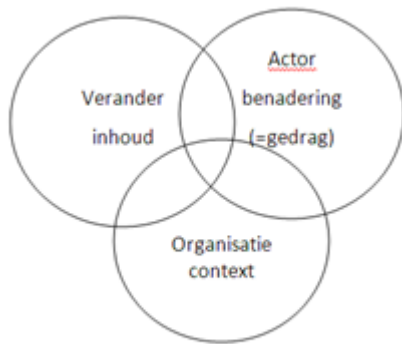
Het is belangrijk om goed in te schatten wat er nodig is om de volgende stap te kunnen zetten, omdat 70% van de ingezette veranderprogramma's mislukt (J. v.d.Waals, college 26-11-2009). Om te zorgen dat dit plan bij de overige 30% gaat horen, zal ik eerst kijken wat er van invloed is op een verandering en hoe ik daar mee om kan gaan.



Kloosterboer (2005, p. 20) geeft een duidelijk schema waarin de verschillende stappen vanuit de organisatiekunde en vanuit de veranderkunde naast elkaar zijn gezet. De eerste twee stappen moeten worden gemaakt voordat je tot concrete plannen kunt komen. Die zal ik beschrijven in deze paragraaf.

Organisatiekundige stappen	<u>Veranderkundige stappen</u>
1. Probleem definiëren	1. Bewust maken
2. Strategische opties verkennen	2. Pijn (h)erkennen en toekomstdiscussies entameren
3. Strategische keuzes maken	3. Duidelijkheid scheppen
4. Uitwerken, invullen	4. Medeverantwoordelijk maken
5. Invoeringsbesluit nemen	5. Onomkeerbaar maken
6. Implementeren	6. Ondersteunen leer- en gewenningsproces
7. Bewaken en evalueren	7. Bekrachtigen

3.3 Probleem definiëren/bewust maken



Figuur 1 Invloeden op veranderingen
(Cozijnsen & Vrakking, 2004)

In het schema van Kloosterboer (2005) in de vorige paragraaf lijkt het erop dat de zakelijke aanpak van de organisatiekunde en de menselijke aanpak van de veranderkunde wegen zijn waartussen gekozen kan worden. Cozijnsen en Vrakking (2004) laten zien dat haalbaarheid en de uitkomst van de verandering mede worden bepaald door de actoren en door de organisatie waarin de verandering plaatsvindt (figuur 1). Het ‘probleem definiëren’ wordt in de oplossingsgerichte

manier van werken ‘kijken naar wat er al is’.

Ik zal beginnen met het kijken naar de verandering zelf.

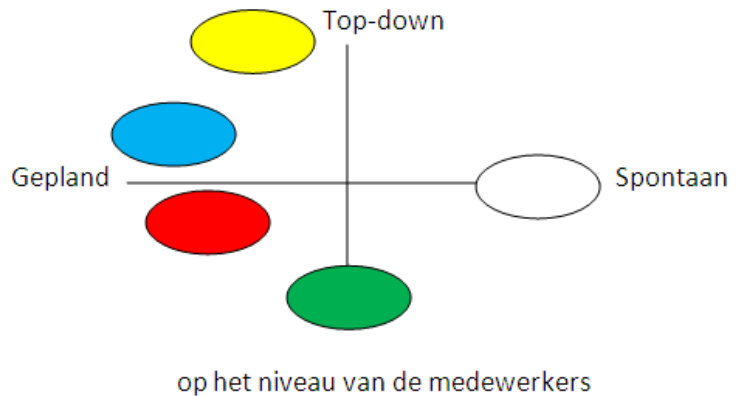
Daarna zal ik de actoren bespreken en zal ik een analyse maken van het veranderend vermogen van de organisatie en het team leerkrachten.

Als laatste zal ik kijken naar mijn eigen mogelijkheden als veranderaar. Dit samen vormt het platform vanwaar de verandering ingezet wordt.

3.3.1 Veranderinhoud

Het invoeren van een zorgteam is geen cultuurverandering maar een groei, een uitbreiding en aanpassing van dat wat er al is (de Caluwé, Kor, Weggeman, & Wijnen, 2002). Omdat groei ook als verandering ervaren wordt en dezelfde emoties een rol spelen blijf ik de term verandering gebruiken.

Veranderingen kunnen van bovenaf opgelegd worden of vanaf het niveau van de medewerkers. Ze kunnen spontaan ontstaan en van tevoren gepland worden. De Caluwé (2003) geeft kleuren aan die veranderingen (figuur 2).



Figuur 2 verandering in de kleuren van de Caluwé (2006)

Het invoeren van een zorgteam is een van bovenaf opgelegde verandering en in de beschrijving van De Caluwé (2006) dus een gele verandering. Voor het invoeren van gele veranderingen heb je de ‘macht’ van bovenaf nodig. Het samenwerkingsverband initieert het opzetten van zorgteams, de directeur van de school is een voorstander van deze verandering en dus ben ik, als intern begeleider, in de positie om de organisatie van de leerlingenzorg te veranderen.

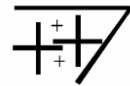
Naast het geel van de invoering heeft de verandering ook de kleur blauw. De opzet van de verandering is te komen tot een stappenplan (een blauwdruk). Het begin van de verandering is dus geel en de uitkomst blauw.

Tachtig procent van de succesvolle veranderingen zijn de spontaan ontstane ‘witte’ veranderingen. Mensen veranderen namelijk pas als het echt nodig is én als ze weten waar ze het voor doen (Karstanje, 2009). Het is dus nodig om daar aandacht aan te besteden. Dat kan door

3.3.2 De actoren

De eerste twee actoren zijn in termen van oplossingsgericht werken supporters die mij ondersteunen in het opzetten van een zorgteam. Van de leerkrachten kan ik door gericht te coachen supporters maken.

Het samenwerkingsverband is is groot voorstander van het opzetten van zorgteams op alle scholen. Zij stelt hiervoor uren beschikbaar en heeft kennis in huis waarvan gebruik gemaakt kan worden. Zij speelt vooral een stimulerende rol op de achtergrond.



De directeur wil graag dat de zorgroute duidelijk op papier komt.

Alle betrokkenen weten dan waar ze aan toe zijn, wie wanneer verantwoordelijk is en wie er handelt. Bovendien kan de zorgroute opgenomen worden in de diverse plannen die geschreven moeten worden voor de inspectie, het bestuur en het samenwerkingsverband.

De leerkrachten die op deze school werken zijn ervaren en betrokken. Zij weten hoe ze kinderen moeten begeleiden en wat signalen zijn die er op duiden dat er meer dan de gewone zorg nodig is. De vorderingen van de leerlingen worden door methode- en niet-methodetoetsen systematisch bijgehouden. De leerkrachten zijn in staat om te observeren, te signaleren en te begeleiden. Er worden remediërende handelingsplannen geschreven en uitgevoerd. De leerkrachten lopen gemakkelijk bij elkaar binnen met vragen rondom de kinderen. Voor de leerkrachten is op dit moment niet helder wat er gebeuren moet als leerlingen meer dan de gewone zorg nodig hebben. De ene leerkracht verwijst zelf naar hulpverleners buiten de school, de andere verwacht de oplossing van mij als intern begeleider. Na de presentatie van mijn onderzoek 'De school in kaart' (Kampherbeek, 2010) hebben ze ermee ingestemd dat ik me ga verdiepen in de structuur van de leerlingenzorg. Ze weten ook dat daarbij aangesloten moet worden bij ontwikkelingen binnen het samenwerkingsverband. Ook hebben de leerkrachten een enquête ingevuld met vragen over de sterke kanten van de zorg op school en een vraag over de inhoud van een zorgteam en een ZAT. Omdat niet iedereen het verschil wist, leverde dat al gesprekken op.

De leerkrachten zijn professioneel deelnemer en zijn zich nog nauwelijks bewust van de plannen. Van professionals is bekend dat ze sterk de neiging hebben om zelfstandig toe te werken naar hun eigen ambitie (Weggeman, 2008). Daarom is het goed om veel tijd te

besteden aan het eigenaarschap van de leerkrachten. Als zij vinden dat het plan aansluit bij hun ambitie om het beste voor de leerlingen te bereiken, is de kans van slagen groot.

Onlangs is tijdens een teamvergadering op mijn verzoek mijn functioneren aan de orde geweest. Mijn inzet en betrokkenheid werden genoemd. Tevens bleek dat ik moet opletten mijn beloftes waar te maken en ik niet moet vergeten de punten op de i te zetten. Iedereen vond het belangrijk om de taken van de intern begeleider en de leerlingenzorg helder te krijgen. De zorgroute is een manier om tegemoet te komen aan deze wens van de leerkrachten.

De Intern Begeleider

Omdat ik als intern begeleider de verandering vorm moet geven, is niet alleen de veranderingsbekwaamheid van het team belangrijk, maar ook de leidinggevende kwaliteiten van mijzelf.



© Online Talent Manager

Figuur 3 Mijn werkstijl in het octogram van Quinn en Rohrbaugh (Online Team Manager)

Uit een test op Online-talent-manager (figuur 3) blijkt dat mijn sterkste

werk- en leiderschapstijlen (strategie, pionier en netwerker) aan de externe kant zitten. Op de punten die flexibel intern gericht zijn, (teamspeler, verankeraar en helper) scoor ik onder gemiddeld.

Goede atmosfeer	Tevreden afnemers
Prettig klimaat	Vernieuwend
Hecht team	Flexibel
Samenwerking	Aanpassend
Gereguleerd	Duidelijke doelen
Gecontroleerd	Examenresultaten
Processen duidelijk	Weinig dubbiures
Ordelijk	Doelen gehaald

Figuur 4
Effectiviteitscriteria in model van Cameron & Quinn (Karstans, 2010)

Ik kan aansluiting zoeken bij het team door te kijken naar de effectiviteitscriteria (figuur 4) in het model van Cameron & Quinn (2008). Ik heb de samenwerking nodig en de verandering zelf is het organiseren van de samenwerking. Verdere zal ik moeten zorgen voor een goede sfeer en een prettig klimaat. Dat klinkt gemakkelijk.

Volgens een test (Capgemini, 2011) blijkt echter dat ik in 74% van de gevallen de juiste stijl van leiding geven kies.

Ik moet er dus rekening mee houden dat ik ook weleens de verkeerde keus maak. Dat heeft vast te maken met mijn matige score als teamspeler.

Mijn persoonlijke leiderschap- veranderstijl is die van uitdager en ontwikkelaar (Kloosterboer, 2005). Dit betekent dat ik uitga van het zelflerend en zelfsturend vermogen van het team (groen/wit bij De Caluwé) en ook provocerend en prikkelend kan zijn door het stellen van hoge verwachtingen.

Teamleden vinden het niet altijd prettig als ik me provocerend opstel (en dat is een understatement). Toch leiden hoge verwachtingen tot hoge prestaties, dat geldt niet alleen voor kinderen. Provocaties kunnen tot actie leiden, mits niet teveel en te vaak. Ik ben me er van bewust dat mijn woorden sneller provocerend overkomen dat ze bedoelt zijn. Hoewel ik mezelf blijf zorgt de ervaring die ik inmiddels heb, samen met de toegenomen kennis van over relaties dat ik hier beter mee om kan gaan.

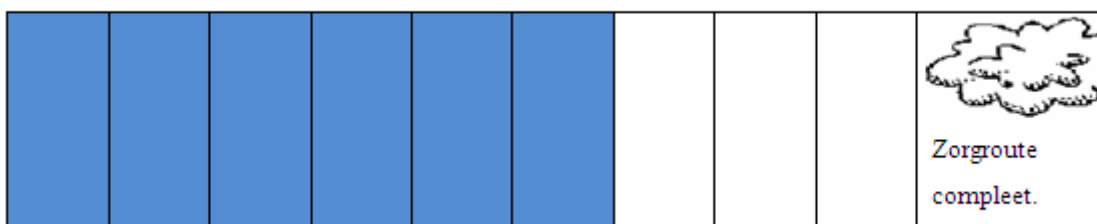
De valkuil bij wit is dat ik onvoldoende inzicht heb in de drijvende krachten binnen het team en bij groen dat ik soms onvoldoende inzie dat niet iedereen wil of kan leren. Daarbij hebben zowel groen als wit als zwakte dat er weinig prioriteiten gesteld worden en dat de doelen niet duidelijk zijn.

3.3.3 De organisatie

De organisatie van de school is weinig complex. De leerkrachten, de directeur en ik als intern begeleider vormen het team. De school is een één-pitter en er bestaat de neiging tot interne focus. Het bestuur bestaat uit ouders en laat de onderwijsinhoud aan de directeur en het team over.

De leerlingenzorg en bespreekmomenten nu.

Ik geef hieronder in blauw aan hoever wij al zijn op de weg naar het doel



Wat maakt dat wij al op 6 staan?

Na de CITOtoetsen in januari en juni is er een overleg tussen de leerkracht en de intern begeleider waarin de hele groep wordt doorgesproken. Dit gebeurt tot nu toe informeel.



Twee keer per jaar is er een plenaire groepsbespreking. Alle leerkrachten worden daarin geïnformeerd over de andere groepen. Op iedere bouwvergadering worden de zorgleerlingen benoemd.

De school is bezig met het verkennen van groepsplannen.

De school heeft dit jaar voor tien uur schoolbegeleidingsuren van de OBD ingehuurd en vanuit de gemeente worden uren vergoed voor schoolmaatschappelijk werk.

Bij 7 zijn er zorgteams gehouden in de school waarin de zorgen rondom een kind centraal staan, bij 8 is de formele kant, agenda's, manier van voorbereiden met en verslag schrijven in orde en bij 9 is het duidelijk dat het vooral om de handelingsverlegenheid van de leerkrachten gaat en dat het leren van elkaar een hoofddoel is, bij 10 loopt de zorg volgens de zorgroute.

Het veranderend vermogen van het team

Er heerst een groot ‘wij-gevoel’ en de leerkrachten zijn tevreden over het eigen functioneren. Er lijkt weinig op het spel te staan en men maakt zich niet druk over prestaties. Als iemand boven het maaiveld uit steekt -zoals de minister wil met Lb-functies en prestatieloon- zijn de leerkrachten bang dat de solidariteit in het geding komt. Kloosterboer (2005) benoemt dit als familiecultuur.



Figuur 5
Veranderingsbekwaamheid in organisaties
(Caluwé & Vermaak, 2006)

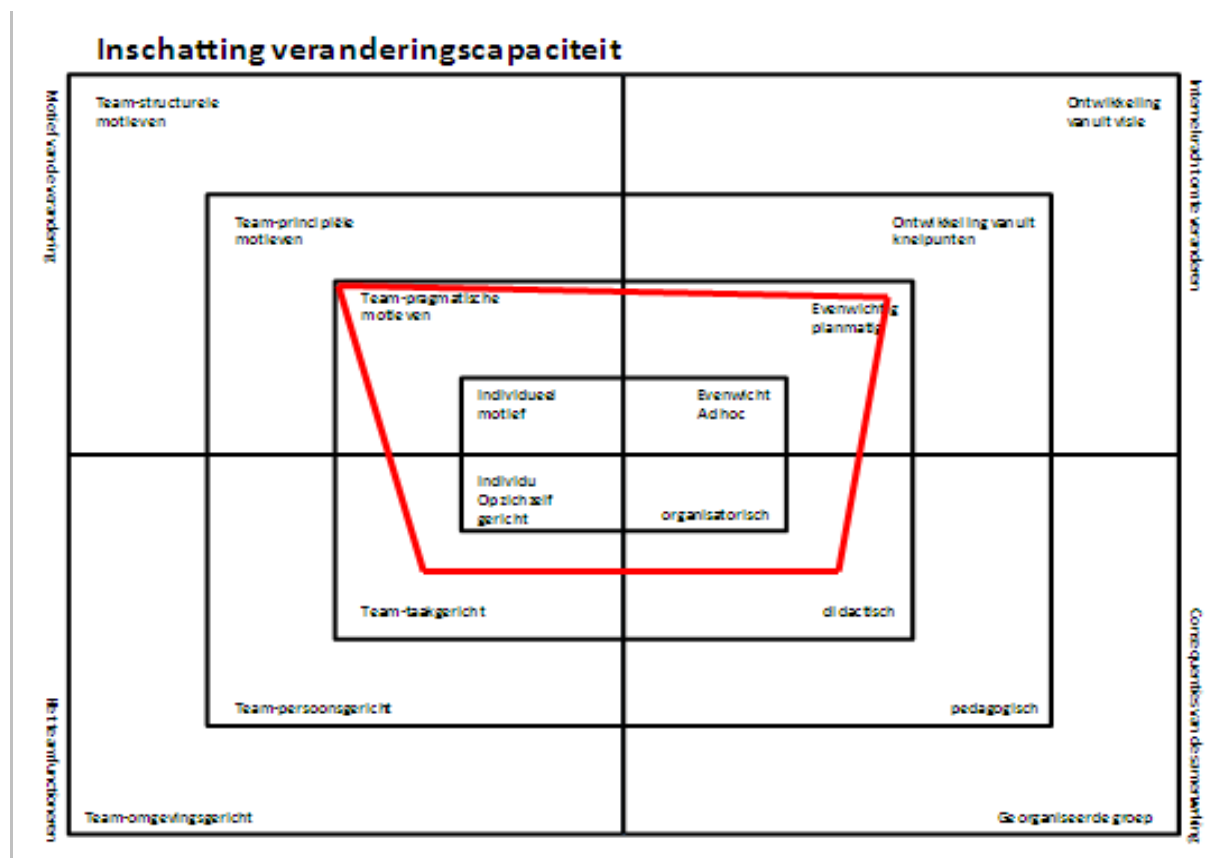
Volgens De Caluwé (2002) verandert het weerstandsvormogen en het veranderingsvermogen met het ouder worden van organisaties. Hoe dat werkt, wordt verbeeld in figuur 5. In de loop van de tijd (de pijl) wordt het weerstandsvormogen groter, de flexibiliteit blijft en het vermogen om weerstand te bieden aan alle invloeden neemt toe (kwadrant 1). Als de situatie stabiel is, neemt het veranderingsvermogen af. De situatie op school was jaren stabiel. De school zit daardoor in fase drie. Er zijn op dit moment

fusiegesprekken op bestuursniveau. Het veranderingsvermogen is dus gering terwijl er grote veranderingen aankomen.

3.4 Waardoor gaat het toch lukken?

Het model van het onderwijsadviesbureau APS (Kamstra, college, 2011) is een manier om te bekijken of een verandering haalbaar is. Volgens de theorie achter dit model is een verandering haalbaar als die in evenwicht is met de draagkracht. De denkbeeldige diagonaal van rechtsonder (team) naar linksboven (ontwikkelingen) staat voor de draagkracht van het team. Op de diagonaal linksonder/rechtsboven staan de motieven voor handelen.

Ik heb aan twee teamleden en de directeur gevraagd om punten te zetten op de lijn draagkracht. Hun meningen kwamen overeen met mijn analyse. De punten zijn tussen individueel en teamgericht komen te staan en bij taak tegen evenwichtig/planmatig aan. Deze verandering is vooral organisatorisch/didactisch (We willen het zo regelen dat we goed onderwijs kunnen geven) en de motieven pragmatisch/organisatorisch (Als we het zo regelen, krijgen we de hulp die we nodig hebben).



Figuur 6 aangepast model APS

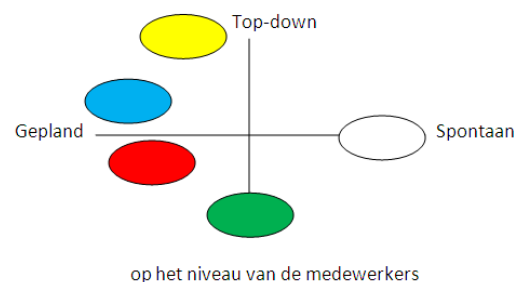
3.5 Strategische opties verkennen

Pijn (h)erkennen en toekomstdiscussie entameren

Kloosterboer (2005) stelt dat weerstand voorkomt uit gevoelde pijn. Veranderen betekent afscheid nemen van het oude en weerstand is in feite een gezonde, mentale overlevingsstrategie. Het is dus goed om die pijn te herkennen en te erkennen. Pas dan zal de stap naar aanvaarding genomen kunnen worden.

Om te kijken hoe ik met die pijn om kan gaan en zo te zorgen dat de leerkrachten de verandering kunnen meemaken gebruik ik weer de kleuren van De Caluwé (2006). In paragraaf 3.1.1 staat al beschreven dat die invoering en de uitkomst van het plan vooral binnen het top-down werken, het geel- en blauwdrukdenken passen (zie herhaling figuur 2).

Omdat de leerkrachten professionals zijn houden ze er niet van als hen van boven af iets opgelegd wordt (Weggeman, 2008). Er zal dus op het niveau van de medewerkers verder gewerkt worden en het



Figuur 2 verandering in de kleuren van de Caluwé (2006)

rooddrukdenken, de aanpak die staat voor een motiverende omgeving door mensen op de juiste manier te prikkelen, kan helpen om de verandering gedragen te krijgen.

Dit doe ik door de visie naar voren te halen uit de gesprekken die er zijn. Het gebeurt ook door de groepsbesprekingen langzaam om te buigen van een informele babbel tot een gesprek met verslaglegging van de gemaakte afspraken. De valkuil bij rood is dat mensen die tegensputteren de verandering te lang tegen houden en daarmee voortrekkers frustreren. Ook wordt er rekening gehouden met de pijn die zich uit als weerstand. Op school is deze pijn te herkennen aan opmerkingen als: 'Het lijkt wel of we het altijd fout deden.' Het is goed om te luisteren en te horen wat er achter de argumenten zit.

Dit vraagt van mij een reflectieve houding open houding. Ik heb de neiging tegensputteraars te snel af te kappen en aangezien diplomatie erg laag op mijn lijstje goede eigenschappen staat, moet ik hier heel bewust op letten.

Om te kunnen en willen veranderen hebben mensen kennis nodig (groendrukdenken). Veel leerkrachten op school zijn benieuwd naar het waarom achter de verandering. Zij krijgen de kennis aangeboden tijdens bijeenkomsten die moeten leiden tot het invoeren van handelingsgericht werken en het werken met groepsplannen. Ze leren dan ook de begrippen

zoals onderwijsbehoeften kennen. De leerkrachten leren al doende de formulieren juist in te vullen. Ik zal ze daarbij de ondersteuning geven die ze nodig hebben (Blanchard, 2007). Ook de folder is een manier om te leren hoe het einddoel eruit ziet.

De directeur en ik zullen onze krachten bundelen. Waar ik vooral uitga van leren en spontane ontwikkeling (groen/wit bij De Caluwé), let hij op de mensen en de structuren (blauw/rood bij De Caluwé). Hij heeft als directeur de plaats in de organisatie om dingen te veranderen en ik heb dit met managementtaken een beetje (geel bij De Caluwé). Samen hebben we het hele kleurenpalet tot onze beschikking.

4 Passende stappen

4.1 Strategische keuzes maken / Duidelijkheid scheppen

In deze paragraaf beschrijf ik de keuzes die ik maak, waarom ik ze maak en hoe ik de leerkrachten duidelijk maak waar we mee bezig zijn.

Groepsbespreking na de toetsronde van het LOVS in januari en juni

Na iedere toetsronde worden de resultaten informeel besproken tussen de intern begeleider en de leerkracht. Ik maak het iets minder informeel door van te voren een afspraak te maken en tussen de middag of na schooltijd een uur per groep uit te trekken. In januari maakte ik tijdens deze gesprekken voor mezelf aantekeningen waar ik in juni op terug kom.

In juni maak ik van elke groepsbespreking een verslag. Hierdoor laat ik merken dat de input van leerkrachten er toe doet. Ook kan ik aansluiten bij het stadium van betrokkenheid van de individuele leerkracht. Collega's die vooral betrokken zijn op zichzelf, de eerste fase (model APS), kan ik de uitleg geven die ze nodig hebben. Collega's die dat niet nodig hebben, hoef ik daar ook niet mee lastig te vallen. (figuur 7 in paragraaf 4.2)

Het overleggen met collega's zal ik benoemen als collegiale consultatie, zodat dat begrip bij iedereen bekend wordt voor 'iets wat we allang doen'.

Instellen zorgteam

Het instellen van een zorgteam is eenvoudig te realiseren. Een afspraak met de consultant van de OBD is zo gemaakt. Ik bied de leerkrachten aan om op korte termijn de zorgen rondom een kind met een externe hulpverlener te bespreken. Ze doen zo ervaring op met het stellen van een hulpvraag op papier. Doordat het praktisch is, zal de weerstand gering zijn.

Leerkrachten die betrokken zijn op de taak kunnen als eerste een kind inbrengen. Zij kunnen omgaan met vragen over hun rol en in tweede instantie kunnen leerkrachten aanschuiven die vooral op zichzelf betrokken zijn.

Visie ontwikkelen

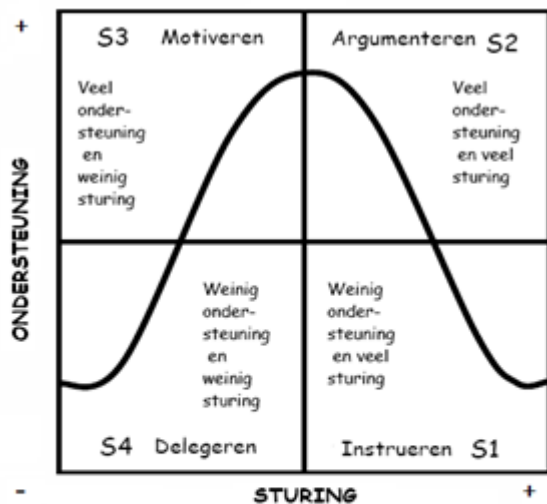
Er is op dit moment in de beleidstukken die er op school zijn niets terug te vinden over een visie op leerlingenzorg. Impliciet is die visie wel aanwezig, dit blijkt uit de verwachtingen die de leerkrachten van mij als intern begeleider hebben. De impliciete visie zal expliciet gemaakt moeten worden. Deze expliciete visie kunnen we met elkaar delen en dragen. Een expliciete visie is nodig voor het schoolwerkplan. Belangijker nog is dat het hebben van een expliciete visie de kans op positieve resultaten en ook schoolopbrengsten verhoogt (Karstanje, 1994). De Caluwé e.a. (2002) geeft aan dat de route op weg naar een expliciete missie en visie minstens zo belangrijk is als het eindresultaat. Het zorgt voor verbinding van de medewerkers met de organisatie. Op een teamvergadering zal aan de orde komen wat volgens de leerkrachten goed gaat sinds ik de intern begeleider ben. Ook zullen ze mogen zeggen wat er beter kan. Ik hoop dat er hierdoor duidelijkheid komt in de verwachtingen.

Duidelijkheid scheppen

Ik schep duidelijkheid door de impliciete visie op papier te zetten en er een vergaderpunt van te maken. Ik schep ook duidelijkheid in de zorgroute door de folder onder de aandacht te brengen. De reacties daarop kan ik weer gebruiken voor de visiebeschrijving.

4.2 Uitwerken, invullen / Medeverantwoordelijk maken

Het plan is door het maken van dit verslag al behoorlijk uitgewerkt en ingevuld. Om de leerkrachten medeverantwoordelijk te maken zal ik gebruik maken van de verschillende aanpakken zoals beschreven in paragraaf 4.1.



Figuur 7 situationeel leiderschap

Bron: <http://www.focus-lerenontwikkelen.nl/content/2010/12/Column--Motiveren-targets>

Ik zal gebruik maken van de theorie van het situationeel leiderschap (Blanchard, 2007) bij de ondersteuning van de leerkrachten. Dit betekent dat de ondersteuning die de leerkrachten nodig hebben verschilt per persoon (figuur 7). Iedereen wil aangesproken worden op het niveau dat zij nodig heeft. Beginnende en/of onzekere leerkrachten (S1) vragen veel sturing, Aan ervaren/zekere leerkrachten (S4) kan ik veel overlaten als duidelijk is wat er nodig is. De leerkrachten op school zitten in alle vier de fasen.

Ik zal bij het aanbieden van de formulieren altijd zeggen dat ze bij me kunnen komen met vragen.

Bij de ene leerkracht zal ik na een dag vragen of ze hulp nodig heeft, een ander zal het zelf invullen en aan mij geven om het nog een keer te laten bekijken en weer een ander vult het gewoon zelf in.

De leerkrachten zijn medeverantwoordelijk op het moment dat een zorgteamoverleg gehouden is en er afspraken gemaakt zijn. Gezien hun betrokkenheid bij hun leerlingen verwacht ik dat dit geen probleem oplevert.

4.3 Invoeringsbesluit nemen / Onomkeerbaar maken

Ik heb dit plan al aan de directeur voorgelegd en het besluit om op deze manier te gaan werken, is al genomen. Samen kijken we bij iedere stap hoe we die het beste aan het team voor kunnen leggen. Het eerste zorgteamoverleg is al geweest. De folder is aan een paar teamleden voorgelegd met de vraag om mee te denken over de lay-out en te kijken naar de tekst.

Door de route duidelijk te maken en de zorgteambesprekingen in de jaarplanning op te nemen wordt het proces onomkeerbaar gemaakt. Het invullen van formulieren is een onontkoombaar onderdeel van de zorgroute.

4.4 Implementeren, bewaken en evalueren /Ondersteunen leer en gewenningsproces / Bekrachtigen

De school is begonnen met het invoeren van groepsplannen en heeft zo de eerste stap naar handelingsgericht werken gezet. Deze zorgroute sluit daarbij aan. De folder (bijlage 4) wordt als bijlage bij de agenda gevoegd en er wordt gelegenheid gegeven vragen te stellen. Voor alle leerkrachten zijn hierna de stappen van de zorgroute duidelijk.

Volgend jaar komen de groepsbesprekingen (leerkracht - intern begeleider) op het jaarrooster te staan, evenals de zorgteambijeenkomsten. Om het zorgteam zo breed mogelijk effectief te laten zijn zal het zoveel mogelijk gepland worden op momenten dat de leerkrachten erbij aanwezig kunnen zijn. Van het eerste zorgteamoverleg is een verslag gemaakt. Binnenkort zal ik een tweede bijeen roepen. Hierin worden de leerlingen van de eerste keer kort doorgenomen en nieuwe leerlingen zullen aan bod komen.

Ik ben als intern begeleider ‘de spin in het web’ en kan de leerkrachten de ondersteuning bieden die ze nodig hebben. Voor ieder kind dat aangemeld wordt, geef ik de leerkracht een formulier.. Zij vult het in. Ik zal de formulieren altijd nalezen en zo nodig aanvullen.

Er is op dit moment een duidelijk verschil tussen de ingevulde formulieren. De ene leerkracht levert een bijna compleet formulier in, de ander een formulier met de voornaam van het kind en een paar kreten.

Ik zal met de ondersteuning rekening houden met behoefte van de leerkracht (Blanchard, 2007) en dus alert op moeten zijn op het verschil tussen wel willen en niet kunnen of niet willen. Degene die het wil en kan, zie ik vanzelf.

Ik ondersteun het proces op een positieve manier door op de juiste momenten te benoemen dat het goed gaat.

4.5 Wat is er al gerealiseerd?

Inmiddels is er, zoals al beschreven, één zorgteamoverleg geweest. Drie leerlingen zijn besproken en er zijn afspraken gemaakt en vervolgstappen gezet. De leerkrachten die leerlingen inbrachten zaten gaven aan dat ze de bespreking als prettig hebben ervaren. Volgens hen was het invullen van het formulier. Ik heb de ene leerkracht geholpen en die heeft vervolgens haar kennis aan de ander doorgegeven. De feedback tijdens de bijeenkomst zorgde ervoor dat het nu duidelijk is en goed te doen. De leerkrachten vinden het prettig dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt. Bij één kind verwachtte de leerkracht naderhand dat ik initiatief zou nemen tot het nakomen van de afspraken terwijl ik verwachtte dat zij verder kon zolang ik niets hoorde.

Voor de volgende keer moeten de afspraken dus aan het eind nog even nagelopen worden en ook moet duidelijk worden wie wanneer het initiatief neemt. Los hiervan kan ik tussendoor ook even belangstellend vragen hoe het gaat.

Het tweede zorgteamoverleg is gepland. De leerkrachten van vorige keer zijn uitgenodigd om te kijken hoe het loopt, één van hen heeft aangegeven dat zij op dit moment verder kan met de gemaakte en nagekomen afspraken. Zij mag aanwezig zijn bij het overleg, nodig is het niet.

Voor de twee andere leerlingen zijn oudergesprekken geweest en is de zorg in de klas in werking gezet, die worden nog wel op het zorgteam geëvalueerd.

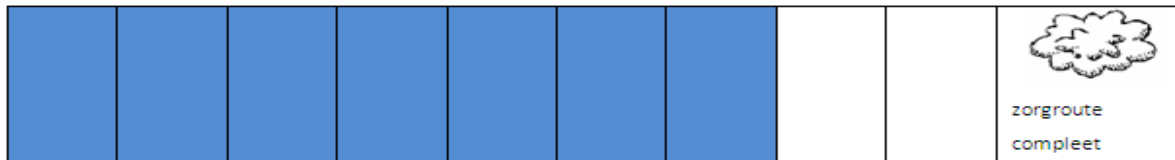
De route van en naar het zorgteam is nog niet duidelijk. Het is nu nog ‘kinderen sprokkelen’ van mijn kant. Gezien de ervaringen verwacht ik dat het invoeren van het zorgteam als een stap in de route geen problemen oplevert. Nu moesten we een afspraak plannen en dat was lastig door de vele betrokkenen, die volle agenda’s hebben en parttime werken. Dat vroeg nogal wat inspanning van mijn kant, maar dat is inherent aan de taak van intern begeleider. Niemand had problemen met het feit dat het anderhalve maand duurde voor een kind besproken werd.

Ook de gesprekken n.a.v. de CITO zijn door geen van de leerkrachten als negatief benoemd. Enkele leerkrachten gaven aan dat ze blij verrast waren door mijn manier van voorbereiden en het bespreken van de leerlingen.

In de bouwvergaderingen worden de leerlingen benoemd. Was het in het begin van het jaar nog vaak: 'Ik heb xx in de groep en nou ja, die is bekend', nu wordt er meer doorgevraagd. Daarmee begint de informele collegiale consultatie, die heel goed is en moet blijven, wat formeler te worden en kunnen ook mensen reageren die niet in eerste instantie om raad gevraagd worden.

5 Conclusies en aanbevelingen

De eerste stappen op weg naar een goed lopende en door het hele team gedragen zorgroute zijn gezet. De leerkrachten vinden het delen van zorgen en de collegiale consultatie vanzelfsprekend. Ook het invullen van de formulieren voor de zorgteams zijn geen probleem. Voor de ZAT-formulieren, die heel uitgebreid zijn, zetten de leerkrachten zich in. We zitten daarmee inmiddels ruim op 7.



De leerkrachten hebben nog wel een verschillend idee bij de term zorgteam, daar moet nog eenduidigheid over komen. Of de folder daarvoor een handig middel is, moet bekeken worden door de directeur en wellicht de leerkrachten die deelgenomen hebben aan het zorgteam.

Aanbevelingen:

Om de zorgroute gedragen te krijgen binnen de school doe ik de volgende aanbevelingen:

1. Zorg dat de huidige onduidelijkheid zo snel mogelijk vermindert en het doel van de verandering duidelijk is voor alle leerkrachten. Het uitdelen van de folder (bijlage 4) met de mededeling dat we die in 2013 aan de ouders willen meegeven, is daar een goede manier voor.
2. Als de zorgroute voor het team duidelijk is, zal die ook gecommuniceerd moeten worden naar de ouders. Dit kan met behulp van de folder, maar ook via de nieuwsbrief, de website en de schoolgids.

Ten aanzien van de zorgroute in de praktijk doe ik de volgende aanbevelingen:

3. De halfjaarlijkse groepsbespreking zoals die op de school gewoon is, blijft op de agenda staan. Mijn voorstel is om de stukken van te voren aan iedereen uit te reiken zodat de bespreking voorbereid kan worden. Deze besprekingen kunnen zowel informatief als inventariserend van aard zijn.
4. Er moet gekeken worden hoe we het agendapunt zorgleerlingen meer diepgang kunnen geven. Tijdens deze besprekingen kunnen we meer doorvragen naar moeilijkheden en mogelijkheden.

Onderstaande aanbevelingen zijn voor het opzetten van de zorgteams.

1. In verband met de wet op de privacy moet er voor iedere bespreking van een leerling in het zorgteam een handtekening van de ouders onder het formulier komen. De leerkracht is in eerste instantie degene die het contact met de ouders onderhoudt.
2. De verantwoordelijkheid voor het maken van de agenda van een zorgteam en het uitnodigen van de deelnemers ligt bij de intern begeleider.
3. Alle leerkrachten worden uitgenodigd om deel te nemen aan het zorgteam. Als een leerling voor de eerste keer besproken wordt, is het verplicht voor (één van de) leerkrachten uit de groep waar het kind in zit om aanwezig te zijn. Bij de evaluatie hoeft een leerkracht, na overleg met de intern begeleider, niet op die uitnodiging in te gaan.
4. Er wordt door de intern begeleidster contact opgenomen met schoolmaatschappelijk werk en de schoolarts met de vraag of zij deel willen nemen aan de zorgteams en of zij bereid zijn bepaalde tijden in hun agenda hiervoor vrij te houden.

En tenslotte:

5. Het is goed om het onderstaande tijdschema uit te voeren:

Mei 2011	De folder komt op de teamtafel te staan en er wordt op de vergadering gemeld dat het de bedoeling is die in 2013 mee te geven aan de ouders.
31 mei 2011	Een tweede zorgteam wordt gehouden. De eerste leerlingen worden kort besproken en er kunnen twee of drie nieuwe leerlingen ingebracht worden. De schoolmaatschappelijk werkster wordt ook uitgenodigd.
Mei 2011	Er is overleg met de directeur over de mogelijke inzet van uren volgend jaar en er komen duidelijke afspraken over de manier waarop zorgteams zonder externen plaatsvinden. De interne 'zorgteams' worden een onderdeel van de bouwvergaderingen. Niet meer op iedere vergadering worden de kinderen benoemd, maar een paar keer (drie) per jaar komt er meer tijd voor op de agenda en zullen we ook wat dieper doorvragen. Er is overleg met de consultant van de OBD en de school maatschappelijk werkster over data voor zorgteam in schooljaar 2011/2012
Juni 2011	De data worden definitief vastgesteld en in de jaarplanning opgenomen.

	De intern begeleider, de consultant van de OBD en eventueel de directeur overleggen over de inhoud van de zorgteams tot nu toe en hoe die verbeterd kunnen worden. Voor de gesprekken over de CITO worden de agenda's getrokken en naast de resultaten van de toetsen worden ook de opmerkingen van januari geëvalueerd.
2011/2012	De zorgteams staan op de jaarplanning. Leerkrachten weten dat ze die momenten vrij moeten houden in hun agenda omdat hun aanwezigheid nodig kan zijn. Verdere uitwerking van de zorgroute voor en na de groepsbesprekingen is opgenomen in het schoolplan.

Nawoord

Aan het begin van dit jaar startte ik als intern begeleider en met de opleiding. Ik vond het een uitdaging en was benieuwd of ik het wel capabel genoeg zou zijn.

Ik vind het intern begeleider zijn nog steeds een uitdaging. Mijn neiging om dingen 'ff snel' te regelen botst met de andere kant, die van zaken tot op de bodem uit te zoeken. Beide eigenschappen kunnen van pas komen én kunnen ervoor zorgen dat ik niet doe wat op dat moment belangrijk is.

De opleiding heeft ervoor gezorgd dat ik beter inzicht heb in wat er in mij en om me heen gebeurt. Mijn collega's eisen, terecht, van mij dat ik zorgvuldig te werk ga.

In het begin van het jaar voelde het 'dom' dat ik niet wist hoe de zorg geregeld is. Door de studie die ik op weg naar dit veranderplan moest maken heb ik ontdekt dat de worsteling niet alleen bij mij, maar ook binnen het samenwerkingsverband en zelfs in de landen om ons heen gevoeld wordt.

Ik vind het nog steeds lastig om het evenwicht te vinden tussen hard werken in mijn kamertje en er zijn voor mijn collega's als ze me nodig hebben. Ook de opmerking op de enquête 'de intern begeleider neemt me de zorgen uit handen.' Vind ik lastig. Dat kan ik niet en dat wil ik ook niet. Maar hoe zorg ik ervoor dat de verwachtingen van mijn collega's stroken met die van mij. Of minimaal dat we weten van elkaar waar de verschillen liggen.

Op een onlangs gehouden teamvergadering kwam naar voren dat dit prioriteit verdient.

Tegelijkertijd zitten de agenda's tot de zomervakantie vol. Aan het begin van het jaar zou deze situatie me onzeker gemaakt hebben en zou er voor gezorgd hebben dat ik me meer op mezelf terug trok. Nu ben ik zover dat ik het verschil onder ogen zie, het durf te benoemen en de ruimte te ontdekken, als die er is en die te benutten om met elkaar in gesprek te raken. Een concrete uitwerking hiervan is om bij een gesprek met een leerkracht te vragen wat er moet gebeuren zodat zij tevreden is na afloop van het gesprek.

**Als er een wind van verandering waait, bouwen
sommige mensen windschermen, anderen bouwen
windmolens.** Bron: Direct (onderwijsbond CNV)

6. Bibliografie

- Berg, T., & Vink, C. (2007). *jeugdzorg in Europa*. Utrecht: NJi.
- Bijsterveld-Vliegenthart, M. v. (2011, 03 31). Kamerbrief. *Toezeggingen algemeen overleg passend onderwijs van 16 februari en .* Den Haag, Nederland.
- Blanchard, K. &. (2007). *Blanchard over leiderschap: Leid jezelf en anderen*. Amsterdam: (pp. 65-75): Pearson Education.
- Bosdriesz, M., & Messing, C. (2008). *Wegwijzer voor de intern begeleider; Spil in de zorg van van school en hulpverlening*. Utrecht: NJI.
- Bosdriesz, M., & Radema, M. v. (2007). *Zorg en zorgen delen*. Antwerpen - Apeldoorn: Garant.
- Bosdriesz, M., Moerkens, M., Godefrooy, C., & Kessel, B. v. (2010). *Kwaliteit ZAT!* Utrecht: Nederlands jeugd Instituut.
- Bruin, C. (2010-2014). *Meer Jaren beleidsplan*. Hem: SAMENWERKINGSVERBAND De Streek.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. d., Kor, R., Weggeman, M., & Wijnen, G. (2002). *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum Management.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2008). *Model van concurrerende waarden.; onderzoeken en veranderen van organsiatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Capgemini. (2011). <http://www.academy.capgemini.nl/content/online-testen.aspx>.
Opgeroepen op 03 25, 2011, van www.academy.capgemini.nl:
<http://academy.capgemini.nl/onlinetest/slg/SlgTest.aspx>
- Convenant betreffende de pilot: ZorgAdviesTeam(0-12 jaa0 Noord-Groningen. (2006-2007). Winsum,de Marne, Eemsmund, Groningen.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (2004). *Handboek verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- Dobber, L. (2011, 01 15). Kinderen in de etikeetenmachine. *Trouw* , p. De verdieping.
- Europese commissie. (2011, 4 6). Organisatie van het onderwijssysteem in Nederland 2008/2009.
- Fontys OSO. (2009). *reader IB04SM09*. Tilburg: Fontys OSO..
- Furman, B., & Ahola, T. (2009). *Reteaming; oplossingsgericht werken als veranderstrategie*. Amsterdam: Boom / Nelisse.
- Goebel, C. (2010, april 9). Toespraak op het symposium "de jeugdverpleegkundige in het CJG. Ede.

- Groot, R. d., & Rijswijk, C. v. (1999). *Kleine atlas van het speciaal onderwijs; beleidsontwikkeling en praktijkvoorbeelden*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Hanson, E. M. (2002). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Helders, P. (2011, 01 22). Therapeut, de school uit! *Trouw*.
- Hooge, E. (2008). *Op de grenzen van het onderwijs*. Amsterdam: HVA Publicaties.
- J.P.H. Donner, minister van Justitie. (2004). De wet op de jeugdzorg. *Staatsblad*, artikel 10 lid 3.
- Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2002). *The solutions focus: the simple way to positive change*. Finland: WS Bookwell.
- Kampherbeek, H. G. (2010). *De school in kaart*. Hoorn.
- Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Karstanje, P. (1994). Noodzaak van een missie. *Gids voor onderwijsmanagement*, 1-21.
- Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Lingsma, M. (2009). *Aan de slag met teamcoaching*. Barneveld: Nelissen.
- Nederlands jeugdinstituut. (2011, 04 03). *landelijk steunpunt Zorg en Advies teams*. Opgehaald van <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/07/492.html>
- Nederlands jeugdinstituut. (2011). *NJi*. Opgeroepen op 04 03, 2011, van www.nji.nl: <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/03/174.html>
- NJi. (2009). *een effectief en efficient zorgteam op school*. Utrecht: NJi.
- Online Team Manager. (sd). Opgeroepen op 01 19, 2010
- Overheid. (2011). www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passendonderwijs. Opgeroepen op 04 08, 2011, van www.rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/documenten-en-publicaties?page=12>
- Overheid.nl. (2011). *Overheid.nl*. Opgeroepen op 04 07, 2011, van officiële bekendmakingen: https://zoek.officiëlebekendmakingen.nl/dossier/21860?_page=7&sorttype=1&sortorder=8
- Ploeg, J. v. (2002). *Orthopedagogische werkvelden in Nederland*. Leuven-Apeldoorn: Garant.
- Programmaministerie Jeugd en Gezin. (2008, 6 19). brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. nederland: Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- UNESCO. (1994). *The Salamanca Statemanet and framework for action on special needs educations*. Salamanca, Spanje: United Nations Educational, Sscientific and Cultural Organization.
- Weggeman, M. (2008). *Leiding geven aan proffesionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

www.samenwerkingsverbanddestreek.nl. (2011). Opgeroepen op 04 08, 2011, van
<http://www.samenwerkingsverbanddestreek.nl/>

Bijlagen:

- 1 SWOT analyse t.b.v. de school in kaart
- 2 Enquête collega's
- 3 Email intern begeleiders samenwerkingsverband
- 4 Folder zorgroute
- 5 Gebruikte afkortingen

		Kwaliteiten/sterkten				Beperkingen / zwakten		
	Visie en strategische doelen Het kind staat centraal Ieder kind moet zich thuis voelen binnen de muren van onze school Benadering van uit een positieve houding.	Zowel de leerkrachten als de directie wil meer verbondenheid.	Er is een duidelijke beschreven lijn in toetsmomenten, analyse- en bespreek momenten, waar de i.b.er mee kan werken.	De leerkrachten zijn zeer betrokken bij de school en de leerlingen.	De afstemming van zorg en begeleiding is goed. (moet blijven)	De visie is niet vertaald in concrete doelen.	De leerkrachten ervaren geen beloning voor het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap.	Leerkrachten worden niet uitgedaagd – door de leiding en door elkaar- om nieuwe dingen te gaan doen.
Kansen/Mogelijkheden	Collega's willen naar elkaar luisteren en van elkaar leren.	++	O	++	++	+	+	++
	De grenzen van de zorgstructuur moeten beschreven worden.	+	++	+	++	+/-	O	O
	Leerkrachten willen vanuit zichzelf wel nieuwe dingen proberen.	O	O	++	+	+/-	O	++
Bedreigingen / beperkingen	De nieuwe intern begeleider mist ervaring.	+/-	+/-	+/-	-	--	-	+
	De leerkrachten ervaren geen beloning voor het ontwikkelen van persoonlijk meesterschap.	O	O	+	O	-	-	-
	Er is geen duidelijke trendanalyse op klasse- of schoolniveau.	O	O	O	+	+	O	O
	Er wordt niet bij elkaar in de klas gekeken.	+	O	+	+/-	+/-	O	-

Geachte collega's

Ik wil voor mijn opleiding kijken naar de zorg voor kinderen. Wat gebeurt er als je in de klas tegen een probleem aanloopt. Wie vraag je om hulp en hoe doe je dat? Wanneer worden mensen van buiten de school ingeschakeld en door wie?

Wil je de onderstaande vragenlijst invullen en die volgende week aan mij teruggeven of in mijn postvak doen?

Alvast bedankt,
Dieneke

Wil je als er meerdere antwoorden mogelijk zijn cijfers geven.

1= dat doe ik als eerste of het belangrijkste

2= dat doe ik daarna of 2^e belangrijk

3= dat doe ik dan of 3^e belangrijk

4,5,6, enz.

dingen die je niet doet laat je open of krijgen een 0

1. Als ik tegen een probleem met een leerling aanloop dan

..... bedenk ik zelf een oplossing

..... zoek ik in literatuur.

..... kijk ik in het dossier wat er gebeurt is.

..... vergelijk ik het kind met een situatie die ik al eerder heb meegemaakt

..... anders nl.....

.....

2. Als ik met iemand wil overleggen over een kind in mijn groep dan doe ik dat met:

..... mijn duo-partner

..... de leerkracht van de vorige groep

..... een andere leerkracht

..... de intern begeleider

..... de ouders

..... anders namelijk.....

Dieneke Kampherbeek

3. Als we er op school niet uitkomen dan doen we tot nu toe.....

.....
.....
.....
.....
..... (Heb je meer ruimte nodig? Ga onderaan verder of voeg een blad toe.)

4. Op veel scholen is een zorgteam. Weet je wat dat is?

..... Nee

..... Ja, dat is

..... een nieuwe naam voor de PCL

..... een georganiseerd overleg op een bouwvergadering

..... een overleg met de intern begeleider

..... iets anders n.l.

5. Als er bij ons op school overleg zou zijn met deskundigen op het gebied van zorg. Wie zou jij er dan het liefst bij betrekken. (meer antwoorden mogelijk)

..... Orthopedagoog

..... Psycholoog

..... School Maatschappelijk werk

..... Logopedist

..... Jeugdarts

anders nl.....

6. Wat vind jij de sterke punten in onze leerlingenzorg?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

From: Dienneke Kampherbeek
Sent: Wednesday, March 09, 2011 4:23 PM
To:
Subject: zorgteam

Beste intern begeleiders,

Als intern begeleidster in opleiding ben ik begonnen met het opzetten van een zorgteam bij ons op school. Wij hebben tot nu toe niets structureels.

Ik ben me aan het inlezen (www.zat.nl) en wil ook graag een keer met iemand praten die al een goed werkend zorgteam op school heeft of die er mee bezig is. Zo kan ik van jullie ervaringen leren.

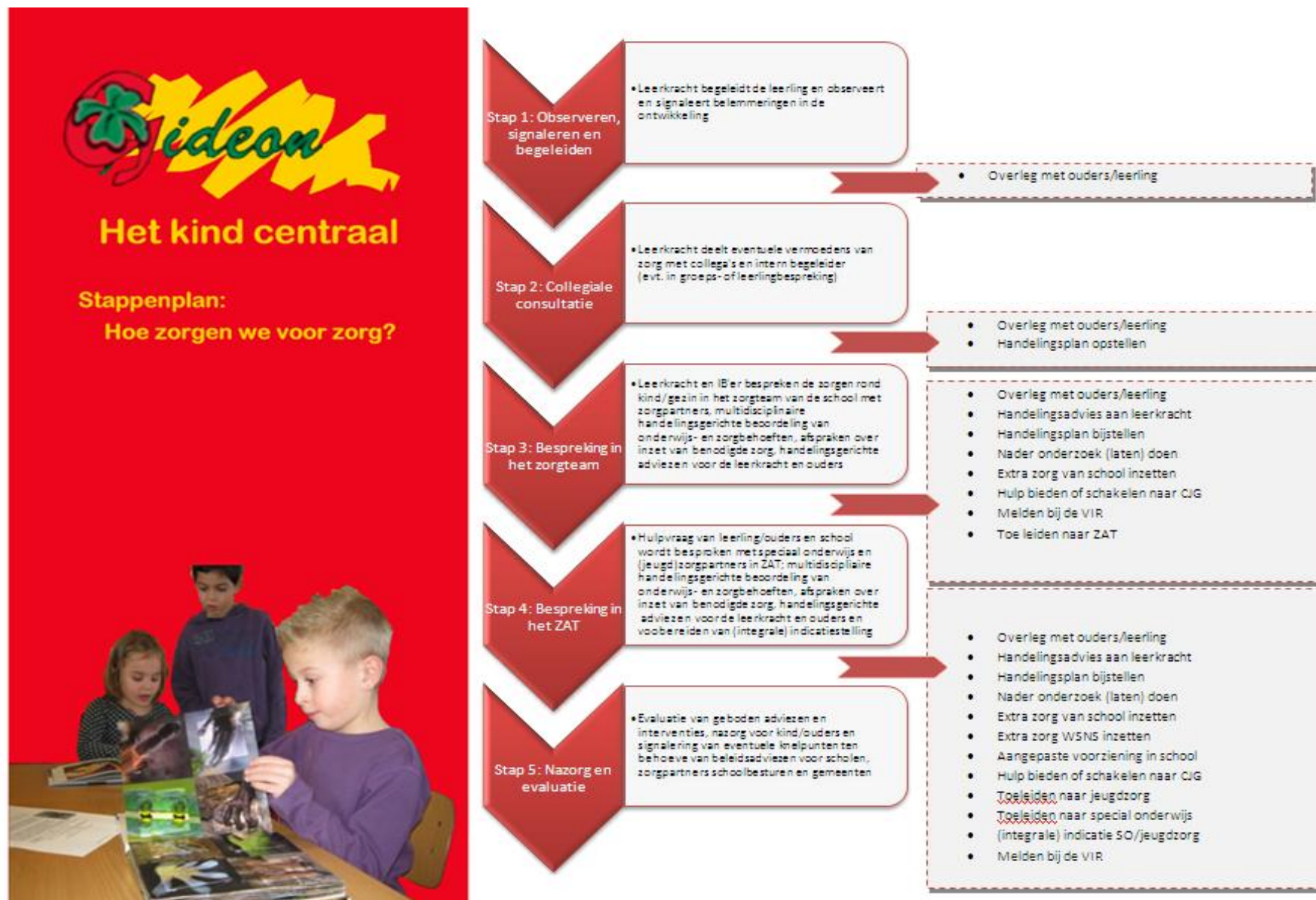
De vraag:

Bij wie mag ik langskomen om te horen of/en hoe een zorgteam op school werkt.

Waar je tegen aangelopen bent of nog tegen aanloopt. En natuurlijk vooral: Hoe kan ik zorgen dat het bij ons op school een goed werkend onderdeel van de zorg is.

Met vriendelijke groeten,
Dienneke Kampherbeek (intern begeleider school)

Ik ben vrijdag weer op school.
telefoonnummer



Gebruikte afkortingen:

IB'er:

intern begeleider

ZAT:

Zorg Advies Team.

CJG:

Centrum Jeugd en Gezin

VIR:

Verwijs Index risico jongeren

SWV:

Samenwerkingsverband "De Streek"

SO

Speciaal Onderwijs

Bijlage 5 Gebruikte afkortingen

A.B.	Ambulante begeleiding
APS	onderwijsadviesbureau (bronafkorting onbekend)
CJG	Centra voor Jeugd en Gezin
CITO	Centraal instituut voor toetsontwikkeling
ECPO	Evaluatie- en Advies Commissie Passend Onderwijs
HBO	hoger beroepsonderwijs
IOBK	In ontwikkeling bedreigde kleuters
I.B.	intern begeleider
LOM	SO school voor kinderen met leer en opvoedingsmoeilijkheden
LOVS	Leerling- en onderwijs volgsysteem
MLK	SO school voor moeilijk lerende kinderen
NJi	Nederlands jeugdinstituut
OBD	Onderwijs begeleidingsdienst
OCW	Onderwijs, cultuur en wetenschappen (ministerie van)
OSO	Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (Fontys)
PCL	permanente Commissie leerlingenzorg
SBO	Speciaal Basisonderwijs
SO	Speciaal onderwijs
SWV	Samenwerkingsverband
UNESCO	United Nations, Scientific and Cultural Organisation
VIR	Verwijsindex Risico Jongeren
WEC	Wet op de expertise centra
WPO	wet primair onderwijs
WSNS	Weer Samen naar school beleid vanuit de overheid om speciaal onderwijs terug te dringen.
ZAT	Zorg Advies Team overleg op niveau Samenwerkingsverband
ZT	Zorg team overleg op school niveau

