

Passend onderwijs vraagt om passende communicatie

Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?

Auteur: S. Stouthamer, student Fontys Hogeschool HRM en Psychologie,
Toegepaste Psychologie, Eindhoven

Studentnummer: 2224094

In opdracht van: De Kei, Breda

Deze scriptie is openbaar



De Kei
Het Driespan

onderdeel van Koraal Groep

Passend onderwijs vraagt om passende communicatie

Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?

Auteur: S. Stouthamer, student Fontys Hogeschool HRM en Psychologie,
Toegepaste Psychologie, Eindhoven

Studentnummer: 2224094

Opdrachtgever: C. Bierkens en J. Poppe, De Kei, Breda

Afstudeerdocent: L. van Stekelenburg, docent Fontys Hogeschool HRM en Psychologie,
Toegepaste Psychologie, Eindhoven

Assessor: H. Baydar-Ekmekci, docent Fontys Hogeschool HRM en Psychologie,
Toegepaste Psychologie, Eindhoven

Breda, 6 juni 2017

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeropdracht waarin ik onderzoek doe naar ervaring en behoefte in de interne communicatie van medewerkers binnen het speciaal basisonderwijs en speciaal voortgezet onderwijs op De Kei in Breda. De afstudeeropdracht is in het kader van het afronden van mijn opleiding Toegepaste Psychologie gemaakt.

Als eerste wil ik mijn begeleidster, Jolanda Poppe, en opdrachtgeefster, Claartje Bierkens, van De Kei bedanken voor de mogelijkheid tot het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht binnen hun organisatie. Voor de ondersteuning en de hulp bij het zoeken van respondenten. Maar ook voor de openheid waarmee ik ben ontvangen en positieve houding vanuit de organisatie ten overstaande van mijn afstudeeropdracht. En natuurlijk wil ik de medewerkers die aan dit onderzoek hebben deelgenomen ook bedanken, zonder jullie had ik deze afstudeeropdracht niet kunnen volbrengen.

Daarnaast wil ik Lieke van Stekelenburg, mijn procesbegeleidster van de opleiding, bedanken voor haar positieve houding tijdens de bijeenkomsten en haar steun en inzicht tijdens het hele proces van afstuderen. Maar ook voor haar deskundigheid en kennis over het doen van kwalitatief onderzoek.

Tot slot wil ik mijn ouders en vriend bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek.

Sophie Stouthamer

Juni 2017

Samenvatting

Op De Kei, een speciaal onderwijs school cluster 4, is momenteel geen vaste communicatiestructuur voor de interne communicatie gericht op leerlingbespreking. Dit terwijl de interne communicatie een belangrijke rol speelt binnen de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. De opdrachtgever ervaart grote verschillen binnen de interne communicatie, die bestaat uit communicatie binnen de eigen organisatie en met GGz Breburg. Het doel in dit onderzoek is de ervaring en behoefte van de medewerkers die werkzaam zijn op De Kei inzichtelijk te maken. Met als belang voor de opdrachtgever een communicatiestructuur op te zetten die hierop aansluit. Het onderzoeken van ervaringen en behoefte in het werkveld zijn voor de Toegepast Psycholoog relevant. De onderzoeksvraag die voor dit onderzoek is opgesteld luidt als volgt: *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?*

Het uitvoeren van het onderzoek is gedaan door middel van een kwalitatief onderzoek waarin met elf respondenten semi- of halfgestructureerde interviews zijn afgenomen. Hierin zijn de bouwstenen: feedback, betrokkenheid, eigenaarschap en vergaderen besproken. Deze bouwstenen zijn vanuit het literatuuronderzoek gekozen, omdat zij invloed en/of verbanden kunnen hebben op de interne communicatie.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de respondenten een verschil ervaren in de werkwijze en werkzaamheden tussen het basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Verder ervaart men een verschil in onderling functioneren, communiceren, teams en betrokkenheid. De behoefte van de respondenten die in dit onderzoek naar voren komen zijn gericht op frequenter vergaderen, het verkleinen van de verschillen binnen de teams, het inspelen op persoonlijke ontwikkelingen, persoonlijke afstemming en de openheid binnen het team. In de communicatie met de GGz ervaart men vooral dat vaststaande en structurele overleggen missen. En dat er geen vaste aanspreekpunten zijn, waardoor de gedeelde verantwoordelijkheid in sommige gevallen mist. Men ziet dan ook de behoefte om vaste en structurele overleggen in te plannen en een vast aanspreekpunt te benoemen. Vanuit de literatuur kunnen de behoefte aan feedback, betrokkenheid en openheid worden verklaard. Er is echter binnen dit onderzoek te weinig kenbaarheid gegeven aan het werken in teamverband en de werkdruk en tijdsdruk die men ervaart als medewerker in het onderwijs.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
1. Inleiding.....	5
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 (Interne) communicatie.....	9
2.1.1 <i>Interne communicatie en feedback</i>	9
2.1.2 <i>Interne communicatie en betrokkenheid</i>	10
2.1.3 <i>Interne communicatie en eigenaarschap</i>	11
2.2 Slechte interne communicatie	12
2.3 Conclusie	13
3. Methode	14
3.1 Deelnemers.....	14
3.2 Procedure	15
3.3 Meetinstrumenten	15
3.4 Analyse	16
4. Resultaten.....	17
5. Discussie.....	21
Literatuur	26
 Bijlage 1: Uitnodiging veldonderzoek.....	29
Bijlage 2: Topiclijst.....	31
Bijlage 3: Contract geluidsopname	32
Bijlage 4: Codeboom	33
Bijlage 5: Mindmap.....	36
Bijlage 6: Analyseplan	37
Bijlage 7: Transcripten.....	40
Bijlage 8: Ethische verantwoording.....	48

1. Inleiding

Een gemiddelde lesweek van leerkrachten in het basis onderwijs telt 46,9 uur en in het voortgezet onderwijs komt dit uit op 45,2 uur. Dit is voor zowel het basis onderwijs als het voortgezet onderwijs veel meer dan de cao-normen voorschrijven, namelijk 40 uur en 42,5 uur (Algemene Onderwijsbond [AOB], 2017). Er kan dus worden gesteld dat leerkrachten in zowel het basis als voortgezet onderwijs structureel overwerken, ondanks dat men gemiddeld 18 uur en 14,6 uur daadwerkelijk lesgeeft. In het basis onderwijs besteedt men gemiddeld 3,8 uur aan overleggen intern en extern, waarvan 0,5 uur gaat over het bespreken van leerlingen. In het voortgezet onderwijs is dit gemiddeld 3,7 uur, waarvan 0,3 uur over de leerlingen, dit is bij beiden ongeveer 8 procent van de werktijd (AOB, 2017). Om deze overleggen te kunnen voeren is de leerkracht in het basis onderwijs gemiddeld 5,7 uur per werkweek bezig met het uitvoeren van administratieve taken en in het voortgezet onderwijs is dit 4 uur per werkweek (AOB, 2017). Het uitvoeren van administratieve taken kost de leerkracht in zowel het basis- als het voortgezet onderwijs ongeveer 12 procent van de werktijd. Er kan dus worden gesteld dat de leerkracht ongeveer 20 procent van zijn of haar werktijd kwijt is aan het voorbereiden en uitvoeren van leerling gerichte activiteiten. Het structureel overwerken van leerkrachten laat zien dat er meer werkzaamheden zijn dan dat men daadwerkelijk werktijd heeft. Een gevolg hiervan is waarschijnlijk dat 84 procent van de leerkrachten in het basis onderwijs een relatieve hoge werkdruk ervaart in hun werk (Dienst Uitvoering Onderwijs [DUO] onderwijsonderzoek, 2016). De oorzaken die worden genoemd voor de hoge werkdruk en gericht zijn op leerlingbespreking, zijn het bijwerken van (digitale) dossiers (door 76% benoemd als één van de oorzaken van werkdruk), het schrijven van handelingsplannen (66%), het bijhouden van het leerlingvolgsysteem (62%), het maken van leerlingplannen (57%) en (te) veel vergaderingen/overleggen (52%) (DUO onderwijsonderzoek, 2016).

Leerlingbespreking is een moment dat met enige regelmaat terugkeert in het schooljaar, waarbij via een bepaalde systematiek, door leerkrachten die betrokken zijn bij het onderwijs van de leerling, het functioneren van die leerling wordt besproken met als doel het te verbeteren (Hummel, 2010). Signalen van gedrags- en/of leerproblemen worden in de leerlingbespreking omgezet in afspraken. Deze afspraken zijn gericht op het handelen van de docent(en) en de leerling om de opgestelde doelen te behalen (Hummel, 2010).

De basis van leerlingbespreking is de communicatie tussen de verschillende professionals die aanwezig zijn tijdens de leerlingbespreking. Communicatie heeft in de vele verschillende studies veel verschillende definities gekregen. In dit onderzoek wordt de definitie van Remmerswaal (2013) aangehouden. Deze definitie luidt als volgt: "Communicatie kan worden opgevat als een uitwisseling van symbolen en betekenissen die niet alleen informatieoverdracht, maar vaak ook beïnvloeding van anderen tot doel heeft en bovendien affectief gekleurd is" (Remmerswaal, 2013, p.162). Dit onderzoek zal met name gericht zijn op de interne communicatie in een organisatie. Interne communicatie kan worden beschreven als "een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie" (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat en van Silfhout, 2015, p.40).

De Kei is een onderwijsinstelling die valt onder Het Driespan en deze organisatie is een onderdeel van de Koraalgroep. De Koraalgroep bestaat uit elf stichtingen en is actief op de terreinen jeugdzorg, gehandicaptenzorg, speciaal onderwijs, arbeid(stoeleiding) en maatschappelijke opvang (<https://www.koraalgroep.nl/>). Het Driespan is een van de elf stichtingen die onder de Koraalgroep valt. Het Driespan verzorgt voor leerlingen met een ernstige gedragsstoornis en/of psychiatrische stoornis speciaal onderwijs en speciaal voortgezet onderwijs. Het onderwijs dat Het Driespan verzorgt bestaat uit elf scholen voor 1500 leerlingen in Oosterhout, Breda, Rijsbergen, Roosendaal en Bergen op Zoom (<http://www.hetdriespan.nl/>).

De Kei is een speciaal onderwijs school cluster 4, hiermee is de doelgroep van De Kei leerlingen met psychiatrische problemen en/of (een vermoeden van) gedragsproblemen. Het verblijf op De Kei is van tijdelijke aard, gekoppeld aan de (dag)klinische opname bij de GGz. De Kei werkt nauw samen met GGz Breburggroep (kliniek voor kinder- en jeugdpsychiatrie). De Kei bestaat uit kleuteronderwijs, voor kinderen in de leeftijd van 4 jaar tot en met 6 jaar. Op het speciaal onderwijs zitten kinderen in de leeftijd van 6 jaar tot en met 12 jaar. En op de afdeling Voortgezet Speciaal Onderwijs zitten jongeren vanaf de leeftijd 12 jaar tot ongeveer 18 jaar (De Kei, 2016).

De Kei begeleidt leerlingen naar een zo zelfstandig mogelijk functioneren in het leven, met betrekking tot zichzelf en anderen, thuis, in het onderwijs/werk en in de vrije tijd. Optimale groei wordt bereikt in een klimaat dat zich kenmerkt door acceptatie van en respect voor elkaar. Hierin wordt rekening gehouden met de sterke en zwakke kanten van de leerling. Dit vormt zich in een actieve positieve attitude en een positieve benadering naar elkaar binnen een klimaat waarin men zijn eigen verantwoordelijkheden neemt en respect toont voor de elkaar (De Kei, 2016).

De medewerkers in de volgende functies binnen De Kei vormen de doelgroep van het onderzoek: leerkracht binnen het speciaal basisonderwijs, leerkracht binnen het speciaal voortgezet onderwijs, intern begeleider en gedragswetenschapper, omdat zij betrokken zijn bij de leerlingsbespreking binnen De Kei. De leerkrachten die werkzaam zijn op De Kei hebben allen de vierjarige Hbo opleiding tot leerkracht gevolgd, ook wel de PABO genoemd. Sommige leerkrachten hebben daarna nog de master Special Educational Needs gevolgd (Rijksoverheid, z.j.) of de Driespan Academie. Op De Kei zijn drie leerkrachten die werkzaamheden uitvoeren als intern begeleider. Intern begeleider is een taak waar leerkrachten buiten de uren dat zij lesgeven invulling aan geven (<http://www.lbib.nl/taak-functie>). Deze taken zijn gericht op leerlingenzorg en op beleidsontwikkelingen binnen de organisatie. Allebei de onderwijsvormen, zowel het speciaal basisonderwijs als het speciaal voortgezet onderwijs, hebben een eigen intern begeleider(s).

Binnen De Kei zijn er twee gedragwetenschappers werkzaam, die aparte werkzaamheden verrichten voor het basis onderwijs en het voortgezet onderwijs. Zo hebben allebei de onderwijsvormen een eigen gedragswetenschapper. De gedragswetenschappers op De Kei voeren geen onderwijsgerichte werkzaamheden uit, zoals op lesgeven gerichte activiteiten. De werkzaamheden van de gedragswetenschappers zijn gericht op preventie, signalering, diagnostiek, advisering, begeleiding en evaluatie. Deze activiteiten zijn gericht op de leerlingen, de ouders, de

leerkrachten en het schoolteam. Maar ook gericht op activiteiten op bovenschools- en regionaal niveau (Nederlands Instituut van Psychologen - Nederlandse Vereniging voor Pedagogie en Onderwijskundigen. [NIP-NVO], 2013). De schakel in het onderwijs tussen onderwijsinstellingen en instellingen voor jeugdzorg, jeugdhulpverlening en instellingen voor GGZ is de gedragswetenschapper. Ook levert de gedragswetenschapper een bijdrage in beleidsontwikkelingen in het onderwijs (NIP-NVO, 2013).

Uit gesprekken met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat de interne communicatie met betrekking tot leerlingbespreking een belangrijke rol speelt binnen de dagelijkse werkzaamheden van de doelgroep. De doelgroep communiceert met elkaar over de doelen van leerlingen, de houding van leerlingen in de klas en welke stappen leerlingen eventueel zouden moeten zetten om doelen te behalen. Echter wordt er ook met de pedagogisch medewerkers van de GGZ Breburg overlegd over leerlingen en de begeleiding die zij vanuit de GGZ ontvangen. Het doel van deze communicatie is gericht op het bevorderen van de voortgang van de leerling. Deze voortgang is gericht op schoolprestaties, maar ook op het sociaal-emotioneel welzijn van de leerlingen. De opdrachtgever vindt het van groot belang dat de interne communicatie een positieve uitwerking heeft op de voortgang van de leerlingen. Ook in het jaarverslag van 2014-2015 wordt de communicatie binnen De Kei als belangrijk aandachtspunt voor binnen de organisatie beschreven (De Kei, 2015).

Op dit moment is er vanuit de organisatie geen vaste structuur voor de interne communicatie. De medewerkers mogen zelf structuur geven aan de eigen communicatie en dit wordt door de medewerkers op verschillende manieren gedaan. De opdrachtgever ziet dat er tussen de medewerkers veel verschil is met betrekking tot communicatie over leerlingen en ook in kwaliteit van de communicatie. Verder uiten de verschillen zich volgens de opdrachtgever in de tijdsinzet van de medewerkers, de efficiëntie van de communicatie en de effectiviteit van de communicatie. De opdrachtgever benoemt dat dit als gevolg heeft dat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn van ontwikkelingen van de leerlingen die worden gemaakt bij de GGZ Breburg en andersom. In drukke periodes, waarin de werkdruk hoger is dan normaliter, merkt de opdrachtgever dat de communicatie gericht op leerlingbespreking uit blijft of juist de werkdruk hierdoor nog meer wordt verhoogd voor de medewerkers. Het communiceren over leerlingen in deze periode is volgens de opdrachtgever juist van groot belang, omdat er in deze periode documenten moeten worden opgesteld met betrekking tot de voortgang van de leerlingen.

Het aandacht geven aan de interne communicatie wordt door de opdrachtgever benoemd in teamvergaderingen en individuele gesprekken met medewerkers. Echter benoemt de opdrachtgever dat het bespreekbaar maken tot nog toe geen resultaten heeft laten zien in het verbeteren van de interne communicatie. Ook de verbeterprocessen gericht op de communicatie binnen de organisatie hebben tot op heden geen gewenst resultaat gehad op de interne communicatie van de medewerkers.

De opdrachtgever wil aan de hand van dit onderzoek een beeld krijgen hoe de medewerkers van De Kei de interne communicatie gericht op leerlingbespreking momenteel ervaren en waar zij tegenaan lopen. Aan de hand van dit inzicht wil de opdrachtgever een advies ontvangen over hoe men een

passende communicatiestructuur op kan zetten die aansluit op de behoefte en algemene ervaringen van de medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is handreikingen aanbieden om een communicatiestructuur voor de interne communicatie gericht op leerlingbespreking aan te kunnen brengen en deze communicatiestructuur te laten aansluiten op de ervaring van de medewerkers. Dit doel is opgesteld naar aanleiding van de vraag van de opdrachtgever om de communicatie effectiever en efficiënter te laten verlopen. Het doel in het onderzoek is om de behoefte binnen interne communicatie gericht op leerlingbespreking van de leerkracht, intern begeleiders en gedragswetenschappers inzichtelijk te krijgen. Het behalen van het doel van dit onderzoek wordt gemeten aan de hand van een kwalitatief onderzoek naar de beleving van de doelgroep. De beleving van de doelgroep wordt besproken in verdiepende interviews waarin topics zullen worden aangedragen die zijn opgesteld op basis van het theoretisch kader. Aan de hand van de resultaten en de conclusie van het onderzoek zal de adviesvraag van de opdrachtgever worden beantwoord.

Het belang van dit onderzoek voor de opdrachtgever is om inzicht te krijgen in hoe de medewerkers de interne communicatie ervaren en hoe men de behoefte en ervaringen van de medewerkers kan verwerken in een communicatiestructuur die aansluit bij de organisatie. Om hiermee indirect de interne communicatie te verbeteren ten opzichte van het huidige niveau. Het belang van dit onderzoek voor de doelgroep is om de eigen behoefte en ervaringen naar voren te brengen en deze kenbaar te maken. Hoe medewerkers omgaan met de interne communicatie, het overbrengen van boodschappen en de betekenisgeving daarvan met andere personen, is voor de Toegepast Psycholoog relevant om te onderzoeken. Waar de medewerker behoefte aan heeft en waaruit die behoefte ontstaat, maar ook hoe er in deze behoefte kan worden voorzien en wat dit doet met het welzijn van de medewerker is tevens deel van het onderzoek voor de Toegepast Psycholoog.

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt als volgt: *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?* In de gesprekken met de opdrachtgever komt vooral de behoefte naar voren die men als bestuur heeft en is er niet bekend hoe de doelgroep het beschreven probleem ervaart en waar zij behoeften aan hebben. De adviesvraag van de opdrachtgever om een communicatiestructuur op te zetten die aansluit bij de behoefte van de doelgroep zal met deze onderzoeksvraag worden onderzocht. Vanuit de ervaring van de doelgroep die naar voren komt uit het veldonderzoek en het theoretisch kader zal het advies worden ontwikkeld.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt een literatuurstudie gedaan naar de concepten die van belang zijn om de onderzoeksvraag deels te beantwoorden. De concepten die worden uitgewerkt in de literatuurstudie zijn; feedback, betrokkenheid, eigenaarschap en vergaderen. Deze concepten worden verder uitgediept en gekoppeld aan interne communicatie en de invloed hiervan op interne communicatie. Deze concepten zijn gekozen omdat zij de interne communicatie kunnen beïnvloeden en deze concepten zelf ook beïnvloedbaar zijn. Met het verdiepen in de verschillende concepten wordt de onderzoeksvraag *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?* met literatuur onderbouwd. Er zal eerst een algemene uitleg worden gegeven over de definitie van interne communicatie, hierna zullen de concepten worden gedefinieerd, en worden gekoppeld aan interne communicatie en aan dit onderzoek.

2.1 (Interne) communicatie

De definitie die in dit onderzoek wordt aangehouden voor communicatie is dat het een uitwisseling is van symbolen en betekenissen en niet alleen informatieoverdracht. Maar ook vaak beïnvloeding van anderen als doel heeft en affectief gekleurd is (Remmerswaal, 2013). Het zenden en ontvangen van verbale en non-verbale codes valt echter ook onder communicatie. Doordat men afspraken met elkaar maakt over de codes die men verzendt krijgen deze een betekenis. Het kan dus zijn dat deze codes in verschillende culturen een andere betekenis hebben. Het is echter niet alleen van belang, dat de communicatie doelbewust is, maar het is ook van belang dat men erop let dat de boodschap juist interpreteert word door de ontvanger (Koning, 2007).

2.1.1 Interne communicatie en feedback

Een manier om af te leiden of de boodschap goed geïnterpreteerd wordt is door middel van feedback. Feedback is het geven van informatie over hoe gedrag kan worden waargenomen, begrepen en ervaren door iemand (Remmerswaal, 2013). Verder kan men door middel van feedback aanvullende informatie van een overgebrachte boodschap verkrijgen om de juiste betekenis over te brengen en het geeft ook de betrokkenheid van de gesprekspartner aan (Koning, 2007). Koeleman (2003) bevestigt dat tweerichtingsverkeer medewerkers de mogelijkheid biedt om te reageren en dat een persoonlijk gesprek de meest effectieve vorm van communicatie is. Op De Kei is er momenteel geen zicht op hoe de medewerkers een persoonlijk gesprek ervaren en wat zij hieruit halen. Buiten dit wordt er in dit onderzoek gekeken naar de feedback die collega's elkaar geven en hoe zij dit ervaren. Onderzoek van Van der Rijt, Van de Wiel, Van den Bossche, Segerz & Gijselaers (2012) beschrijft dat collega's minder feedback aan elkaar vragen, omdat men bang is om te laten zien dat men handelingsverlegen is, onzeker is of disfunctioneert. De persoonlijkheid van de medewerker heeft een grotere invloed op de frequentie van het vragen om feedback dan het creëren van een feedback stimulerende omgeving (Van der Rijt et al., 2012). Medewerkers in het onderwijs ervaren zoals eerder beschreven een hoge werkdruk (DUO onderwijsonderzoek, 2016), dit kan volgens Van der Rijt et al. (2012) invloed hebben op de frequentie waarin men om feedback vraagt. Dit kan ook van invloed zijn op de feedback,

doordat medewerkers die een hogere werkdruk ervaren, meer gefocust zijn op het afronden van taken en daardoor minder tijd besteden aan het vragen om feedback (Van der Rijt et al., 2012).

2.1.2 Interne communicatie en betrokkenheid

De communicatie binnen een organisatie wordt interne communicatie genoemd. Dit is de communicatie waar het binnen dit onderzoek over gaat. Interne communicatie kan men zoals eerder beschreven opvatten als “een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie” (Reijnders, Hogendoorn, Koning, de Laat & van Silfhout, 2015, p.40).

Interne communicatie heeft volgens Reijnders et al. (2015) verschillende functies binnen een organisatie; een smeerfunctie, een bindfunctie en een interpretatiefunctie. De smeerfunctie kan worden gedefinieerd als het zorgen dat werkzaamheden in de eerste plaats efficiënt worden uitgevoerd. Medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht binnen de organisatie. De bindfunctie doelt op het binden van medewerkers aan de organisatie. De interpretatiefunctie benoemt de uitwisseling tussen mensen die ervoor zorgen dat men kan ontdekken om op verschillende manieren naar een onderwerp of gebeurtenis te kijken. Een mogelijke manier om de bindfunctie tot uitwerking te laten komen in een organisatie is door middel van symmetrische communicatie. Dit heeft als doel om dialogen te vormen en begrip tussen de organisatie en medewerkers te bevorderen (Men & Stacks, geciteerd in Maas, z.j.). Verder kan het dienen om medewerkers te motiveren en het participeren in de besluitvorming van de organisatie. Volgens Berger (geciteerd in Maas, z.j.) creëert symmetrische communicatie, een cultuur waar medewerkers meningen, suggesties en ideeën kunnen delen. Dit heeft als uitwerking dat het begrip, vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers zal worden bevorderd en hiermee ook de organisationele identificatie. Door samen naar een taak te kijken, kan er wellicht meer begrip voor elkaar ontstaan (Reijnders et al., 2015). Andere zaken die kunnen worden uitgewisseld in het contact tussen collega's zijn sociale steun, vertrouwen, informatie, advies, invloed en vriendschap (Kanter; Olson & Miller; Brass; Burkhardt & Brass; Ibarra, geciteerd in de Ruijter, 2000). Echter het ontstaan van vriendschappen tussen collega's blijft volgens de Ruijter (2000) uit en beperkt zich met name tot vriendschappelijke activiteiten op de werkvloer en niet daar buiten.

Een andere vorm van interne communicatie die van invloed is op de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie is verticale- en horizontale communicatie. Verticale communicatie is de communicatie tussen de leidinggevende en de medewerkers. Horizontale communicatie is de communicatie met gelijken en binnen groepen. Deze communicatie is bij de medewerkers belangrijk voor het gevoel van steun (Koning, 2007). Onderzoek van Van Grinsven en De Natris (2008) laat zien dat wanneer medewerkers tevredenheid zijn met de horizontale en verticale communicatie binnen de organisatie dit van invloed is op medewerkerbetrokkenheid. Medewerkerbetrokkenheid wordt gedefinieerd als de gevoelsmatige binding van een medewerker aan de organisatie, als gevolg van zowel affectieve (emotionele gevoel) als normatieve (conform de algemene doelen en welzijn van de organisatie) betrokkenheid (van Grinsven & de Natris, 2008).

Het motiveren en (ver)binden van medewerkers is een belangrijke functie om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Echter komt naar voren dat medewerkers binnen het

onderwijs uit zichzelf al plezier halen uit de taak die zij uitvoeren (Wever, 2011). Bij medewerkers in het onderwijs is naar alle waarschijnlijk een sterke intrinsieke motivatie aanwezig om het werk uit te voeren. Intrinsieke motivatie is het verlangen om een activiteit uit te voeren omwille de activiteit zelf, en niet vanwege een externe consequentie (Zimbardo, Johnson & McCann, 2013). Intrinsieke motivatie kan positief zijn voor effectieve presentaties en kan een positieve invloed hebben op de motivatie van leerlingen wanneer de leerkracht gemotiveerd is (Wever, 2011).

2.1.3 Interne communicatie en eigenaarschap

Van Dyne en Pierce (2004) benoemen dat psychologisch eigenaarschap, het gevoel hebben dat het eigendomsdoel van de medewerker zelf is, een positieve invloed kan hebben op werkgerelateerde attitudes, zoals betrokkenheid en tevredenheid van de medewerker. Op De Kei kan het vergroten van eigenaarschap invloed hebben op de mate van initiatief nemen in de eigen taken, leerlingbespreking en communicatie. Een model dat kan worden gebruikt om met elkaar samenhangende aspecten van interne communicatie te beschrijven, is de Interne Communicatie Strategietabel (Reijnders et al., 2015). Het model bestaat uit vijf doelen: ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, bijdragen en zelf doen. Daaronder is te zien hoe men de doelen kan realiseren. Dit kan door middel van vertellen, verduidelijken, vertalen, adviseren en creëren. Om het doel te realiseren staan daaronder voorbeelden van middelen die men kan gebruiken en is te zien hoe het eigenaarschap oploopt (Reijnders et al., 2015).

Doel		Ervan weten	Begrip hebben	Ondersteunen	Bijdragen	Zelf doen
Strategie	→	Vertellen	Verduidelijken	Vertalen	Adviseren	Creëren
Rol management	→	Uitleggen	Toelichten	Presenteren	Voorleggen	Initiëren
Rol medewerkers	→	Lezen / horen	Vragen stellen	Eigen maken	Aandragen	Vormgeven
Voorbeeld	→	Email Nieuwsbrief Directiemail Intranet Prikbord	Zeepkist Presentatie Dagstart Briefing	Training Workshop Seminar	Teamoverleg Werklunch	Samen problemen aanpakken
Eigenaarschap medewerkers	→	- -	-	+ / -	+	++

interactiviteit →

Figuur 1. Strategietabel Interne communicatie. Herdrukt van Basisboek: Interne communicatie (pag. 43), bij E. Reijnders, M. Hogendoorn, A. Koning, C de Laat, en L. van Silfhout, 2015, Assen, Nederland: Van Gorcum. Copyright 2015 bij Van Gorcum.

Het doel van het Interne Communicatie Strategiemodel is een beredeneerde keuze te maken in een specifieke situatie en de consequenties van de keuze in te zien. In het model is te zien dat de mate van interactiviteit samenhangt met het eigenaarschap van de medewerkers. Hoe hoger de interactiviteit is, hoe groter het eigenaarschap is van de medewerkers (Reijnders et al., 2015). Binnen De Kei kan dit worden gezien als hoe meer de leerkracht, intern begeleider, gedragswetenschapper of GGZ verbonden is aan de begeleiding van een leerling of aan de interne communicatie of hier zelf stappen in onderneemt, hoe groter het eigenschap zal zijn van de medewerker.

2.2 Slechte interne communicatie

Interne communicatie die slecht verloopt uit zich op verschillende manieren. Echter zijn niet alle manieren van invloed op dit onderzoek. De manieren die van invloed zijn op dit onderzoek zijn:

- Het hebben van veel en inefficiënte vergaderingen;
- Geen selectie op de verspreide informatie waardoor een overdaad aan communicatie ontstaat, informatie-overload (Koning, 2007).

Deze manieren hebben invloed op dit onderzoek, omdat de doelgroep van dit onderzoek de leerlingbesprekingen kan ervaren als een vergadering. En men verspreidt aan andere collega's, als voorbereiding op de leerlingbespreking, informatie over de te bespreken leerling. Het is ook van invloed op dit onderzoek of de ervaring van medewerkers invloed heeft op de efficiëntie van een vergadering. Wanneer een medewerker niet tevreden is met de manier van vergaderen, heeft dit invloed op het willen ondersteunen van uitkomsten van de vergadering en het enthousiasme of het goed willen gedragen tijdens een vergadering (Cohen, Rogelberg, Allen, & Luong, 2011).

In het onderzoek van Leach, Rogelberg, Warr, & Burnfield (2009) is onderzocht welke aspecten zorgen voor een efficiënte vergadering, de volgende aspecten lijken daar een grote invloed op te hebben:

- Het op tijd starten en stoppen van de vergadering;
- Het opstellen en gebruik maken van een agenda;
- Het bijhouden van notulen;
- Het vergaderen in een geschikte vergaderruimte;
- Het aanstellen van een voorzitter tijdens de vergadering (Leach et al., 2009).

Het opstellen en gebruik maken van een agenda lijkt de grootste invloed te hebben op de effectiviteit van een vergadering (Leach et al., 2009). Deze aspecten kunnen worden omgezet naar aspecten die van belang kunnen zijn voor een leerlingbespreking. Het op tijd starten en stoppen van de vergadering kan in verband worden gebracht met de tijdsinvestering die men in de leerlingbespreking wil stoppen en indirect aan de relatieve hoge werkdruk die leerkrachten in het onderwijs ervaren (DUO onderzoek, 2016). Het opstellen en gebruik maken van een agenda kan worden vergeleken met het opstellen van vooropgestelde doelen, verwachtingen en vragen die gesteld worden in de leerlingbespreking. Door deze van te voren op te stellen kan dit worden vergeleken met het opstellen van een agenda. Het bijhouden van notulen wordt gedaan door de leerlingbespreking uit te werken in het logboek van de leerlingen. Het zoeken van een geschikte vergaderruimte spreekt ook binnen het onderwijs voor zich. Het aanstellen van een voorzitter kan binnen een leerlingbespreking worden

gedaan door een medewerker die de leiding neemt. Binnen De Kei zijn hier geen afspraken over gemaakt en de uitwerking hiervan zal worden benoemd in het veldonderzoek.

2.3 Conclusie

Belangrijk in interne communicatie is om te kunnen reageren op de ander (Koeleman, 2003) en om te controleren of de boodschap goed is geïnterpreteerd door de ander (Koning, 2007). Dit kan worden gedaan door middel van feedback. Het geven en ontvangen van feedback is afhankelijk van de persoonlijkheid van de medewerker, heeft te maken met zelfwaardering en werkdruk. De persoonlijkheid van medewerkers en de zelfwaardering bepaalt hoe vaak men om feedback vraagt en het geeft. Ook de werkdruk die de medewerker ervaart is van invloed op de frequentie van het vragen naar feedback (Van der Rijt et al., 2012).

In de interne communicatie zijn drie functies waarvan de belangrijkste voor dit onderzoek de bindfunctie is. Deze functie doelt op het binden van medewerkers aan de organisatie (Reijnders et al., 2015). Belangrijke zaken om medewerkers te binden aan de organisatie en om de betrokkenheid onderling te vergroten is het creëren van symmetrische communicatie. Dit bevordert een cultuur waar medewerkers meningen, suggesties en ideeën kunnen delen (Berger, geciteerd in Maas, z.j.). Dit heeft verder nog als uitwerking dat het begrip, vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers zal worden bevorderd (Berger, geciteerd in Maas, z.j.). Het vergroten van begrip voor elkaar kan ook worden gedaan door samen aan een taak te werken (Reijnders et al., 2015). Ook heeft het motiveren van medewerkers invloed op het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. Een positief effect op de motivatie en dus betrokkenheid van medewerkers is intrinsieke motivatie (Wever, 2011).

Een ander aspect dat van invloed kan zijn op de interne communicatie is eigenaarschap. Zo kan dit invloed hebben op de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerker (Van Dyne & Pierce, 2004). Interactiviteit is van invloed op het eigenaarschap van de medewerker; hoe groter de interactiviteit hoe groter het eigenaarschap (Reijnders et al., 2015). Het vergroten van de interactiviteit kan worden gedaan door het zelf uitvoeren van taken en dit draagt dan weer bij aan de verbondenheid aan de taak die de medewerker uitvoert.

De interne communicatie binnen dit onderzoek is gericht op de leerlingbespreking. Deze leerlingbespreking kan worden vergeleken met een vergadering. In vergaderingen zijn het opstellen van een agenda, het aanstellen van een vergadervoorzitter en de tijdinvestering van belang (Koning, 2007; Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009). Voor de leerlingbespreking geldt dat het van belang is om van te voren de verwachtingen en doelen af te spreken, zoals in een vergadering het opstellen van een agenda van belang is. Het uitspreken wie de leiding neemt tijdens de leerlingbespreking, zoals het aanstellen van een vergadervoorzitter is van belang. Kijken naar de ervaring van de medewerkers, halen zij genoeg uit het vergaderen en hoe vinden zij de frequentie, de tijdinvestering, is ook noodzakelijk.

3. Methode

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van De Kei, een school voor speciaal basis- en voortgezet onderwijs. Binnen de organisatie is er geen vaste communicatiestructuur voor leerlingbesprekingen. De opdrachtgever ervaart dat het niet hebben van een vaste communicatiestructuur voor leerlingbesprekingen van invloed is op de effectiviteit en efficiëntie van de interne communicatie. Het doel van het onderzoek is om de ervaringen en behoeftes van de leerkrachten, intern begeleiders en gedragswetenschappers inzichtelijk te krijgen. De onderzoeksvraag die centraal staat binnen het onderzoek is: *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?*

3.1 Deelnemers

De populatie waar dit onderzoek uitspraken over doet zijn alle leerkrachten, intern begeleiders en gedragswetenschappers die werkzaam zijn op De Kei. Voor alle drie de functies geldt dat een gedeelte werkzaam is in het basisonderwijs en een gedeelte in het voortgezet onderwijs. In het onderzoek worden de onderwijsassistenten, vakdocenten en het secretariaat, die werkzaam zijn op De Kei, niet meegenomen. Deze functies zijn niet betrokken bij de interne communicatie gericht op leerlingbespreking. In totaal zijn er elf leerkrachten werkzaam op De Kei die binnen de geselecteerde doelgroep vallen. Alle leerkrachten zijn uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Echter hebben twee leerkrachten niet meegedaan aan het onderzoek. De populatie bestaat uit een man en negen vrouwen. Er is gekozen om de scheve man/vrouw verhouding van de leerkrachten wel te gebruiken voor dit onderzoek, omdat dit een afspiegeling van de doelgroep binnen de maatschappij is (Centraal Bureau voor de Statistiek [CBS], 2016). Buiten de beschreven leerkrachten bestaat de geselecteerde populatie uit drie intern begeleiders en twee gedragswetenschappers, waarvan één gedragswetenschapper geen deel heeft genomen aan het onderzoek. In beide functies zijn de werkzaamheden onderverdeeld in het basis onderwijs en het voortgezet onderwijs. Twee van de interne begeleiders zijn eveneens werkzaam als leerkracht en worden hierdoor in twee functies meegerekend binnen de populatie. De totale populatie van het onderzoek bestaat uit twee mannen en negen vrouwen, in de leeftijdscategorie tussen 22 jaar en 61 jaar. Alle deelgenomen leerkrachten en intern begeleiders hebben een afgeronde HBO opleiding tot leerkracht en enkele de master SEN of op onderwijsgerichte masteropleidingen of cursussen. De gedragswetenschapper die heeft deelgenomen aan dit onderzoek heeft een afgeronde Universitaire bachelor Psychologie en Universitaire master Klinische kinder- en jeugdpsychologie.

Alle aanwezige professionals die worden beschreven in de literatuur en overeenkomen met de functies binnen De Kei zijn, de leerkrachten, de intern begeleider en de gedragswetenschapper. De medewerkers binnen deze functies zijn benaderd om deel uit te maken van het onderzoek en kunnen dus worden gerekend tot de steekproef. Door deze steekproef kan het verband worden bekeken tussen de onderzochte literatuur en de onderzoeksvraag van de opdrachtgever. Voor dit onderzoek is er gekozen om alle medewerkers in de bovengenoemde functies tot de steekproef toe te voegen,

omdat hierdoor de gehele organisatie kan worden gerekend tot de doelgroep. Hierdoor kan dit onderzoek een gedegen uitspraak doen over de gehele organisatie.

3.2 Procedure

De doelgroep is via de weekinfo benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. De weekinfo is een document waarin zaken worden besproken die belangrijk zijn voor de komende week en per e-mail aan alle medewerkers van De Kei wordt verzonden. De doelgroep wordt hierin geïnformeerd over het doel van het onderzoek en het inplannen van de interviews. De doelgroep kon zichzelf van vrijdag 31 maart 2017 tot uiterlijk donderdag 6 april 2017 inschrijving op een schema met dagen en tijden. Dit schema is op het bord in de teamruimte opgehangen. De doelgroep kreeg op maandag 10 april 2017 de definitieve indeling van de afname van de interviews. De leerkrachten zijn via de weekinfo op de hoogte gebracht. De interviews zijn afgenomen in week 15 en 16, van 11 april 2017 tot en met 21 april 2017. Het interview heeft per respondent tussen een half uur en uur geduurd en zijn afgenomen in een ruimte waar de respondent en de onderzoeker alleen waren. Het interview is begonnen met het ondertekenen van de akkoordverklaring voor het opnemen van het interview, bijlage 3, vervolgens is besproken hoe de anonimiteit wordt gewaarborgd, er is uitleg gegeven over het onderwerp van het interview en de tijdsduur van het interview is benoemd. Dit is niet opgenomen op de geluidsopname. Hierna is de geluidsopname gestart en zijn de semi- of halfgestructureerd interviews afgenomen. Aan het einde van de interviews zijn de geluidsopnames gestopt en zijn de respondenten bedankt voor hun deelname en zijn nog eventuele vragen over het onderzoek beantwoord.

3.3 Meetinstrumenten

Het veldonderzoek binnen dit onderzoek bestond uit het voeren van kwalitatieve interviews met de van te voren geselecteerde respondenten. Een interview is een gespreksvorm waarbij men vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan de respondenten of geïnterviewden. De respondenten krijgen binnen het interview de mogelijkheid om hun verhaal te vertellen, kennis over te dragen en hun perspectief te verduidelijken (Boeije, 2016). De interviews die zijn afgenomen zijn semi- of halfgestructureerd, dit houdt in dat de interviews worden voorbereid door een lijst van onderwerpen en/of vragen op te stellen (Boeije, 2016). Het semi- of halfgestructureerde interview is ondersteund door een van te voren opgestelde topiclijst. Het doel van de topiclijst was om richting te geven aan het interview, maar wel ruimte open te laten voor de respondent om eigen gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen te delen. Deze topiclijst bestond uit specifieke onderwerpen (topics) die zijn beschreven aan de hand van het theoretisch kader en relevant waren om de onderzoeksvraag te beantwoorden (Boeije, 2016). De topiclijst binnen dit onderzoek is voor alle drie de verschillende groepen binnen de respondenten hetzelfde.

De bouwstenen die zijn gebruikt voor de topiclijst zijn: feedback, betrokkenheid, eigenaarschap en vergaderen. Er is gekozen voor deze bouwstenen, omdat deze in de literatuur naar voren komen als aspecten die van invloed zijn op interne communicatie (Koeleman, 2003; Reijnders et al., 2012; Van Dyne & Pierce, 2004) de leerlingbespreking. Onder deze bouwstenen zitten de topics

persoonlijkheid, werkdruk, mening, samenwerken, steun ervaren, intrinsieke motivatie, interactiviteit, zelf doen, verbondenheid, tijdinvestering, verwachtingen, doelen en leiding nemen. In bijlage 2, de topiclijst, worden beschreven aan de hand van het literatuuronderzoek waarom er voor deze topics is gekozen.

3.4 Analyse

De semi- of halfgestructureerde interviews met de respondenten zijn opgenomen en getranscribeerd. Aan de hand van de transcripten zijn ze geanalyseerd. Deze analyse werd gedaan door middel van coderen. Coderen is een hulpmiddel dat wordt gebruikt om gegevens te analyseren. Het coderen wordt gedaan door middel van het onderscheiden van thema's en categorieën in de onderzoeksgegevens en dit te benoemen met een code (Boeije, 2016). Bij de analyse van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van drie verschillende soorten coderingen: open codering, axiaal coderen en selectief coderen. Het open coderen leidt tot het opdelen in fragmenten van alle verzamelde gegevens. Het resultaat hiervan is een lijst met codes, die men ook wel een codesysteem of een codeboom noemt (Boeije, 2016). De open codes zijn in een kolom aan de rechterzijde van de transcripten weergegeven, zie hiervoor bijlage 7. Codes die bijvoorbeeld zijn toegekend aan een fragment zijn 'meer open' en 'minder verborgen'. Deze codes zijn aan deze tekst toegekend, omdat ze de lagen van de tekst dekken en de ervaring en behoefte van de respondent weergeven. Alle codes die aan de transcripten zijn toegevoegd worden samengevoegd in de codeboom. In deze fases van coderen zijn alle codes in de codeboom verwerkt en is er nog geen selectie gemaakt in codes.

Bij het axiaal coderen wordt er achterhaald welke categorieën belangrijk zijn en wordt hiervan de betekenis beschreven. Verder wordt er gekeken hoe de categorieën zich van elkaar onderscheiden en met elkaar samenhangen (Boeije, 2016). Dit is gedaan door het verfijnen van de codeboom, door bijvoorbeeld codes die hetzelfde uitdrukken zoals 'meer open' en 'minder verborgen' samen te voegen tot het begrip 'openheid'. Door deze begrippen samen te voegen en te onderzoeken waar deze het beste onder kunnen worden gebracht is er gekeken naar de samenhang van alle losse begrippen. Codes die door meerdere respondenten worden benoemd zijn in de codeboom schuin gedrukt weergegeven, zie bijlage 4.

In de laatste fase van het coderen, het selectief coderen, legt men de nadruk op het integreren van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die bij het axiaal coderen zijn beschreven (Boeije, 2016). Dit is gedaan door het maken van een mindmap, bijlage 5, en hierin alle bevindingen en verbanden overzichtelijk te weergeven. Voor een uitgebreide analyse van de resultaten wordt men verwezen naar het analyseplan in bijlage 6.

4. Resultaten

Het beschrijven van de resultaten van dit onderzoek wordt gedaan aan de hand van het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is *'Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?'* De beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gedaan door middel van de data uit het veldonderzoek. Er zullen verbanden en relaties worden gelegd tussen de data van de verschillende respondenten. De resultaten worden in twee delen besproken, namelijk gericht op de ervaring van de medewerkers en gericht op de behoefte van de medewerkers. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een hoofdstukconclusie gegeven waarin de data uit het veldonderzoek en literatuuronderzoek samen komen.

Er komt naar voren dat een meerderheid van de respondenten een hoge werkdruk en tijdsdruk in de periode voor de periode van de leerlingbesprekingen ervaart en ook tijdens de leerlingbesprekingen. Doordat zij de werkdruk als relatief hoog ervaren, worden in de leerlingbespreking voornamelijk de hoofdzaken besproken en kort samengevat. Er is dit jaar besloten de leerlingbespreking per klas een hele dag te laten duren. De respondenten ervaren dit als prettig en men kan dieper op de leerlingen in gaan. De respondenten uit het SO ervaren dat er tijdens de leerlingbespreking geen helikopterview is vanuit de intern begeleiders en gedragwetenschappers en dan met name gericht op 'hoe doen andere collega's het binnen die leerlingbespreking, spreekt men dezelfde taal, brengt men dezelfde boodschap over en geeft men dezelfde norm af en is die communicatiestructuur voor iedereen duidelijk'. Men verklaart allemaal vanuit een eigen visie en doel te werken en zelf hierin structuur aan te brengen. Een minderheid van de respondenten geeft aan momenteel onzeker te zijn over de eigen competenties en geen onduidelijkheid te ervaren over het verwachtingsniveau van de intern begeleiders en gedragwetenschappers en over de eigen werkzaamheden. Dit kan in verband worden gebracht met het missen van een helikopterview en hierdoor het missen van een gezamenlijke structuur.

Het verschil binnen het Speciaal onderwijs [SO] en het Voortgezet speciaal onderwijs [VSO] wordt door een meerderheid van de respondenten ervaren in de dagelijkse werkzaamheden. Dit verschil kenmerkt zich in de begeleiding vanuit de intern begeleiders en gedragwetenschappers. De respondenten uit het SO benoemen deels dat de intern begeleider en gedragswetenschapper openstaan voor vragen tussendoor en anderzijds dat de drempel als hoog wordt ervaren. De intern begeleider en gedragswetenschapper uit het SO benoemen open te willen staan voor vragen van leerkrachten, maar voornamelijk vanuit een coachende rol. Hiermee beogen zij het eigenaarschap van de leerkracht te vergroten. De rol die de intern begeleider en gedragwetenschapper in het SO aannemen kan in relatie worden gebracht met het gevoel van de respondenten binnen het SO over de toegankelijkheid. Zij ervaren niet altijd de toegankelijkheid tot de intern begeleider en gedragwetenschapper. Echter in het VSO benoemen alle respondenten dat de intern begeleiders en gedragswetenschapper ten alle tijden open staan voor vragen. Ook de intern begeleiders en gedragswetenschapper uit het VSO benoemen open te willen staan voor vragen, hier ruimte voor te

maken en geen drempel te willen opwerpen voor leerkrachten. Zo benoemt de gedragswetenschapper van het VSO: "Omdat je al alles moet doen voordat je over die drempel mag komen. En dan heb ik liever iemand die tien keer voor niks binnenkomt. En dat ik liever ga praten over waarom heb jij tien keer voor niks dit gevraagd, als dat ik die niet eens hoor." Alle intern begeleiders en de gedragswetenschapper benoemen het hebben van een coachende rol binnen de leerlingbespreking belangrijk te vinden in de communicatie met leerkrachten en tijdens de leerlingbespreking, maar ook het hebben van een helikopterview benoemt men allebei.

De respondenten benoemen dat de ervaring in het verschil tussen het SO en VSO gerelateerd is aan met wie men samenwerkt. Zo werkt men voornamelijk samen met medewerkers uit het eigen team waar men toe behoort en heeft men minder contact met medewerkers uit het andere team. Men ervaart dat hierdoor de betrokkenheid binnen het gehele team minder is en dat dit invloed heeft op de openheid binnen het team. De betrokkenheid die sommige respondenten op dit moment ervaren is met name gericht op werkgerelateerde zaken. Echter benoemen enkele respondenten wel een persoonlijke band te ervaren met collega's en met deze collega's dan ook privé zaken te bespreken.

Het geven van feedback is erg persoonsafhankelijk en men is zich dan ook bewust van het feit dat niet alle medewerkers open staan voor feedback of in mindere mate. Een respondent geeft als voorbeeld: " Staat ook niet zo open voor kritiek, dus die vind het lastig om dat te ontvangen en in gesprek te gaan. Alles wat je zegt, wordt eigenlijk heel makkelijk als een aanval gegeven, maar ik blijf toch stug doorgaan zoals ik ga." De uitspraak van de respondent kan worden gerelateerd aan dat de meerderheid van de respondenten benoemt dat men niet alles kan uitspreken binnen het team en dat ook de openheid kan worden verbeterd.

De invloed vanuit de GGz gericht op de leerlingbespreking ervaart men voornamelijk in het samenwerken. De interne communicatie met de GGz wordt door de respondenten op twee manieren ervaren en hierdoor zijn de verbeteringen ook niet gericht op de gehele GGz waarmee men samenwerkt. De respondenten ervaren voornamelijk met de deeltijd en de OZA, twee behandelgroepen, een open communicatie. Hierin ervaart men een prettige samenwerking en vaste overlegmomenten. Echter ervaren zij met de kindergroep, Groep C en E onoverzichtelijke communicatie en missen zij daarin een vast aanspreekpunt. De respondenten ervaren dat er samen met de GGz wel een samenwerking zit, maar dat men onduidelijkheid ervaart over de verantwoordelijkheden. Waar is men als leerkracht verantwoordelijk voor en waar is de GGz verantwoordelijk voor? De intern begeleiders en de gedragswetenschapper ervaren in de communicatie met de GGz wederzijds vertrouwen, korte lijnen en openheid en hebben die vaste overleggen die de leerkrachten missen wel meer met de GGz, maar missen voornamelijk het vaste aanspreekpunt. Zij ervaren de samenwerking en communicatie dan ook als zeer prettig en zien hier dan ook geen punt van aandacht of behoefte in. Deze ervaring van de respondenten laat het verband zien tussen hoe men de samenwerking en communicatie ervaart en wat voor invloed dit er daadwerkelijk op heeft. Zo ervaart een deel van de respondenten de samenwerking als onduidelijk en hierdoor loopt de communicatie stroef. Een ander deel ervaart de samenwerking en communicatie als prettig en hierdoor is men tevreden en worden er duidelijke afspraken gemaakt.

De respondenten binnen de functie leerkracht hebben behoefte aan meer dan twee leerlingbesprekingen per jaar en hierin willen zij de vergaderstructuur verhelderen. Een van de respondenten heeft een keer per maand leerlingbespreking met de intern begeleider en ervaart dit als zeer prettig. Deze respondent ervaart de behoefte van de overige respondenten dan ook in mindere mate. De respondenten relateren aan het frequenter vergaderen en het opstellen van een vergaderstructuur, het uitspreken van verwachtingen naar elkaar, het verminderen van schakels tussen de begeleiding van de leerling en de leerkracht en het inspelen op persoonsafhankelijke behoeften van de leerkracht. Dit laatste kan worden gerelateerd aan de behoefte van een deel van de respondenten om de persoonlijke ontwikkeling van leerkrachten meer aan bod te laten komen in de leerlingbespreking.

De behoefte van de intern begeleiders en gedragwetenschapper kan met de behoefte om de persoonlijke ontwikkeling van de leerkracht meer aan bod te laten komen in relatie worden gebracht. De intern begeleiders en gedragwetenschapper ervaren namelijk de behoefte om het verantwoordelijkheidsgevoel van de leerkracht te vergroten, het eigenaarschap van de leerkracht te vergroten, de eigen kracht van de leerkracht te vergroten, de zelfstandigheid, de kennis en het eigen initiatief te vergroten. Zij willen dit doen vanuit een begeleidende en coachende rol, met als doel in de leerlingbespreking doelgerichter en toekomst gericht te werken. Een respondent beschrijft dit als volgt: "Mensen vergeten dan het overzicht te zien, dus dat er oplossingen gezocht worden in een heel krap stuk bewegen. Terwijl ik denk ja is leuk zo'n oplossing maar heb je er ook over nagedacht dat deze leerling dan waarschijnlijk met ontslag gaat, dat hij dan naar zo'n school moet. Die je dus niet kunt toezeggen dat hij voor altijd bij ons op De Kei mag blijven." Deze behoefte van de intern begeleiders en gedragwetenschapper kan in relatie worden gebracht met de behoefte van de respondenten in de functie leerkracht om structurele en vaststaande overleggen te plannen met de intern begeleiders en gedragwetenschappers. Hierin, buiten het bespreken van verwachtingen, ook afspraken te maken over taken en een vergaderstructuur op te stellen en hierdoor meer duidelijkheid te creëren. Het toezicht houden hierop wordt gedaan door de intern begeleiders en gedragwetenschappers doormiddel van een helicopterview. Iets dat voornamelijk al gebeurt binnen het VSO volgens de respondenten die werkzaam zijn binnen het VSO.

Gerelateerd hieraan komt de behoefte na voren om het SO en VSO als een groot geheel te gaan beschouwen en bewuster te worden van de verschillen in werkhouding. Echter benoemen enkele respondenten ook dat het verschil normaal is, omdat de werkwijzen anders zijn omdat de doelgroep waarmee men werkt niet hetzelfde is. Ook is benoemd dat de intern begeleiders en gedragwetenschappers vanuit hun eigen visie en gevoel werken en hierdoor verschillen ontstaan binnen de organisatie. Echter enkele respondenten leggen het verband tussen het gevoel van veiligheid, openheid en het geven en ontvangen van feedback en het verschil in team. Zij hebben de behoefte om het verschil te verkleinen tussen de teams en hierdoor het gevoel van veiligheid te vergroten en het geven en ontvangen van feedback te verbeteren. Zij hebben behoefte aan een omgeving waarin zij elkaar kunnen aanspreken op zaken en zichzelf kunnen uitspreken. En waar er meer tijd is om te luisteren naar anderen.

De behoefte in de interne communicatie met de GGz ligt bij de respondenten met name in het hebben van één vast aanspreekpunt binnen de GGz, waardoor men elkaar makkelijker kan aanspreken. Maar ook in het structureel inplannen van een vaststaand overleg met zowel de groepen als de deeltijd en OZA. Dit geldt voor een meerderheid van de respondenten in de functie van leerkracht. De intern begeleiders en gedragwetenschapper hebben hier minder behoefte aan, omdat zij wekelijkse overleggen gepland hebben staan. Zij hebben meer behoefte aan vaste aanspreekpunten en minder wisselingen binnen het personeel. Ook de meerderheid van de respondenten binnen de functie leerkracht hebben hier behoefte aan. Zij zien ook een behoefte in de tijdsinvestering die zij doen in de samenwerking met de GGz. Vanuit beide kanten kan er meer tijd worden geïnvesteerd in de samenwerking en daarmee in de communicatie die men met elkaar heeft. Deze tijdsinvestering begint volgens de respondenten met het op de hoogte brengen van actuele ontwikkelingen en het hebben van een gedeelde verantwoordelijkheid voor zaken.

Kortom, er kan worden gesteld dat de ervaring van de respondenten is dat zij een verschil ervaren in werkwijze en taken binnen het SO en VSO. En dat dit verschil ervoor zorgt dat er twee aparte teams zijn binnen de organisatie. Dit verschil binnen de twee teams kan in relatie worden gebracht met de ervaring van de respondenten in het gevoel van betrokkenheid en openheid dat zij missen binnen het team. Zij ervaren in mindere mate een betrokkenheid met het gehele team en hierdoor is er niet de mogelijkheid volgens sommige respondenten om alles uit te spreken. De respondenten binnen de functie leerkracht ervaren onderlinge verschillen in de communicatie en de manier van werken. Hierdoor wordt het verschil tussen de twee teams benadrukt, maar ook tussen de verschillende leerkrachten en de intern begeleiders en gedragwetenschappers. Binnen het SO ervaren de respondenten in mindere mate een helikopterview en hierdoor ook de mindere betrokkenheid met elkaar en de intern begeleiders en gedragwetenschapper. Deze ervaring wordt in mindere mate gedeeld onder de respondenten die werkzaam zijn binnen het VSO.

De behoefte van de respondenten in de functie leerkracht is gericht op het frequenter inplannen van een leerlingbespreking en hierin meer inspelen op de persoonlijke behoefte van de medewerker en zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Maar ook het vaststellen van een vergaderstructuur en het uitspreken van verwachtingen wordt naar voren gebracht als behoefte. De intern begeleiders en gedragwetenschapper hebben voornamelijk behoefte aan het verbeteren van de vaardigheden en competenties van de leerkrachten en aan het hier zelf een coachende en begeleidende rol in aan te nemen. Het samenbrengen van het team en het verbeteren van de onderlinge communicatie binnen het team en de sfeer wordt ook als behoefte aangedragen door het merendeel van de respondenten. De behoefte hierin is voornamelijk gericht op veiligheid, feedback en openheid.

De ervaring van de respondenten met de GGz is, wanneer er vaste overlegmomenten en aanspreekpunten zijn, positief. Echter wordt dit ook als behoefte gezien wanneer dit niet aanwezig is. Het structureel inplannen van vaststaande overleggen en vaste aanspreekpunten is voornamelijk een behoefte van de respondenten in de functie van leerkracht. Het samenwerken en delen van de verantwoordelijkheid wordt ook als behoefte gezien.

5. Discussie

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksvraag van dit onderzoek beantwoord door middel van de bevonden resultaten in het veldonderzoek. In dit hoofdstuk, de discussie, wordt er aan de hand van de resultaten uit het veldonderzoek en de resultaten uit het literatuuronderzoek de onderzoeksvraag beantwoord. De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?* Er wordt aan de hand van het beantwoorden van de onderzoeksvraag een conclusie getrokken over de resultaten van dit onderzoek. Verder zal het onderzoek worden geëvalueerd en zullen de kanttekeningen van dit onderzoek naar voren worden gebracht. Er zal een uitspraak worden gedaan over vervolgonderzoek en tot slot welke aanbevelingen er worden gedaan aan de hand van de conclusie.

Er kan geconcludeerd worden dat er een verschil zit in de ervaring en behoeften van de medewerkers in het SO en VSO, maar ook in die van de leerkrachten en de intern begeleiders en de gedragwetenschapper. Hierin komt ook naar voren dat er twee verschillende teams op twee verschillende manieren functioneren binnen de organisatie. Echter wil een meerderheid van de respondenten graag meer begeleiding in persoonlijke ontwikkeling en groei in de leerlingbespreking. Respondenten binnen de functie leerkrachten zouden dit voornamelijk willen zien door hier aandacht aan te besteden in de leerlingbespreking en een helikopterview vanuit de intern begeleiders en de gedragwetenschapper om het groepsproces te inventariseren en begeleiden. De intern begeleiders en de gedragwetenschapper willen voornamelijk vanuit een coachende rol hun functie beoefenen en de leerkrachten begeleiden naar meer zelfstandigheid, eigenaarschap, verantwoordelijkheid, eigen kracht en kennis. Er zit dus een verschil in het verwachtingsniveau van elkaar en hierin wordt door sommige medewerkers niet voldaan aan de verwachtingen die zij hebben van de ander. Maar ook zit er een verschil in de behoefte die men heeft voor een leerlingbespreking en hoe men deze op het moment ervaart.

Men ervaart op dit moment dat er een beperkte openheid is binnen het team en dat het geven en ontvangen van feedback te weinig aandacht krijgt in de interne communicatie. Men zou graag zien dat er meer openheid hierin komt, zodat men meer kan uitspreken waar men mee zit, men elkaar meer kan aanspreken en dat het geven en ontvangen van feedback meer wordt gedaan. De persoonlijkheid van de collega komt naar voren als een belangrijke reden waarom hier nu nog in mindere mate aan wordt gewerkt. Hierdoor wordt niet alles uitgesproken en is men dus ook minder op de hoogte van het functioneren van een ander en of men in dezelfde lijn communiceert. De ervaring van twee verschillende teams binnen de organisatie kan ook in verband worden gebracht met de openheid onder de medewerkers. Doordat men aangeeft alleen met de eigen afdeling te overleggen en in mindere mate met het gehele team samen te werken.

Er kan geconcludeerd worden dat in sommige gevallen niet wordt gecommuniceerd of in beperkte mate en dat hierdoor niet alle medewerkers van alles op de hoogte zijn. Of dat men niet de betrokkenheid voelt die men wil voelen. De intern begeleiders en de gedragwetenschapper ervaren

dat leerkrachten vaak met hulpvragen komen zonder hier van tevoren over na te hebben gedacht. De leerkrachten benoemen dit wel te doen, maar dat de hoge werkdruk hierin een belangrijke rol speelt.

In de communicatie met de GGz mist men voornamelijk een vaststaand overlegmoment dat structureel terugkeert en één aanspreekpunt waar men bij aan kan kloppen. Dit laatste wordt zowel door de leerkrachten als de intern begeleiders en de gedragwetenschapper benoemt als verbeterpunt in de communicatie met de GGz. De conclusie hiervan is dat de respondenten in mindere mate een betrokkenheid voelen met de GGz en hierdoor stoppen met communiceren of zich niet meer motiveren om de taken volledig op te pakken. Dit heeft invloed op de gedeelde verantwoordelijkheid en de frequentie van de interne communicatie met de GGz.

Bij de beantwoording van de onderzoeksvraag *Wat is de ervaring en de behoefte van de medewerkers van De Kei in de interne communicatie gericht op leerlingbespreking?* valt op dat er vanuit de verschillende functies onder de medewerkers verschillende ervaringen zijn met betrekking tot de leerlingbespreking. Leerkrachten benoemen dat zij ervaren dat de leerlingbespreking op dit moment voornamelijk vanuit de intern begeleiders en gedragwetenschappers gericht is op de doelen van de leerling en het proces van de leerling. En dat de persoonlijke ontwikkeling en groei van de leerkracht naar de achtergrond wordt geschoven en minder ter sprake komt in de leerlingbespreking, terwijl enkele respondenten hier wel behoefte aan hebben. Dit kan worden verklaard vanuit het opleidingsniveau van de medewerkers in de verschillende functies, maar ook vanuit de verschillende taken die werknemers uitvoeren. En daarbij horen andere functie eisen en competenties.

Enkele respondenten benoemen dat zij vaker met de intern begeleiders en gedragwetenschappers zouden willen vergaderen om alle leerlingen door te spreken en hierin dan ook de eigen ontwikkeling te betrekken. Bij het frequenter overleggen willen zij de betrokkenheid met de intern begeleiders en gedragwetenschappers vergroten en hulpvragen die op dat moment spelen bespreken. Reijnders et al. (2015) beschrijft dat het werken aan dezelfde taken inderdaad de betrokkenheid tussen medewerkers kan vergroten. Echter benoemen de intern begeleiders en gedragwetenschapper dat zij met name ervaren dat de eigenaarschap van de leerkracht vergroot kan worden door in een coachende rol op te treden. Dit is dan ook een rol die zij graag aannemen in de leerlingbesprekingen en hiermee het eigen initiatief vanuit de leerkracht willen stimuleren. Er kan hieruit worden geconcludeerd dat de medewerkers met de verschillende functies binnen De Kei verschillende verwachtingen hebben over de leerlingbespreking en hierin beide in mindere mate in hun behoefte worden voldaan. Enkele respondenten benoemen ook dat zij het bespreken van elkaars verwachtingen meer naar voren willen laten komen in de communicatie, zodat hier beter op kan worden afgestemd. Ook Leach et al. benoemt dat het opstellen van een agenda, dus het uitspreken van de verwachtingen voor een vergadering, bijdraagt aan efficiënt vergaderen (Leach et al., 2009).

Een meerderheid van de respondenten benoemt dat zij op dit moment wel openheid binnen het team ervaren om te ventileren na een zware werkdag of als zij ergens tegenaan lopen dit te kunnen bespreken met collega's. Maar dat deze openheid en gesprekken met name plaatsvindt met collega's die men zelf uitkiest. De medewerker kiest iemand waarbij hij eventueel ook privé zaken kan bespreken, maar benoemt dat dit niet bij iedere medewerker mogelijk is. En dat er dus

persoonsafhankelijk wordt gekozen om privé informatie te delen en dat het bij de overige medewerkers met name werkgerelateerde informatie is. Van Dyne en Pierce (2004) concluderen dat het aangaan van vriendschappelijke contacten met collega's met name beperkt blijft tot de werkvloer en dit is ook wat de respondenten terug geven in het onderzoek. De contacten die zij aangaan met collega's zijn werk gerelateerd en buiten werktijd ziet men elkaar op een enkele keer na niet. Het geven van feedback en het ontvangen van feedback wordt ervaren als zaken die weinig tot niet worden uitgevoerd binnen het team. Hierin zouden veel respondenten verbetering willen zien, zoals dat men zich vaker kan uitspreken, elkaar aanspreken en meer openheid. Respondenten ervaren dat het geven van feedback momenteel persoonsafhankelijk is, omdat niet alle medewerkers open staan voor feedback. Van der Rijt et al. (2012) beaamt dit door te beschrijven dat de persoonlijkheid van de medewerker een grotere invloed heeft op de frequentie van het vragen om feedback dan het creëren van een feedback stimulerende omgeving (Van der Rijt et al., 2012). Maar ook dat medewerkers minder feedback vragen omdat men bang kan zijn om te laten zien dat men incompetent is, onzeker is of disfunctioneert (Van der Rijt et al., 2012).

Een ander aspect dat naar voren komt onder de respondenten is dat men ervaart dat er sprake is van twee teams. Deze twee teams bestaan uit de medewerkers van het SO en het VSO. Er kan geconcludeerd worden dat deze twee teams allebei verschillende ervaringen hebben betreft de interne communicatie gericht op de leerlingbespreking. Een verschil dat voornamelijk naar voren wordt gebracht door de intern begeleiders en gedragwetenschapper is het eigenaarschap van de leerkracht en het daarop volgende gedrag. Het vergroten van het eigenaarschap van de medewerker kan invloed hebben op de betrokkenheid van de medewerker (Van Dyne & Pierce, 2004). Het vergroten van het eigenaarschap kan worden gedaan door het vergroten van de interactiviteit (Reijnders et al., 2015). Dit is iets waar de intern begeleiders en gedragwetenschapper in het VSO onbewust op inzetten in de communicatie met de leerkrachten, maar wat in het SO minder naar voren komt. En waar de respondenten wel aangeven behoefte aan te hebben.

Reijnders et al. (2015) benoemt dat het samenwerken aan een taak het begrip voor een ander kan vergroten. In het geval van de samenwerking met de GGz werkt men weinig samen en heeft dit invloed op het begrip dat men voelt voor de ander. Zo gaan enkele respondenten zich minder inzetten voor het organiseren van een vergadering en hierdoor kunnen taken minder worden afgestemd. Het gevoel dat men ervaart bij een leerlingbespreking is van invloed op het enthousiasme van de medewerker (Cohen et al., 2011). In dit geval is dat negatief, omdat men weinig tot geen besprekingen heeft met de GGz. Echter ervaren de intern begeleiders en gedragwetenschapper wel een positieve samenwerking met de GGz. Zij voelen wederzijds vertrouwen, openheid en een samenwerking. Dit heeft dan ook een positief effect op de betrokkenheid van de medewerker (Reijnders et al., 2015; Berger, geciteerd in Maas, z.j.).

Er kan worden gesteld dat de onderzoeksvraag geheel is beantwoord. Omdat er vanuit de respondenten ervaringen en behoeften naar voren zijn gebracht over de interne communicatie gericht op leerlingbespreking. Omdat er door de respondenten meerdere ervaringen naar voren zijn gekomen en ook meerdere behoeftes is de onderzoeksvraag geheel beantwoord. Met het beantwoorden van de

onderzoeksvraag is ook het doel in het onderzoek bereikt. Dit doel was om de behoefte binnen interne communicatie gericht op leerlingbespreking van de leerkracht, intern begeleiders en gedragswetenschappers inzichtelijk te krijgen. En dit is gedaan doordat er ervaringen en behoeften naar voren zijn gekomen vanuit de respondenten die gericht zijn op de interne communicatie binnen de organisatie. Echter is het doel van dit onderzoek, handreikingen aanbieden om een communicatiestructuur voor de interne communicatie gericht op leerlingbespreking aan te kunnen brengen en deze communicatiestructuur te laten aansluiten op de ervaring van de medewerkers, deels bereikt. Het aanbieden van handreikingen voor een communicatiestructuur is niet behaald, omdat er met name handreikingen zijn aangedragen voor de voorbereiding hierop. Wel is naar voren gekomen waar eventuele communicatiestructuren aan moeten voldoen op basis van de ervaringen en behoeften van de respondenten.

Een mogelijke kanttekening van dit onderzoek is dat er geen literatuuronderzoek is gedaan naar de invloed van het werken in een team op medewerkers, wat belangrijk is aan het werken in teamverband en welke zaken belangrijk zijn in combinatie met interne communicatie. Ondanks dat hier geen literatuuronderzoek naar is gedaan, is dit wel een aspect dat naar voren komt in het veldonderzoek. Een andere kanttekening van het onderzoek is dat er een meerderheid van de geïnterviewde medewerkers werkzaam is in het VSO. Hierdoor kan het zijn dat het SO onderbelicht is gebleven in het onderzoek. De scheve verhouding tussen mannen en vrouwen kan ook een negatief effect hebben op het onderzoek. Echter is dit wel de realiteit van de medewerkers in het onderwijs en geeft dit een goed beeld af van de gehele onderzoekspopulatie (CBS, 2016), alle leerkrachten in het onderwijs.

De literatuur die is gebruikt voor het literatuuronderzoek is niet specifiek gericht op medewerkers in het onderwijs of een non-profit organisatie en het kan daardoor niet geheel overeenkomen met de resultaten van de respondenten, echter is er nog te weinig onderzoek gedaan naar dit onderwerp gericht op deze specifieke doelgroep. Echter laat het veldonderzoek zien dat er wel overlap is tussen medewerkers binnen een onderwijsinstelling en medewerkers in andere organisaties niet gericht op onderwijs of maatschappelijke organisaties.

Het verband tussen werkdruk, tijdsdruk en interne communicatie is weinig belicht in dit onderzoek. Ondanks dat in het veldonderzoek naar voren komt dat er veel samenhangen is tussen werkdruk en tijdsdruk die men ervaart bij het werken in het onderwijs en de behoefte van de respondenten. Er is gekozen om dit niet mee te nemen in het onderzoek, omdat tijdsdruk en werkdruk in het onderwijs een groot thema is. En hier al in verschillende andere onderzoeken aandacht aan wordt besteedt (DUO onderwijsonderzoek, 2016). Het thema werkdruk en tijdsdruk is een hot item in het onderwijs en omdat de opdrachtgever dit thema niet naar voren heeft laten komen, is er voor gekozen om dit in het onderzoek buiten beschouwing te laten. Echter zou voor de volledigheid dit wel mee genomen moeten worden en daarom wordt er ook aanbevolen om in vervolg onderzoek het thema werkdruk en tijdsdruk wel mee te nemen.

Aan de hand hiervan is het genoodzaakt om meer onderzoek te doen dat gericht is op het werken binnen het onderwijs, maar ook het werken binnen een team. Wat dit met zich mee brengt en

wat belangrijke aspecten zijn gericht op de interne communicatie binnen een organisatie. Ook onderzoek naar persoonlijke ontwikkeling van medewerkers is vereist omdat dit binnen dit onderzoek onderbelicht blijft. Terwijl een meerderheid van de respondenten hieraan behoefte heeft. Er zal in bestaande of nieuwe onderzoeken moeten worden onderzocht wat de invloed is van persoonlijke ontwikkeling op de medewerker, op het uitvoeren van werkzaamheden en op de organisatie.

Dit onderzoek kan echter wel worden gebruikt door de opdrachtgever, maar ook door andere onderwijsinstellingen, om de ervaring en behoefte in de interne communicatie van medewerkers binnen deze instelling te weergeven. En dan voornamelijk om meer in de behoefte van de medewerkers te kunnen voldoen en hierdoor de medewerker verder te ontwikkelen als professional binnen het werkveld. Verder kan dit onderzoek worden gebruikt om de onderlinge sfeer en gevoelens van medewerkers weer te geven en waar men gevoelsmatig tegenaan loopt binnen de interne communicatie in een organisatie.

Aanbevelingen die worden gedaan naar aanleiding van de conclusie, behoefte vanuit de opdrachtgever, doelgroep en praktijk, zijn gericht op de persoonlijke ontwikkeling en de eventuele behoefte aan feedback, openheid en de vergadermomenten. Aan de hand van dit onderzoek worden twee aanbevelingen gedaan, de eerste is het opzetten van een persoonlijk coachtraject voor iedere medewerker. Een coachtraject kan leiden tot het verbeteren van vaardigheden en de effectiviteit van de professionals en het ondersteunen in het maken van weloverwogen beslissingen (Van Rooijen – Mutsaers, Ince, & Rietveld, 2014).

De tweede aanbeveling is gericht op de adviesvraag van de opdrachtgever, het opzetten van een communicatiestructuur. Omdat er nog geen duidelijkheid is over hoe men deze vergaderstructuur wil opzetten is het van belang om zich nu te richten op de behoeften hierin. Er wordt dan ook aanbevolen om met het gehele team te gaan samenwerken in hoe men dit wil opzetten. Door de taak uit te voeren met het gehele team, kan er wellicht meer begrip voor elkaar ontstaan (Reijnders et al., 2015) en kan dit ten goede komen van de betrokkenheid binnen het team. Door de interactiviteit van de medewerker te vergroten in het proces kan hierdoor het eigenaarschap worden vergroot (Reijnders et al., 2015). Het vergroten van het eigenaarschap kan van invloed zijn op de betrokkenheid van de medewerker op de taak (Van Dyne en Pierce, 2004). Het impliceren van de aanbeveling binnen de organisatie van de opdrachtgever, maar ook binnen het gehele werkveld kan worden volbracht wanneer er ruimte en tijd vrij wordt gemaakt om het toe te passen. Maar ook wanneer de medewerkers en organisatie open staan voor veranderingen en de tijdsinvestering. Het impliceren van het coachtraject kan worden gedaan op momenten dat medewerkers hier tijd voor hebben binnen de dagelijks werkzaamheden, echter zal men hier wel tijd voor vrij moeten maken en de tijdsinvestering willen doen. Het impliceren van het opzetten van de vergaderstructuur kan worden gedaan in maandelijkse vergaderingen waarbij heel het team aanwezig is, zodat men hier geen extra vrije tijd voor hoeft te maken.

Literatuur

- Algemene Onderwijsbond. (2017). *Tijdsbesteding leraren PO en VO*. Geraadpleegd op <http://www.aob.nl/default.aspx?id=12&article=52823>
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam, Nederland: Boom
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). *Sociaal economische trends: steeds meer vrouwen voor de klas in het basisonderwijs*. Geraadpleegd op 14 maart 2017, op https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2016/.../steeds-meer-vrouwen-in-het-onderwijs.pdf
- Cohen, M.A., Rogelberg, S.G., Allen, J.A., & Luong, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. Geraadpleegd op <http://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/96/>
- De Kei (2015). *Jaarverslag De Kei 2014-2015*. Geraadpleegd op 14 februari 2017, op <http://www.hetdriespan.nl/so-scholen/de-kei/documenten>
- De Kei (2016). *Schoolgids 2016-2017*. Geraadpleegd op 14 februari 2017, op <http://www.hetdriespan.nl/so-scholen/de-kei/school-info-de-kei>
- Dienst Uitvoering Onderwijs onderwijsonderzoek. (2016). Werkdruk *leerkrachten in het basisonderwijs*. Geraadpleegd op <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MI-i4ou0h-MJ:cmsawt.ncrv.nl/data/files/bijlages/Rapportage%2520%2520Werkdruk%2520Leerkrachten%2520PO%2520%2520DEF%2520VER%2520SIE.pdf+%&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459. DOI: 10.1002/job.249
- Van Grinsven, M., & De Natris, D. (2008). Communicatie en betrokkenheid. Een

- surveyonderzoek naar de invloed van communicatievredenheid op medewerkerbetrokkenheid. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 36(2), 99-117. Geraadpleegd op <http://hdl.handle.net/2066/67629>
- Hummel, I. (2010). *Praktijkgids Leerlingbesprekingen*. Geraadpleegd op https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=jXeXaUTsbkcC&oi=fnd&pg=PA7&dq=leerlingbespreking+basisonderwijs&ots=1_vwHFIMeD&sig=yl3isjv5mKxbZ6qWHA Ccet0Xqjo#v=onepage&q&f=false
- Koeleman, H. (2003). *Interne communicatie als managementinstrument: strategieën, middelen en achtergronden*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Koning, R. (2007). *Betrokkenheid@oasen.communicatie: Een onderzoek naar de interne communicatiestructuur bij drinkwaterbedrijf Oasen* (Proefschrift). Geraadpleegd op <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/25465>
- Leach, D.J., Rogelberg, S.G., Warr, P.B., & Burnfield, J.L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24, 65-76. DOI 10.1007/s10869-009-9092-6
- Maas, R. (z.j.) *Betrokkenheid en identificatie met de organisatie* (proefschrift). Geraadpleegd op <http://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/4015>
- Nederlands Instituut van Psychologen and Nederlandse Vereniging voor Pedagogen en Onderwijskundigen. (2013). *Praktijkrichtlijnen voor orthopedagogen en psychologen werkzaam in het onderwijs*. Geraadpleegd op https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EZ__50-MyFIJ:https://www.nvo.nl/bestanden/2015/Dossier-Onderwijs/4226-1/Praktijkrichtlijnen_geheel.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl
- Reijnders, E., Hogendoorn, M., Koning, A., de Laat, C., & van Silfhout, L. (2015). *Basisboek interne communicatie*. Geraadpleegd op <http://www.yindo.nl/lib.fontys.nl/YindoReader.aspx?book=9789023254140&page=12>

- Remmerswaal, J. (2013). *Handboek groepsdynamica: Een inleiding op theorie en praktijk*. Amsterdam, Nederland: Boom/nelissen
- Rijksoverheid. (z.j.). *Hoe word ik leraar in het speciaal onderwijs?* Geraadpleegd op 7 maart 2017, op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-het-onderwijs/vraag-en-antwoord/leraar-speciaal-onderwijs>
- Rijksoverheid. (z.j.). *Organisatie van het speciaal onderwijs*. Geraadpleegd op 7 maart 2017, op <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/inhoud/speciaal-onderwijs>
- Van der Rijt, J., Van de Wiel, M.W.J., Van den Bossche, P., Segers, M.S.R., & Gijssels (2012). Contextual Antecedents of Informal Feedback in the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 233-257. DOI: 10.1002/hrdq.21129
- Van Rooijen – Mutsaers, K., Ince, D., & Rietveld, L. (2014). *Wat werkt supervisie, intervisie en coaching?* Geraadpleegd op https://www.lerenindesocialprofit.be/Leren/Maniervanleren/LE_2.7_watwerktbjsupervisieintervisiecoaching.pdf
- De Ruijter, J. (2000). Collega en/of vriend? Een onderzoek naar de frequentie van vriendschappelijke contacten met collega's. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 16(1), 68-79. Geraadpleegd op <http://rjh.ub.rug.nl/arbeidsvraagstukken/article/viewFile/27911/25306>
- Wever, C. (2011). *De functiemix en het effect op de intrinsieke motivatie van docenten* (Proefschrift). Geraadpleegd op: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/214387>
- Zimbardo, P.G., Johnson, R.L., & McCann, V. (2013). *Psychologie een inleiding*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux

Bijlage 1: Uitnodiging veldonderzoek

Beste collega's,

Zoals de meesten van jullie weten ben ik voor mijn opleiding Toegepaste Psychologie een afstudeeronderzoek aan het uitvoeren binnen De Kei. Dit onderzoek gaat over de interne communicatie. Omdat interne communicatie een ruim begrip is en op veel zaken van invloed is, heb ik er voor gekozen om het onderzoek te richten op de interne communicatie die gericht is op leerlingbespreking.

De afgelopen weken heb ik een literatuuronderzoek uitgevoerd om te onderzoeken wat hierover in de literatuur wordt gezegd. Omdat het onderzoek een praktijkgericht onderzoek is ben ik ook benieuwd naar jullie behoeften, ervaringen en meningen. Om deze reden wil ik jullie allemaal graag interviewen over jullie ervaring met de interne communicatie binnen De Kei gericht op de leerlingbespreking.

De interviews zullen ongeveer een uur duren en hierin wordt gevraagd naar jullie mening, ervaring, behoeften en kijk op de interne communicatie. Jullie input voor het onderzoek is van belang, omdat het uiteindelijke advies dat ik zal geven hopelijk een advies is waar jullie in de organisatie mee kunnen gaan werken. Ik vraag dan ook graag om jullie medewerking.

In onderstaande planning is te zien wanneer ik beschikbaar ben om interviews af te nemen. Omdat het natuurlijk lastig is voor mij om jullie in te plannen, wil ik jullie vragen om jezelf in te plannen. Verder de vraag om jezelf onder schooltijd in te plannen op dagen dat je niet voor klas staat. Zodat collega's die alle dagen voor de klas staan of op de aangegeven dagen zichzelf om half 4 kunnen inplannen. Dit in verband met het regelen van vervanging.

Ik wil jullie vragen om vóór donderdag 6 april jezelf in te schrijven op het schema dat hangt in de teamruimte.

Mocht je van te voren nog vragen hebben over het interview of over mijn onderzoek, ik ben iedere dinsdag aanwezig van 8:30 uur tot 17:00 uur. Alvast heel erg bedankt voor jullie medewerking en jullie ontvangen van mij uiterlijk vrijdag 7 april de definitieve planning.

Sophie Stouthamer

Indeling

Dag	Tijd	Wie
Dinsdag 11 april	10:00 uur	
	11:00 uur	
	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	
Woensdag 12 april	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	
Donderdag 13 april	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	
Dinsdag 18 april	10:00 uur	
	11:00 uur	
	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	
Woensdag 19 april	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	
Vrijdag 21 april	10:00 uur	
	11:00 uur	
	13:00 uur	
	14:00 uur	
	15:30 uur	

Bijlage 2: Topiclijst

De topiclijst is opgebouwd uit vier bouwstenen; feedback, betrokkenheid, eigenaarschap en vergaderen. Deze bouwstenen zijn gekozen omdat zij van invloed kunnen zijn op de interne communicatie binnen een organisatie (Koeleman, 2003; Reijnders et al., 2012; Van Dyne en Pierce, 2004). Onder iedere bouwsteen hangen topics die van invloed zijn op de bouwsteen en dus indirect op de interne communicatie binnen een organisatie.

Onder de bouwsteen feedback komen de topics; persoonlijkheid en werkdruk omdat deze van invloed zijn op het geven van feedback (Van der Rijt et al., 2012). Onder bouwsteen betrokkenheid komen de topics; delen van mening, samenwerken, steun ervaren en intrinsieke motivatie, omdat deze de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden en kunnen vergroten (Berger, geciteerd in Maas, z.j.; Reijnders et al., 2015; Wever, 2011). Onder de bouwsteen eigenaarschap zijn de topics; interactiviteit, zelf doen en verbondenheid gekomen, omdat ze het eigenaarschap kunnen beïnvloeden (Van Dyne en Pierce, 2004; Reijnders et al., 2015). De laatste bouwsteen is vergaderen en hieronder zijn de topics; tijdsinvestering, verwachtingen, doelen en leiding nemen verwerkt. Al deze topics zijn van invloed op de efficiëntie van een vergadering en de ervaring van medewerkers in een vergadering (Koning, 2007; Cohen et al., 2011; Leach et al., 2009).

Bouwstenen	Topic
Feedback	- Persoonlijkheid - Werkdruk
Betrokkenheid	- Delen van mening - Samenwerken - Steun ervaren - Intrinsieke motivatie
Eigenaarschap	- Interactiviteit - Zelf uitvoeren taken - Verbondenheid
Vergaderen	- Tijdsinvestering - Verwachtingen - Doelen - Leiding nemen

Contract geluidsopname

Tijdens het interview met de student van de Hbo-opleiding Toegepaste Psychologie wordt in het kader van deze opleiding een geluidsopname gemaakt. Het gebruik van de opname wordt beperkt tot het transcriberen van het interview om de gegevens te analyseren en te verwerken tot een resultaat. Dit betekent concreet dat de opnames alleen door de student zelf worden beluisterd. De opdrachtgever, assessor en tweede lezer bekijken de verwerkte resultaten en het transcript, waarin de anonimiteit van de geïnterviewde wordt gewaarborgd. Na gebruik voor bovengenoemde opleidingsdoelen worden de banden met de opnames 7 jaar bewaard door de student.

Akkoordverklaring

Ik ben op de hoogte van de bovenstaande afspraken en geef toestemming dat tijdens het interview geluidsopnames worden gemaakt.

Naam: _____

Plaats: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Toegepast psycholoog i. o.: _____

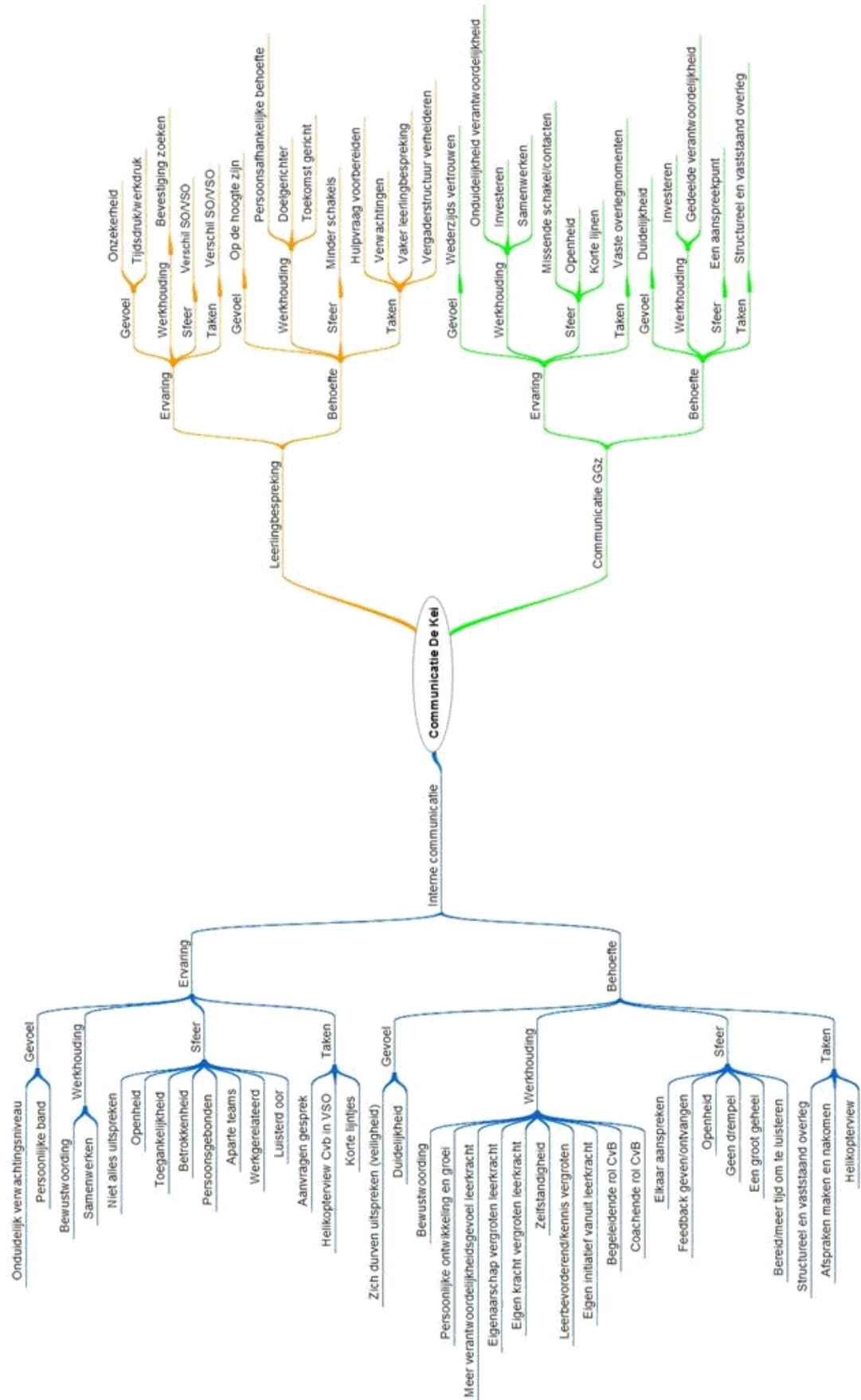
Bijlage 4: Codeboom

- **Ervaring van de leerlingbespreking**
 - Gevoel
 - *Onzekerheid*
 - *Tijdsdruk/werkdruk*
 - Werkhouding
 - *Bevestiging zoeken*
 - Beste te willen bieden
 - Continu bespreken
 - Niet tot last willen zijn
 - Terughoudendheid
 - Vluchtigheid
 - Zelf structureren
 - Onvolledig
 - Dieper erop in gaan
 - Eigen visie en doelen
 - Eigen functioneren onbekend
 - Sfeer
 - *Verschil SO/VSO*
 - Persoonlijke afstemming
 - Mededelende sfeer
 - Succeservaringen delen
 - Taken
 - *Verschil SO/VSO*
 - Communicatie collega's onbekend
 - Niet dezelfde taal spreken, boodschap geven en norm
 - Hoofdzaken
 - Globale structuur
- **Ervaring interne communicatie De Kei**
 - Gevoel
 - *Onduidelijk verwachtingsniveau*
 - *Persoonlijke band*
 - Jezelf kunnen uiten
 - Gehoord voelen
 - Iedere persoon is een factor in communicatie
 - Tijdsdruk
 - Werkhouding
 - *Bewustwording*
 - *Samenwerken*
 - Prioriteiten stellen
 - Verantwoordelijkheid
 - Zelf inzicht
 - Eigenwijs/zelf uitzoeken
 - Zijn actieve leerkrachten
 - Leerkrachten missen schakels
 - Hetzelfde doel
 - Duidelijk afstemmen
 - Duidelijkheid verkrijgen
 - Inlichten
 - Oplossingsgericht
 - Sfeer
 - *Niet alles uitspreken*
 - *Openheid*
 - *Toegankelijk*
 - *Betrokkenheid*
 - *Persoonsgebonden*
 - *Aparte teams*
 - *Werk gerelateerd*

- *Luisterend oor*
 - Delen van meningen en ideeën
 - Gelijkheid
 - Vluchtigheid
 - Mededelend
- Taken
 - *Aanvragen gesprek*
 - *Helikopterview van CvB in het VSO*
 - *Korte lijntjes*
 - Ondersteuning
 - Één op één communicatie
 - Consensus
 - Verschillende werkwijze SO/VSO
- **Ervaring interne communicatie met de GGz**
 - Gevoel
 - *Wederzijds vertrouwen*
 - Sterker voelen
 - Wederzijdse interesse
 - Steun ervaren
 - Begrijpen elkaar
 - Werkhouding
 - *Onduidelijkheid verantwoordelijkheid*
 - *Investeren*
 - *Samenwerken*
 - *Berusting*
 - Sfeer
 - *Missende schakel/contacten*
 - *Openheid*
 - *Korte lijnen*
 - Eén lijn zitten
 - Makkelijk aanspreken
 - Veel verschillende medewerkers
 - Taken
 - *Vaste overlegmomenten*
 - Verwachtingen
 - Vaste aanspreekpunten
 - Afbakenen rol
 - Onoverzichtelijke communicatie
- **Behoefte in de leerlingbespreking**
 - Gevoel
 - Op de hoogte zijn
 - Werkhouding
 - *Persoonsafhankelijke behoefte*
 - *Doelgericht*
 - *Toekomst gericht*
 - Gedeelde verantwoordelijkheid
 - Vraag gestuurd
 - Vanuit breder perspectief bekijken
 - Persoonlijke ontwikkeling
 - Sfeer
 - Minder schakels
 - Taken
 - *Hulpvraag voorbereiden*
 - *Verwachtingen*
 - *Vaker leerlingbespreking*
 - *Vergaderstructuur verhelderen*
 - Vaste overleggen
- **Behoefte interne communicatie De Kei**
 - Gevoel
 - *Duidelijkheid*

- *Zich durven uitspreken (veiligheid)*
 - *Elkaar leren kennen*
- Werkhouding
 - *Bewustwording*
 - *Persoonlijke ontwikkeling en groei*
 - *Meer verantwoordelijkheidsgevoel leerkracht*
 - *Eigenaarschap vergroten leerkracht*
 - *Eigen kracht vergroten leerkracht*
 - *Zelfstandigheid*
 - *Leerbevorderend/kennis vergroten*
 - *Eigen initiatief vanuit leerkracht*
 - *Begeleidende rol CvB*
 - *Coachende rol CvB*
 - *Hulp vragen*
 - *Meer samenwerken*
 - *Prioriteiten stellen*
 - *Oplossingsgericht*
 - *Meer eigenaar zijn van bestuursinformatie*
 - *Gebruik maken van de kwaliteiten*
 - *Vaker terugkoppeling*
 - *Andere stimuleren/uitdagen*
- Sfeer
 - *Elkaar aanspreken*
 - *Feedback ontvangen/geven*
 - *Openheid*
 - *Geen drempel*
 - *Een groot geheel*
 - *Bereidt/meer tijd om te luisteren*
 - *Geen bondjes*
 - *Continue teams*
 - *Meer betrokkenheid*
 - *Een aanspreekpunt*
- Taken
 - *Structureel en vaststaand overleg*
 - *Afspraken maken en nakomen*
 - *Helikopterview*
 - *Beter afstemming tussen leerkracht en CvB*
 - *Onderlinge communicatie*
 - *Afbakenen taken*
 - *Concrete vraag hebben*
 - *Bespreken lopende lijn*
 - *Frequenter overleggen*
 - *Verschillen communicatie inzichtelijk maken*
 - *Structuur*
- **Behoefte interne communicatie met de GGz**
 - Gevoel
 - *Duidelijkheid*
 - Werkhouding
 - *Investeren*
 - *Gedeelde verantwoordelijkheid*
 - *Dezelfde taal spreken*
 - *Versterken*
 - Sfeer
 - *Eén aanspreekpunt*
 - *Makkelijker aanspreken*
 - Taken
 - *Structureel en vaststaand overleg*
 - *Vaste communicatiestructuur*

Bijlage 5: Mindmap



Bijlage 6: Analyseplan

In het analyseplan worden zeven stappen doorlopen om de resultaten van het veldonderzoek te analyseren en de onderzoeksvraag te beantwoorden. Per stap wordt er beschreven wat er is uitgevoerd en hier worden voorbeelden bij gegeven.

Stap 1: het labelen

In de tekstfragmenten zijn labels aangebracht die kenmerkend zijn voor het fragment en belangrijk zijn voor dit onderzoek. Als voorbeeld worden onderstaande fragmenten, met labels gebruikt. De labels 'korte lijntjes', 'aanspreken' en 'onderlinge communicatie' zijn toegekend aan het eerste fragment. Er is gekozen voor deze labels, omdat deze woorden zelf door de respondent worden gebruikt in het fragment. De labels die hierin worden gebruikt geven aan hoe de respondent de communicatie ervaart binnen de organisatie. Aan het tweede fragment zijn de codes 'transparant' en 'open' toegekend. Deze twee codes beschrijven in eigen woorden de ervaring van de respondent met betrekking tot de communicatie.

1	R:	Hoe vind ik lastig. Want dat gaat over wat ik andere zie, over wat ik zelf doe en op zoveel verschillende niveaus. Uh, nou ja je noemde verschillende dingen, je noemde onderlinge ib, vind ik hem echt erg goed. Uh heb ik zelfs weinig wensen zeg maar om die nog, ja ik zou graag willen dat we precies dezelfde dagen werken zodat we helemaal korte lijntjes, maar ik vind dat dat echt heel goed werkt en gaat. En dat we elkaar ook echt aanspreken en ik heb daarin ervaar ik dat niet dat daarin iets niet helder werkt. Met uh leerkrachten ja ik vind, ik ben niet heel tevreden over alle onderlinge communicatie, want daarin zie ik wel wat te behalen, zeg maar. Maar ik ben eigenlijk wel tevreden over mij en de eigenlijk iedereen die hier werkt en andersom. Daar heb ik niet zo'n nee.	Korte lijntjes, aanspreken, onderlinge communicatie
16	R:	Uhm, ja die verloopt, ik vind hier dat het wel heel goed verloopt, heel transparant, open. Uhm, wij hebben in principe dat we alles tegen elkaar kunnen zeggen, ook uh, dingen waar we het niet mee eens zijn of waar we anders in denken. Uhm, en dan toch het gesprek over aangaan, tot oplossingen komen daarin. Uhm, ja het is belangrijk om een transparante en open communicatie te hebben.	Transparant, open

Stap 2: labels ruimtelijk ordenen en er verbanden tussen vinden

Het ruimtelijk ordenen van de labels en het leggen van verbanden is gedaan door middel van alle codes die zijn toegekend in de fragmenten van de transcripten onder elkaar te zetten. Nadat alle codes onder elkaar zijn gezet, zijn ze geordend in de subgroepen ervaring van de respondent en behoefte van de respondenten. Deze zijn weer gesplitst in de ervaring en behoefte met betrekking tot De Kei en met betrekking tot de GGz. Door deze tweedeling te maken kan er worden gekeken naar de ervaring en behoefte in de interne communicatie op De Kei en de ervaring en behoefte in de interne communicatie met de GGz. Zo kan er worden gekeken hoe men de interne communicatie momenteel ervaart en waar men nog behoeftes aan heeft.

Stap 3: het interpreteren en benoemen van de labelstructuur

In de codeboom zijn tot nu toe alle labels weergegeven die naar voren zijn gekomen in alle transcripten van alle respondenten. Ook zijn er nog geen subgroepen gemaakt onder behoefte en ervaring. Alle dubbele codes zijn verwijderd en synoniemen zijn samengevoegd. Een voorbeeld hiervan is dat bijvoorbeeld de codes 'openheid', 'open deur', 'open' en 'transparant' zijn samengevoegd tot de code 'openheid'. Doordat de code 'openheid' synoniemen samenvoegt komt dit bij meerdere respondenten naar voren als code. Deze codes zijn in de codeboom schuin gedrukt weergegeven, dit geeft dus aan dat codes door meerdere respondenten zijn benoemd. De labelstructuur in de codeboom is verder uitgebreid door een splitsing te maken in de ervaring en behoefte met betrekking tot de leerlingbespreking en met betrekking tot de interne communicatie. Deze splitsing is echter alleen gemaakt gericht op De Kei en niet op de GGz. De codes die betrekking hebben op de GGz worden alleen onderverdeeld onder interne communicatie. Zo ontstaat de volgende structuur: *'Ervaring van de leerlingbespreking', 'Ervaring interne communicatie', 'Ervaring interne communicatie met de GGz', 'Behoefte in de leerlingbespreking', 'Behoefte interne communicatie met de GGz' en 'Behoefte interne communicatie De Kei'*. Onder deze subgroepen zijn de codes ondergebracht onder de labels 'gevoel', 'werkhouding', 'sfeer' en 'taken'.

Stap 4: de geldigheid van de labeling vaststellen

De geldigheid van de labeling is vastgesteld, door de definitieve codeboom met codes op te stellen aan de hand van transcripten van acht respondenten. Na het opstellen van de codeboom zijn nog transcripten van drie respondenten toegevoegd om te controleren of de opgestelde codes passend zijn. De codes die in de laatste drie transcripten zijn gebruikt konden worden ondergebracht onder de codes in de codeboom. Er kan dus worden gesteld dat de opgestelde codes in de codeboom geldig zijn voor alle transcripten.

Stap 5: het definiëren van de kernlabels

De kernlabels die in dit onderzoek worden gebruikt zijn 'gevoel', 'werkhouding', 'sfeer' en 'taken'. Het label gevoel doelt op de innerlijke beleving van de medewerker. Het label werkhouding is gericht op het gedrag van de medewerker om taken te kunnen uitvoeren. Dus welke gedrag neemt de medewerker aan om de taken uit te voeren die binnen de functie horen. Sfeer doelt op de indruk die de medewerker ervaart binnen de organisatie waar men werkt, wat wekt dit bij de medewerker op. Met het kernlabel taken wordt bedoeld op alle taken die de medewerker voor het uitoefenen van zijn beroep uitvoert. De taken die de medewerkers uitvoeren zijn functie afhankelijk, maar binnen dit onderzoek allen gericht op communicatie en de leerlingbespreking.

Stap 6: het vaststellen van de intersubjectiviteit

De intersubjectiviteit is gemeten door op verschillende momenten naar de onderzoeksresultaten te kijken en telkens opnieuw de codes en codeboom bij te stellen. Maar ook door te controleren of de gekozen codes daadwerkelijk onder de gekozen labels vallen en of deze de resultaten van de

respondenten voldoende beschrijft. Echter, er is niet door een andere onderzoeker naar de resultaten gekeken en hierdoor is de intersubjectiviteit niet gewaarborgd.

Stap 7: het beantwoorden van de vraagstelling

De resultaten zijn weergegeven in een beschrijvende vraagstelling. Er is beschreven welke resultaten van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Dit is gedaan door het beschrijven van informatie die door meerdere respondenten naar voren werd gebracht en welke van invloed is op de vraagstelling van het onderzoek. De resultaten die door een enkele respondent naar voren gekomen zijn, worden vergeleken met resultaten die bij meerdere respondenten naar voren komen en zo wordt er gekeken wat dit van invloed is op de onderzoeksvraag. Ook worden aan de hand van vergelijkingen met de literatuur conclusies getrokken en tekstfragmenten van de interviews gebruikt ter illustratie.

Bijlage 7: Transcripten

7	I	oke, uhm, en wat vind jij belangrijk dat als je kijkt naar de communicatie, wat vind jij belangrijk in zo'n leerlingbespreking? Wat vind jij fijn of	
7	R	uhm, ik vind het belangrijk dat de leerkrachten in hun eigen kracht worden gezet, dus dat de uh, CvB niet direct met alleen maar antwoorden of oplossingen komt, dus meer coachend vragen gaat stellen je zelf laat nadenken. uhm dat ik denk dat de expertise echt bij de leerkrachten zelf zit want die zien die leerlingen elke dag. Uhm, alleen doordat je ze elke dag ziet heb je soms een blinde vlek waardoor je iets niet ziet of even niet weet. uhm, wat ik fijn vind in de begeleiding wat soms ook wel gebeurt maar wat van mij meer mag is echt veel meer uhm, de leerkrachten zelf tot oplossingen laten komen. of te vragen van uh, wat denk jij zelf dan? Want vaak hebben leerkrachten wel een eigen idee. uhm tenminste ik zelf wel en ik wil dan eigenlijk meer een check van klopt het wat ik denk en mag dat ook?	Eigen kracht, coachend, zelfoplossend
8	I	Want wat zou dat opleveren voor jou als je dat meer zou hebben?	
8	R	Uhm, meer betrokkenheid, meer verantwoordelijkheidsgevoel, waardoor je denk ik een stapje harder gaat lopen.	Stapje harder lopen, meer betrokkenheid, meer verantwoordelijkheidsgevoel
8	I	En en, dat stapje harder lopen, waarin uit zich dat?	
8	R	Uhm, dat je meer zaken zelf kunt regelen. zelf informeren bij een school of zelf uitzoeken welke profielen er zijn of zelf uh, met die leerlingen in gesprek gaan.	Eigenaarschap vergroten
21	I	Want zijn er wel dingen gericht op communicatie die organisatie breed zouden kunnen worden verbeterd, aangepakt, veranderd?	
21	R	Uhm, nou ik denk ik het algemeen dat er een meer heldere structuur moet komen in die groepsbespreking/leerlingbespreking want het bestaat naast elkaar. Het is niet dat het een verdwijnt als het ander komt, het blijft allebei bestaan. Uhm, maar het is nog niet helemaal helder wat dan de invulling is en hoe dat dan loopt. Uhm, en daarnaast denk ik dat het uhm belangrijk is om wat structureler met de leerkracht en de CVB bij elkaar te zitten om over de leerlingen gesprekken. Dat 4 keer op een jaar echt heel weinig is en dat al die vragen dus tussendoor schieten.	Vaker leerlingbespreking, structureler, vragen tussendoor schieten, structuur verhelderen
21	I	Ja, eigenlijk het helderder maken van communicatie vorm, structuur, maar ook het, het zorgen dat er meer mogelijkheden zijn om uhm, ja met elkaar daarin echt in overleg te gaan en niet meer in de wandelgangen.	
21	R	Ja en dat zou wat mij betreft ook per leerkracht bekeken	Persoonsafhanke-

		kunnen worden hoor, want bij mijzelf zit ik hier natuurlijk ook dus ik heb niet zo'n behoefte aan uh elke 4 weken of zo zo'n afspraak. Uhm, ik weet dat I. bijvoorbeeld, heb ik elke maand, elke eerste maandag van de maand heb ik daar een afspraak mee en dan nemen wij even heel haar klas door en uhm iemand anders wil dat misschien elke twee weken en iemand anders zegt van joh één keer in de acht weken is ook goed.	lijke behoefte
22	I	Dus dat moet dan meer persoonsafhankelijk worden.	
22	R	Ja en misschien ook meer vraag gestuurd van wat is de vraag van de leerkracht, wat zou die fijn vinden en kun je dat dan met elkaar afspreken.	Vraag gestuurd
23	I	Want wat zou dat voor jou toevoegen? Aan wat het nu is?	
23	R	Uhm, ik denk meer rust om met elkaar te communiceren uhm, en ook voor de leerkrachten ook dingen uitstellen als ik weet dat ik over 2 weken een overleg heb ga ik wel bewuster nadenken over de vraag die ik vandaag stel. Is dat dan nodig dat ik dat vandaag doe of kan ik daar ook mee wachten tot volgende week want dan heb ik toch een afspraak staan	Bewustwording vragen
4	I:	Nou je zegt, ik merk dat de deur open staat. Waaraan merk je dat?	
4	R:	Uhm, aan de bereidheid om niet alleen mij maar ook om andere te helpen zeg maar. En ik zie dat uhm ja ik denk dat je dat terug ziet aan de betrokkenheid. Betrokkenheid bij mij als persoon, bij mij als leerkracht, maar ook de betrokkenheid die vanuit andere disciplines naar de leerling toe gaan.	Bereidheid om te helpen, betrokkenheid
5	I:	Is het voor jou belangrijk dat die deur open staat?	
5	R:	Mmmm, ja. Ja ik wil, ja ik ben soms op zoek naar bevestiging of naar beantwoording van uh beantwoorden van de vraag of naar bevestiging naar mijn idee, naar mij tactiek. Zo van denk je dat het goed is dat, dat met die leerling gaat doen. En soms ben ik dan op zoek naar bevestiging en dan ja dan vind ik het heel prettig dat die deur daadwerkelijk open staat.	Bevestiging ontvangen
6	I:	Wat is de reden dat jij bevestiging in je communicatie nodig hebt?	
6	R:	Soms mijn onzekerheid en soms de de wil om het voor die leerling het best te bieden. Omdat ik dat niet zo geweldig lang op De Kei draai en überhaupt nog niet zo lang in het onderwijs stukje zit. Dat ik niet zo van experimenteren houdt met een leerling zeg maar. Uh, der gebeurt wel eens, ja ik wil wel vaak dat van laten we gelijk het goede in zetten in plaats van gaan uitproberen. Want daar is die leerling niet altijd mee geholpen, met proberen.	Onzekerheid, best te bieden
6	I:	Dat met de CvB wat zou voor jou daarin helpen of wat zou of waarin zou jou behoeftes dan meer naar voren komen? Hoe zou je dat liever zien?	

6	R:	Nou ja de vraag eigenlijk die de CVB meer weglegt en dat ligt ook zeker een deel bij mij is uh dat je kan aanvragen zal ik maar zeggen voor een gesprek. Maar ik merk omdat ik zo vaak al met de OZA in gesprek ben dat je dan en omdat je super veel dingen te doen hebt dat ik eigenlijk gewoon daarin vergeet om een goede afspraak te maken om met hun te zitten. Ik loop wel geregeld naar boven om even kort te overleggen of dingetjes, maar echt goed zitten met elkaar, ja dat gaat bij mij lukt dat niet. Maar ja komt ook niet van boven van net zoals nu zien ze dat het deze week niet zo heel fijn is in de klas. Dus ik mis het van allebei de kanten. Ik ben daarin ook zeker ook een stukje fout, zeker. En moet daar zelf stappen in nemen, maar je merk ook echt wel door de werkdruk die je al hebt dat je denkt van nou ik zorg wel dat het met OZA goed is en dan komt dat ook wel.	Gesprek aanvragen, werkdruk
7	I:	Dus eigenlijk zeg je nu van eigenlijk de CvB komt op de tweede plaats want ik kan al heel veel bij de OZA terecht? Zou dat verandert moeten worden?	
7	R:	Nou ik zou het wel fijn vinden dat je natuurlijk in de school en jij ik ben iemand van de school. Dus ik vind dat wel belangrijker, maar ja, het is gewoon heel veel wat je al moet doen in de dagen die je werkt. Dus dat is echt waar ik tegenaan loop. Het liefst heb ik op dinsdagmiddag een gesprek met hun en daarna dat ik met de CvB kan gaan zitten en dat je dan de week gewoon weer verder kan gaan. Dat is voor mij niet haalbaar, maar ook voor hun niet haalbaar.	Structureel overleg, vastigheid
6	I:	Oké, en is er voor de leerkrachten tussendoor gewoon gedurende de werkdag wel ruimte om zonder die vragen?	
6	R:	Ja die is er ook, alleen dan zie je van oké, dan moet het snel snel dus even in de pauze, ik kom nu even met een vraag, maar eigenlijk is er dan geen ruimte om even te gaan zitten, en dan even te analyseren van wat is er nu eigenlijk daadwerkelijk je vraag en wat wil je daar nu mee? Wat verwacht je van de andere kant. En wat is nou uiteindelijk je vraag? Het is dan vaak in de communicatie van droppen van het probleem, en dan houdt het daar eigenlijk mee op. Dan ben ik geen eigenaar meer of ik heb het in ieder geval gemeld, ik heb het CVB ingelicht en je wist er toch van, maar dat is uiteindelijk niet de bedoeling van dat stukje wat je daar eigenlijk mee wil. En zeker ook omdat we met elkaar wel meer gesproken hebben over een andere manier van werken waarin de leerkracht meer eigenaarschap krijgt over het functioneren en de begeleiding van de leerlingen. En uhm, de CVB veel meer coachend is, om daarin uhm, een bijdragen te leveren. Dus verwacht je ook veel meer dat de leerkracht opzoek gaat naar oplossingen en dat wij ze bijstaan in het vinden van oplossingen. Als mijn collega het checkt, heb je al in je studieboeken gekeken over deze gedragsproblematiek, wat voor mogelijkheden daarin zitten. Dat ze eerder een ervaring hebben gehad met een leerling die op deze manier functioneerde. Nou dat soort tips. En daarvoor was het toch heel vaak dat uhm, de leerkracht kwam en het probleem bij het CVB neer legde over hoe ze het moesten doen. En dan ga je zelf niet verder in de ontwikkeling, omdat de ander steeds opzoek gaat naar een oplossing. Dus dat	Eigenaarschap, vergroten eigenaarschap, coachend, eigen ontwikkeling

		vraagt om een andere manier van denken.	
7	I:	Wat vind jij daarvan, dat je nu meer die coachende rol hebt?	
7	R:	Ja dat vind ik een heel fijne rol, omdat je uhm, daarmee ook leerkrachten uhm, verder maakt in hun groei en ontwikkeling. En eerdere ervaringen oppakt en eerder opzoek gaat naar eigen oplossingen. Want als je eigen oplossingen hebt en je gaat daarmee aan de slag, ben je er ook veel competenter in om daar ook de resultaten van te zien. Want anders is het toch het idee van de ander wat dan werkt of niet werkt.	Groei en ontwikkeling, eigen oplossingen, competentier
8	I:	Hoe pak jij dat aan in jouw communiceren dan naar de leerkrachten? Die coachende rol.	
8	R:	Uhm, ja soms is dat gewoon op eigen initiatieven dan zie je van goh volgens mij kan ik hier door met mijn initiatief, wat sturing en begeleiding geven om al in de goede richting op te helpen. Soms is het toch weer de vraag van de leerkracht van goh, ik weet niet goed hoe ik dit moet aanpassen, zou jij eens mee kunnen kijken? Daarin kunnen ondersteunen? En ja, dan is het vooral belangrijk voor mij om uhm, ja in die coachende vaardigheden te blijven zitten en niet in de oplossingen meteen maar veel meer in uh, patronen van oke, ja, wat zijn scenario's van oplossingen die jij hebt bedacht en wil je dat uitproberen? En uhm, ga je dan ook evalueren? Dus ook wat meer in doorvragen, verdiepvragen stellen ook. Meer in die rol en meer op eigen initiatief doen. Het gaat dan het van uh, welke kant moet ik nou op.	Begeleiding, eigen initiatief, sturing, ondersteunen, coachende vaardigheden,
9	I:	Ja oke, hoe ervaar jij die gesprekken? Die je dan voert?	
9	R:	Uhm, dat is helpend, helpend voor mijn collega's.	
10	I:	Want wat hoop jij uiteindelijk uhm, daarmee te bereiken? Met de rol die jij aanneemt?	
10	R:	Een aantal uhm, stappen in het denkproces die de leerkracht zich eigen maakt waardoor die minder gebruik hoeft te maken van de CVB of vanuit mijn positie als IB'er, zodat zij steeds meer dingen zelf op kunnen pakken en waar je ze in een traject 1x mee begeleid en mee op weg helpt zodat ze de volgende keer zo iets hebben van het kan ook op die manier. En als het niet werkt ze dan weer opnieuw komen, zodat er een handelingsrepertoire wordt aangeleerd.	Zelfstandigheid
4	I:	Ja. En wat is het wat als zij verschil met wat hoe jij het aanpakt en L en A en J?	
4	R:	Dat weet ik niet. Ik weet ik bedoelde het verschil meer in dat wij hier een soort van twee scholen hebben in een school. En dat is, dus dat is het verschil in werkwijze die maakt dat je elkaar gewoon niet vaak tegenkomt. Zij zijn wel met z'n tweeën dat maakt misschien wel een verschil. Soms loop je wel eens tegen dingen aan die een beetje anders gaan. Maar ja dat is, dat kan ik verder niks over zeggen, dat is hun manier van	Verschillende werkwijze CvB

		werken.	
17	I:	Eigenlijk is wat je aangeeft is dat je heel erg naar de persoon kijkt in plaats van naar de vraag kijkt?	
17	R:	Allebei tegelijk. Ik geef antwoord op de vraag en denk dit is de vierde keer het antwoord op dezelfde vraag bij wijze van spreke. Ja, dat is ook dat zit ook zo in mijn systeem. Ik ben een tijdje terug geweest naar bovenschoolse psycholoog geweest voor allemaal basisscholen en ik ben begonnen op schooladviesdienst, dat was ook zo, dan kreeg je vragen en ging je daar op af. Kreeg allemaal vragen, dus dan kon je ook heel goed zien welke scholen welke vragen stelden zeg maar. En ik kreeg ook alle vragen, dus dat was super prima. Dus als ik dan drie keer of twee keer een rekenonderzoek moest doen in dezelfde klas, ja dan denk ik wat is er met het rekenonderwijs aan de hand.	
17	I:	Ja.	
17	R:	Nou dat, dus dan ga ik dat vragen.	
17	I:	Ja.	
2	I:	Want wat zie jij dan onderling, dus onderling tussen de leerkrachten?	
2	R:	Ik zie wel eens, vooral heb ik het idee dat in het SO dat het daar meer speelt. Maar goed dat is een aanname, dat niet alles uitgesproken wordt. Dus dat ik nog wel eens wat dingen hoor waar ik dan van denk ja, volgens mij als je dat al meld heb je al de helft. Of dat ik merk dat er na aanleiding van agendapunt niet doorgevraagd wordt of niet meer kritisch op gereageerd word, dat zie ik wel eens.	Niet alles uitspreken, niet kritisch, niet doorvragen
3	I:	Je geeft eigenlijk aan buiten dat gaat jouw, de communicatie die jij aan gaat met mensen hier met collega's dat gaat goed?	
3	R:	Vind ik wel prettig gaan. Nou ja soms is dat ook wel, gaat het ook wel een kromme tenen. Hoooo kan ik dit zeggen maar ik heb het al gezegd, zo. Maar dan ben ik eigenlijk daarna wel blij dat ik het heb gezegd en dan valt het toch eigenlijk wel mee. Ik ben nu natuurlijk vanuit die studie, of natuurlijk, ik ben nu vanuit die studie binnen het team ook in coachingstrajecten bezig en dan moet je dingen echt uitspreken waarbij bijvoorbeeld bij J. echt wel dingen zijn gezegd waarvan van te voren dan wel denk, oh k*t. Dat gaat, dat gaat toch wel lastig worden en dan probeer ik dat gewoon zo snel mogelijk te doen nadat ik informatie heb, zodat ik dat niet nog allemaal honderd keer in mijn hoofd kan herhalen en manieren kan verzinnen om te. Nee, dan ga ik daar maar gewoon in zoals ik het voel en	Coachen, openheid, impulsief

		zoals ik denk dat ik ben. Of denk dat ik, zoals ik ben en dan het liefst veel impulsiever dan bedacht zeg maar. En dan vind ik dat toch wel prettig lopen.	
4	I:	Ja, hoe zou jij dat liever zien?	
4	R:	Ik denk dat ik met hun een wekelijks of tweewekelijks, want het zit bij hun toch echt op de groep of op school. Maar het zou toch wel mooi zijn als je elkaar even structureel spreekt over bijvoorbeeld medicatie of waar zijn ze nou precies mee bezig. Want dat weet ik nu eigenlijk niet, en dat vind ik wel jammer. En dat maakt het ook, ja, dat zou je ook zeg maar als je een structureel moment heb, spreek je elkaar makkelijker aan. Nu merk je, je gaat elkaar nu ook niet aanspreken, je laat elkaar. Maar je zou ook elkaar kunnen versterken.	Structureel, vastigheid, makkelijker aanspreken, versterken
4	I:	Ja, want waar zou je elkaar kunnen versterken wat nu niet gebeurt?	
4	R:	Ik denk als je elkaar beter kan vinden en dezelfde taal spreekt, kun je ook elkaar meer helpen en beter het kind begeleiden. En ook als dat een doel is op de kindergroep kijken van he, kan ik daar ook wat mee in de klas. Sommige dingen zullen ongetwijfeld raakvlakken hebben.	Dezelfde taal spreken
23	I:	Dat dat een drukke periode is, dat je dan veel moet doen. Hoe vindt jij dat?	
23	R:	Uhm, ik vind dat een hele drukke periode waarin ik het vooral, de grootste drukte die ik voel is om de documenten op tijd af te hebben zeg maar. Dat je echt voor de bespreking af moet hebben, het is ook wel zo dat je dan denkt van bij het SO heb je een aantal testen die je eerst moet afnemen, dan heb je een week om alles te verwerken en dat is gewoon een kort tijdsplan. Uhm, als ze dan eenmaal af zijn die documenten, dan ga je natuurlijk bespreken. Dan vind ik de bespreking altijd heel fijn en heb ik ook echt het idee dat ze gelezen zijn van te voren dan krijg ik ook echt wel feedback van dat was goed en ik ben het daarmee eens. Dus die vind ik heel fijn, denk dat ik het persoonlijk fijn zou vinden als ik dan nog meer tips zou krijgen over hoe ik mijn leerkracht handelingen zou kunnen verbeteren. Uhm, ik ervaar nu gewoon van oké, ja dat klinkt dan gewoon goed, maar wat zou je nog kunnen doen om een beetje geprikkeld te worden om jezelf nog verder te ontwikkelen? Dat zou ik leuk vinden.	Tijdsdruk, voorbereiding, feedback, persoonlijke ontwikkeling
24	I:	Maar zou je dat dan in die leerlingbespreking willen of zeg je van, dat zou ook daarna een moment kunnen zijn?	
24	R:	Ja dat is een goede. Uhm, nou ik denk dat ik nu zou zeggen van oh, dat kan er wel bij omdat ik nu ruimte ervaar. Dat ik dit jaar gewoon heel snel gewoon op de dag zelf nog tijd over had. Dus dat je dan zeg maar in die dagbespreking die ik overigens wel echt heel fijn vind, dat je gewoon een keer een hele dag hebt, dat je dan op het einde zegt van ja oké, wat, gewoon even over jou functioneren of zo.	Voldoende tijd, eigen functioneren

2	I:	Ja, dus je kijkt wel echt naar uhm, wat is er nodig met de groep die ik heb en dat stem je dan af hoe vaak je daar.	
2	R:	Ja, soms, ik heb nu bijvoorbeeld een leerling, daar is het nodig dat ik vaker kom. En dat die lijnen nog korter zijn. En uhm, ja dan dan gebeurd dat ook. Ik wil wel graag de goede aanspreekpunten hebben in die groep, want daar zijn nog al eens wat vervangers. En die bedoelen het allemaal heel goed, alleen daar kan ik minder afspraken mee maken dan met de mensen die er altijd zijn. Dus dan kies ik er op dat moment voor om die gesprekken te voeren niet met de vervangers, maar met de vaste krachten. Dat betekent ook dat als ik uhm, met een probleem zit waarvan ik denk ja, nu weet ik het even niet. Dan kan ik veel makkelijker bij hun terecht. Want ja, uh, daar heb ik niet voor geleerd, maar zij kunnen mij daarmee helpen en andersom en dan toch bakenen we wel heel duidelijk af dat als er dingen zijn van school dan moet je mensen en ouders ook echt terug sturen naar school. En dat gebeurd steeds vaker, want in het begin zaten mensen veel vaker op de stoel van school en wij op hun stoel, en dat doen we dus niet meer. En dat maakt contacten naar ouders toe makkelijker omdat je één lijn kunt trekken, zij moeten op de hoogte zijn van wat wij doen en zij moeten op de hoogte zijn van wat wij doen. Dus als zij een signaleringsplan hebben, wil ik dat heel graag weten zodat ik dat ook kan doorzetten en niet dat er in een uhm, plan komt te staan uhm, hij gaat een rondje lopen, nee, want dat kan hier niet. Want dan heb ik er geen zicht op. En dan weten ze ondertussen wel, dat gebeurde in het begin wel eens, maar dat gebeurd niet meer.	Leerling-afhankelijk, korte lijnen, vaste aanspreekpunten, afbakenen rol, één lijn trekken,
5	I:	Ja, goed om te horen. En dan uhm, dit gaat natuurlijk heel erg over de GGZ kant, hier op school met de IB'er en de gedragswetenschapper, hoe verloopt die communicatie?	
5	R:	Uhm, in het begin van het jaar was het zo dat uhm, alle leerlingen van het VSO door alle IB'ers en psychologen, ja daar werd het in uhm, email bak gegooid en ik vond dat heel onhandig want ik heb dan niet een persoon met wie ik leerlingen kan doorspreken. En dan is het voor iedere groep heel belangrijk om dat wel te hebben, en dan zeker in examengroepen. Het lijkt altijd de rustigste groep, maar dat is de groep waar heel veel onderhuids gebeurd, en waar je leerlingen heel erg uhm, non verbaal moet kunnen lezen. Dus ik heb op een gegeven moment gezegd van, ik ga niet alles naar iedereen sturen, ik wil 1 aanspreekpunt. En ik heb toen met J. afgesproken om 1x per maand bij elkaar te zitten en alles door te spreken en dat werkt gewoon goed. Want daardoor kun je snel acties uitzetten en daarnaast is het zo dat ik mijn eigen BPO's doe, tenzij ik er echt niet ben en het echt niet kan. En dan verdeeld J. of L., die verdelen het. Uhm, met A. heb ik wat minder contacten omdat die op een ander terrein zit en dat eigenlijk voornamelijk CBSA op dit moment, dus doet de invullijsten. En als ze af en toe na een groot overleg met betrekking tot een leerling is geweest, uhm, waar ik daar wel eens tegenaan loop en dat weet ze ook, is uh, A. is een denk ik een, heel goede psycholoog maar weet niet altijd alles	Één aanspreekpunt, vaste overleggen, zorgteam strakker

		van onderwijs. En uhm, wat lastig is, is dat die dingen dan om niet altijd gecommuniceerd of verkeerd geïnterpreteerd worden van school waardoor er dingen weer recht getrokken moeten worden, en das gewoon lastig. Dus wat dat betreft denk ik dat in uhm, het hele zorgteam uh, die zaken wat strakker zouden moeten zijn.	
20	I:	Wat zou jij uhm, zou jij iets veranderd willen zien in de interne communicatie hier?	
20	R:	Nou ja, ik denk dat uhm, het belangrijke stap zou zijn als uh, leerkrachten het nog meer gaan zien als wij zijn één groot geheel. En uhm, niet wij zijn een school en ja, oké, wij moeten voldoen aan alles wat de inspectie vraagt, maar daarnaast zijn wij zoveel meer. Wij zijn allemaal leerkracht plus, plus, plus. Althans dat horen we te zijn, en ik denk dat dat zeker met communicatie te maken heeft. Dat daar heel veel in te halen is. Dat denk ik zeker.	één groot geheel, meer samenwerken

Bijlage 8: Ethische verantwoording

Deze ethische verantwoording is geschreven aan de hand van de vijf gedragsregels beschreven in 9 activiteiten die tijdens het onderzoeken zijn uitgevoerd. De ethische verantwoording is opgesteld als gedragscode voor praktijkgericht onderzoek in het HBO.

a. Ontwikkelen van probleemstelling en vraagstelling

Het opstellen van de probleemstelling en de vraagstelling is gedaan op basis van de inzichten van de opdrachtgever. Hierin zijn buiten de inzichten van de opdrachtgever geen inzichten meegenomen van de doelgroep van het onderzoek. Dit is gedaan omdat een deel van de probleemstelling is dat de opdrachtgever hier geen inzicht in heeft en aan de hand van het onderzoek wil weten hoe de doelgroep er in staat. Echter kwam wel naar voren, door middel van literatuuronderzoek, dat het probleem dat de opdrachtgever beschrijft maatschappelijk relevant is. Ook kwam het naar voren in het jaarverslag van de organisatie en kon de opdrachtgever recente gebeurtenissen beschrijven waaruit het probleem naar voren komt. Om de mening en inzichten van de opdrachtgever niet als leidend te gebruiken binnen het onderzoek is er gekozen om het onderzoek te richten op de ervaring en behoeftes van de doelgroep. Om zo te inventariseren waar zij behoefte aan hebben en hoe zij tegen de huidige situatie aan kijken. Om hier een gedegen beeld van te krijgen en de gehele doelgroep te kunnen beschrijven worden alle betrokken medewerkers van de organisatie als doelgroep beschouwd binnen het onderzoek. Aan de hand hiervan kan dan worden gekeken of dit overeenkomt met de zienswijze van de opdrachtgever.

b. Maken plan van aanpak

Met de opdrachtgever is besproken hoe het verloop van het onderzoek gaat en hoe dit kan worden ingepland binnen de organisatie. Ook is op school het tijdspad van het onderzoek besproken en welke deadlines er zijn. Deze deadlines en afspraken met de opdrachtgever zijn tijdens de begeleidende les doorgenomen en gecontroleerd op haalbaarheid. Zo is plenair besproken wat wel en wat niet haalbaar is. Tijdens het onderzoek is dit plan van aanpak een leidraad geweest en heeft bijgedragen aan het op tijd halen van de deadlines.

c. Verkennen van literatuur

Het verkennen van de literatuur is gedaan door een gedegen literatuurstudie neer te zetten. Dit is gedaan door literatuur vanuit verschillende perspectieven te benaderen en te onderzoeken. Zo is er gekeken naar theorieën die door verschillende onderzoeken worden bestudeerd en door verschillende bronnen worden gebruikt. Maar ook door de kritische kant van de literatuur te bekijken en vanuit een andere invalshoek de literatuur te bestuderen. Het zoeken van de literatuur is gedaan op verschillende zoekmachines waarin wetenschappelijke literatuur is opgenomen. Er is ook gekeken of de gevonden literatuur in verschillende artikelen of boeken naar voren komt en wordt geciteerd door andere auteurs. Er zijn echter ook onderzoeken gebruikt die in de praktijk zijn uitgevoerd en de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar voren brengen.

d. Uitvoeren van onderzoek algemeen

De uitvoering van het onderzoek is besproken met de opdrachtgever en er is opgelet om de uitvoering van het onderzoek zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de organisatie en medewerkers. Zo is rekening gehouden met de werktijden van de respondenten en de werkdruk die eventueel kon worden ervaren. Zo was er de mogelijkheid om achtervang te regelen tijdens de afname van de interviews en ook de mogelijkheid om niet mee te werken aan het onderzoek in overleg met de opdrachtgever. Ook is er met de respondenten besproken hoe ze het onderzoek hebben ervaren en of zij zich vrij voelden om alles te vertellen binnen het onderzoek.

e. Verzamelen van data

De verzameling van de data van het veldonderzoek is gedaan door middel van interviews met respondenten. De respondenten heb ik als onderzoeker samen met de opdrachtgever geworven en via de opdrachtgever benaderd. Voordat de interviews zijn afgenomen met de respondenten is besproken dat de data 7 jaar bewaard wordt door de onderzoeker en of de respondenten hier toestemming voor wilden geven. Alle respondenten hebben hier toestemming voor gegeven door middel van het ondertekenen van het contract formulier. Ook is met de respondenten besproken dat resultaten en het advies niet persoonsgebonden is en de respondenten anoniem blijven in het onderzoek. Het bewaren van de data wordt gedaan door de onderzoeker. De data is opgeslagen op een externe opslag en is opvraagbaar via s.stouthamer@hotmail.com.

f. Analyseren van data en formuleren van innovaties, alternatieven en oplossingen.

Het analyseren van data uit het veldonderzoek is gedaan door middel van het maken van een codeboom en mindmap. Hierdoor is op verschillende manieren gekeken naar de data. Ik merkte wel dat ik als onderzoeker een tunnelvisie had in het formuleren van innovaties, alternatieven en oplossingen. Omdat ik als onderzoeker al langere tijd bezig ben met het onderzoek, merkte ik dat ik niet meer breed naar het onderzoek kon kijken. Dit kan effect hebben gehad op het formuleren van oplossingen. Maar door in de begeleidende lessen te bespreken wat mijn resultaten zijn, werd die tunnelvisie wel enigszins minder.

g. Rapporteren van resultaten

De onderzoeksresultaten zijn beschreven aan de hand van de beantwoording van de onderzoeksvraag. De beantwoording bestaat uit het beschrijven van de resultaten uit het veldonderzoek, met tekstfragmenten van respondenten gekoppeld aan het literatuuronderzoek. Bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn aan de hand hiervan ook conclusies getrokken door mij als onderzoeker. In de resultaten zijn alle onderzoeksresultaten meegenomen, ook die, die de andere onderzoeksgegevens tegenspreken en niet gunstig zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Bij de beschrijving van de resultaten zijn geen persoonsgegevens gebruikt van de respondenten en worden deze anoniem verwerkt.

h. Dissemineren van resultaten, kennis valorisatie en de doorwerking in de professionalisering van het personeel

De onderzoeksresultaten zullen zo worden verwerkt dat de respondenten anoniem blijven en er geen persoonlijke kenmerken van de respondenten worden gebruikt in het gehele onderzoek. Dit wordt gedaan door transcripten en geluidopnames alleen beschikbaar te stellen voor de onderzoeker en de opleiding, en niet voor de opdrachtgever of andere instanties. Hiermee wordt de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. De resultaten van dit onderzoek zullen door middel van een adviesproduct en presentatie worden geïntroduceerd bij de opdrachtgever. In de presentatie benoem ik de resultaten van het onderzoek en het daarbij behorend advies voor de opdrachtgever. Hierin zal ook een advies worden gegeven voor de gehele organisatie en niet gericht op een enkele respondent.

i. Benutten van onderzoek in onderwijs

Tijdens het werken aan dit onderzoek heb ik verschillende lessen bijgewoond die werden gegeven vanuit de opleiding. Zo heb ik de werkplaats lessen in het begin van het onderzoek bijgewoond om meer kennis te vergaren over onderzoek doen en wat er van mij als onderzoeker wordt verwacht. Ik heb tweewekelijks begeleiding gehad vanuit de begeleidend docent. In deze bijeenkomsten heb ik vragen kunnen stellen over het onderzoek; waar loop ik tegenaan, zit ik op dezelfde lijn als wat er van mij verwacht wordt en wat is belangrijke informatie voor een onderzoeker. Verder zijn er drie momenten geweest waarop het onderzoek is voorzien van de feedback van de assessor. Hiermee is getoetst of het onderzoek voldoet aan de eisen van de opleiding en of ik als onderzoeker doe wat er wordt verwacht.