

EVALUATIEONDERZOEK SCHOOLVEILIGHEIDSTEAM

KENNISCENTRUM MAATSCHAPPIJ EN RECHT / URBAN MANAGEMENT
LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING MEI 2012

CREATING TOMORROW



dr. Alex Straathof
Samir Achbab MSc
Coen van Heteren
Ritchie Feurich
Stephanie Nieboer
Stephanie Verdoolaege

COLOFON

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van DMO, Gemeente Amsterdam.

Het lectoraat Management van Cultuurverandering ondersteunt organisaties door onderzoek en advies over de ontwikkeling van organisatieculturen, zodat hun maatschappelijke opdracht beter kan worden gerealiseerd.

Het lectoraat maakt deel uit van Urban Management dat zich ten doel stelt de uitvoeringskracht van professionals en organisaties in de metropool Amsterdam te versterken.

Auteurs

dr. Alex Straathof
Samir Achbab MSc
Coen van Heteren
Ritchie Feurich
Stephanie Nieboer
Stephanie Verdoolaege

© Hogeschool van Amsterdam
Mei 2012

Lectoraat Management van Cultuurverandering

Kenniscentrum Maatschappij en Recht
Wibautstraat 80-86
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/cultuurverandering

VOORWOORD	4
STUURGROEPLEDEN AAN HET WOORD	
HOOFDSTUKKEN	
1 EFFECTEN VAN HET SVT EN CONCLUSIES	5
2 VRAAGSTELLING	7
3 BEANTWOORDING VAN DE VRAAGSTELLING	8
BIJLAGEN	
1 VEILIGHEID EN VERZUIM, LITERATUURSTUDIE	13
2 WAT IS ER BEREIKT?	15
3 WAT LOOPT NOG STROEF?	16
4 LITERATUURSTUDIE NAAR ALLIANTIES	17
5 CULTUURANALYSES DMO,CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE, POLITIE	19
6 OUDERS EN LEERLINGEN CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE	24
7 WESTBURG COLLEGE	27
8 VERZUIM EN VEILIGHEIDSCIJFERS	31
9 OVER CULTUUR EN CULTUURFRICTIES	33
10 WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING	34

VOORWOORD

STUURGROEPLEDEN

AAN HET WOORD

4 “Wat me geraakt heeft is de vraag: Van wie zijn de kinderen eigenlijk?” zegt Jolanda Hogewind, directeur van het Calvijn met Junior College. Het is de school waar in 2010 het Schoolveiligheidsteam (SVT) gestart is. “Tot nog niet zo lang geleden ging ik er ongemerkt van uit dat ze van mij waren”. “Ja, ja”, beaamt Ron Zandvliet. Hij is projectleider Toezicht Leerplicht en vanuit DMO bij het SVT betrokken. “De school draagt zorg voor goed onderwijs en voelt zich daarom verantwoordelijk voor de kinderen. De politie vindt het belangrijk een veilige omgeving te scheppen voor jongeren. En voor DMO telt de zorgplicht voor kinderen zwaar, een plicht die in de wet is vastgelegd. Er zijn meerdere mensen die zich druk maken over wat ze beschouwen als ‘mijn kinderen’. Die gemeenschappelijke noemer, en dat herkennen van elkaar, zet de deur open naar meer samenwerking”.

Ingrid van der Veecken, teamchef van de politie, geeft aan: “Het heeft me verbaasd hoe verschillend de drie betrokken organisaties denken over het welzijn van leerlingen. Ik begon met de naïeve gedachte: Dat SVT, dat wordt een makkie. Ik dacht dat iedereen dacht zoals wij”. En Jolanda Hogewind reageert: “We hebben elkaar gevonden op de doelen die we stelden - meer veiligheid en minder verzuim - ondanks de drie verschillende werelden waarin we zitten. Ik geef toe: het is onderling soms een struggle geweest. Je maakt afspraken over communicatie. Maar dan komt het voor dat anderen, zonder dat je bent geconsulteerd, worden geïnformeerd. Dan voel je je gepasseerd. Dat is teleurstellend en tast het vertrouwen aan”. “Over verschillen, en de fricties en de emoties die dat geeft, blijven praten is belangrijk voor de resultaten van het SVT geweest”, geeft Ron Zandvliet te kennen. “Ik neem mijn petje af voor het Calvijn met Junior College. In zo’n project laat je DMO en de politie toe in je eigen huis. Dat is nieuw en kan wel eens wrijven.”

“Uitgaan van de gedachte dat je samen een team vormt zet je op het verkeerde been”, zegt Ingrid van der Veecken.

“Het is niet gemakkelijk te benoemen waar je samen in zit. Zo’n onderzoek als dit geeft daar woorden aan. Dat onze samenwerking de kenmerken heeft van een alliantie en niet zozeer van een team, is voor mij een eyeopener geweest”.

Ron Zandvliet vervolgt: “Voor ons is in dit project en door dit onderzoek duidelijker geworden dat we objectiever naar scholen moeten gaan kijken. Wat zijn de verzuimcijfers van de school? Klopt het registratiesysteem? Wat is de veiligheids-situatie en hoe blijkt dat uit de cijfers van de politie? Wat zegt de inspectie over de kwaliteit van het onderwijs? En hoe hangt dit alles samen met de cijfers die de school zelf bijhoudt?”

“Ondanks de verschillen zijn we tot elkaar gekomen. Dat merk je bij het afscheid van de schoolagent. Op de foto’s zie je dat mensen om elkaar geven. En nog iets anders: ik was vorige week jarig en toen kreeg ik van de leerplichtassistente van DMO chocolaatjes en een bloemetje!”, zegt Jolanda Hogewind. “Ik weet het”, zegt Ron Zandvliet. “Ik heb het gehoord”.

1 EFFECTEN VAN HET SVT EN CONCLUSIES

INLEIDING

Na voorbereidende werkzaamheden is in het begin van het schooljaar 2010-2011 op een aantal scholen – waaronder het Calvijn met Junior College - het Schoolveiligheidsteam (SVT) gestart, dit om de veiligheid te bevorderen en het verzuim te verminderen (zie voor een inzicht in de relatie tussen beide kwesties bijlage 1). Het Calvijn met Junior College is gelegen in Amsterdam Nieuw-West en bestaat uit 600 leerlingen en 76 personeelsleden.

In het SVT participeren verschillende partijen: Dienst Maatschappelijke Ondersteuning (DMO), het Calvijn met Junior College en de politie. Er is sprake van een Uitvoeringsgroep en een Stuurgroep. In de Uitvoeringsgroep van het SVT wordt DMO vertegenwoordigd door een leerplichtambtenaar en twee leerplichtassistenten. Voor het Calvijn met Junior College hebben een teamleider (portefeuille Veiligheid) en een veiligheidscoördinator zitting in deze groep. De politie is door een hoofdagent in de Uitvoeringsgroep vertegenwoordigd. De Stuurgroep wordt gevormd door vertegenwoordigers van DMO, politie Amsterdam-Amstelland en het Calvijn met Junior College.

In het voorjaar van 2012 is een tweede evaluatieonderzoek tot stand gekomen (de eerste ontstond in het najaar van 2010). De aanleiding hiertoe is opnieuw nut en noodzaak van het SVT vast te stellen. De Hogeschool van Amsterdam (HvA) heeft dit onderzoek uitgevoerd. In bijlage 10 wordt een wetenschappelijke verantwoording gegeven. Omdat knelpunten in de samenwerking binnen het SVT waarschijnlijk zijn terug te voeren op cultuurfricties, is gekozen voor een cultuuronderzoek (zie bijlage 9). In het onderzoek is ook een tweede school betrokken, waar het SVT nog niet is ingevoerd. Deze tweede school, het Westburg College, fungeert als referentieschool. Deze school is kleiner, maar ligt aan dezelfde straat (de scholen zijn burens), waardoor er sprake is van vergelijkbare omstandigheden. Door de resultaten van beide scholen met elkaar te vergelijken ontstaat een beeld van de waarde van het SVT. Voor beide scholen zal het onderzoek waardevolle managementinformatie opleveren.

EFFECTEN SVT

Al voorafgaande aan de instelling van het SVT heeft het Calvijn met Junior College veranderingen ingezet die hebben bijgedragen aan de schoolkwaliteit en het veiligheidsbeleid. Zo is er geïnvesteerd in mentoren, betere maatvoering van schoolboeken (niet de school bestelt, maar ouders), de invoering van de kwaliteitsmap en de notie dat 'veiligheid begint in eigen klas'. In de periode dat het SVT een rol heeft gespeeld op het Calvijn met Junior College zijn er verschillende vorderingen gemaakt. Dat geldt voor de veiligheidssituatie, de onderlinge communicatie tussen de betrokken organisaties en het schoolverzuim. Op een aantal punten blijven er fricties bestaan. Deze onderwerpen komen eerst aan de orde. Tot slot wordt ingegaan op de conclusies.

Verbeteringen. De veiligheidssituatie op de school is verbeterd. Een tekenende reactie van een leerling: "Ik voel me erg veilig. () Ik zit hier nu vier jaar op school en het is veel beter dan toen." Leerlingen nemen de schoolagent in vertrouwen (zie bijlage 6). Hij wordt aangesproken met de aanspreektitel van docent ("meester" of "meneer"). Het dragen van een uniform en dienstwapen blijkt geen belemmering voor het ontstaan van een leerling-docent relatie. Door de aanwezigheid van de schoolagent weten de leerlingen waar ze terecht kunnen met hun verhaal. Kinderen wenden zich vaak eerst tot hun mentor of een teamleider (zie bijlage 6). Een groot deel van de ouders vindt het belangrijk dat er een schoolagent is (zie bijlage 6). Anderen vinden dat ouders in plaats van de politie een meer surveillerende rol kunnen vervullen. De aangiftebereidheid onder scholieren is groter geworden. De drempel om aangifte te doen is verlaagd. Daardoor zijn er meer meldingen bij de politie en meer aanhoudingen. Dit correspondeert met cijfers uit de politieregisters (zie bijlage 8).

Ook aangiftebereidheid onder personeel is toegenomen. Incidenten worden gemeld en geregistreerd. Er bestaat een zo betiteld 'Incidentenregistratiesysteem'. Dit gebeurde voor de komst van het SVT niet op een systematische wijze. Nu wordt het door scholen gebruikte systeem (IRIS) aangevuld met politiedata.

Het veiligheidsgevoel is toegenomen, zo blijkt uit gesprekken met docenten. Door de aanwezigheid van een schoolagent kan er meteen actie worden ondernomen (lik-op-stuk beleid). Het SVT schept voor de docenten meer rust. Het wordt op prijs gesteld dat een team zich bezighoudt met schoolveiligheid en dat docenten op de hoogte worden gebracht van allerlei zaken op dat gebied.

De veiligheidscoördinator van de school wordt nu als noodzakelijk onderdeel van het veiligheidsbeleid gezien.

Ouders reageren overigens divers op de aanwezigheid van de politie (zie bijlage 6), van positief tot de opinie dat ouders zelf meer een rol moeten spelen. In de eerste categorie valt de volgende uitspraak: "Positief, het is hierdoor veiliger. Bij incidenten treedt de politie direct op." Een andere ouder zegt: "Politie en beveiliging horen niet op school. Slecht voor de beeldvorming en de reputatie van de school. Laat () ouders surveilleren, dit heeft ook een veel grotere impact en werking voor leerlingen."

Wat betreft cultuur wordt zichtbaar dat de schoolcultuur en de cultuur van de politie het meest uiteenlopen (zie bijlage 5 en hoofdstuk 3 verderop in dit rapport). Daardoor ontstonden vooral in het begin misverstanden en een stroef verlopende samenwerking. Een van de uitspraken uit politiekringen is: "Er is meer inzicht gekomen in de problematiek over verzuim en veiligheid op scholen en de setting waarin het plaatsvindt. Voor het SVT was de school een onzichtbaar gebied voor de politie". School en politie staan nu dichter bij elkaar. Er is meer inzicht in elkaars werkwijze ontstaan en bij de politie is er meer begrip voor de positie die de school inneemt.

- 6 De communicatie en het contact tussen de partijen vertegenwoordigd in het SVT zijn verbeterd. Vooral in de Uitvoeringsgroep is een vanzelfsprekende wisselwerking ontstaan. Zo heeft de schoolagent bijvoorbeeld inzage in het klassenboek. De communicatie in de Stuurgroep is nog niet optimaal, maar de relaties tussen de partijen zijn wel beter dan voorheen ("De lijnen zijn korter geworden"). De samenwerking is te karakteriseren als een alliantiesamenwerking (zie bijlage 4). Dat betekent dat er weliswaar gemeenschappelijke doelen zijn overeengekomen, maar dat door verschillende werkelijkheidsbeelden en belangen er altijd momenten van fricties zullen zijn. Het schoolverzuim is teruggedrongen, Dat geldt vooral voor het ongeoorloofde verzuim (zie bijlage 8). De verzuimcijfers op het VMBO zijn bijvoorbeeld gedaald van 9% naar 6%. Doordat er meer overzicht is wat betreft schoolverzuim kunnen er doelgerichte huisbezoeken plaatsvinden. De school communiceert nu beter met leerlingen en ouders over schoolverzuim. De mensen die we gesproken hebben vinden dat de aandacht voor leerplicht nu goed binnen de school vertegenwoordigd is (zie bijlage 6). Dat blijkt tevens uit het in werking treden van een kwaliteitsplan op dit gebied. Geïnterviewden binnen de school geven aan dat het presentieprotocol wordt nageleefd. Doordat er meer inzicht en grip is op het verzuim, Heeft DMO meer overzicht gekregen in de mate van verzuim en de activiteiten die de school in dit kader onderneemt.

Fricities. Op een aantal punten blijven – vooral in de Stuurgroep – de meningen verdeeld (zie bijlage 3). Verschillend wordt er gedacht over wanneer gedrag van leerlingen regeloverschrijdend gedrag genoemd moet worden. Als die conclusie valt ontstaan er consequenties die niet door alle partijen worden gedragen. Dit geldt ook voor zaken als regelnaleving door docenten en consequent handelen daarin. Ook zijn er verschillen in machtsafstand die niet steeds als prettig worden ervaren. In de kern bestaan er vraagstukken waar nog weinig over wordt gesproken, maar die verschillen in uitgangspunten weerspiegelen:

- Zijn de leerlingen van de school of ook van anderen?
- Mag een delict binnen de schoolmuren anders behandeld worden dan daarbuiten?
- Als er functionarissen van handhavingsorganisaties in de school worden betrokken, hoe wordt dan omgegaan met het onvoldoende navolgen van regels die de functionarissen moeten handhaven?
- Van wie is het SVT? Van de school of van DMO?
- Is het SVT er voor de veiligheid van leerlingen, of ook voor de veiligheid van docenten?
- Wat is de waarde van samenwerkingsafspraken zoals neergelegd in het convenant?

Deze en soortgelijke vragen kunnen in de evaluatieconferentie aan de orde komen.

CONCLUSIES

Het SVT lijkt voor het Calvin met Junior College een bijdrage te hebben geleverd in de bevordering van veiligheid en het tegengaan van verzuim. Leerlingen voelen zich veilig, de overlast in de omgeving van de school is omlaag gegaan, docenten voelen zich veiliger, de school verloopt meer gereguleerd door de invoering van allerlei protocollen, registraties en regels. De functie die de schoolagent eerst had is geborgd door een samenhangende set van maatregelen en eigen gemaakte verantwoordelijkheden die zich de komende jaren nog kunnen ontwikkelen. In deze vorm van samenwerking – alliantie - gaat het er om frictiemomenten in aantal en heftigheid te verkleinen middels communicatie, inzicht in elkaars werelden, procesafspraken (wanneer informeer je elkaar en in welke volgorde) en afspraken over te volgen gedragslijnen.

Het SVT heeft voor het Calvin met Junior College zijn nut bewezen, maar lijkt nu minder noodzakelijk gezien de ontwikkelingen binnen de school.

De verschillende partijen die in het SVT betrokken zijn, geven bij de start van het onderzoek ieder een eigen betekenis aan het project. Zo gaat de school – in het verlengde van haar opvoedende taak – niet uit van mogelijke onveiligheid, maar van veiligheid. Scholieren hebben iets te leren rond dit onderwerp. Handhavend optreden vanuit de politie is daarom niet op voorhand gewenst. De rol van de agent was in eerste instantie gericht aanwezig te zijn en contact te maken met leerlingen en docenten. De school vindt de bijdrage van de leerplichtassistenten vanuit DMO waardevol. Zij leggen huisbezoeken af. Eigen medewerkers van de school kunnen hier geen tijd voor vrij maken.

DMO ervaart zich medeverantwoordelijk voor het verzuim van leerlingen en de veiligheidssituatie in en om de school. Hoewel de schoolleiding de eerste verantwoordelijke voor de leersituatie van leerlingen is, ziet de dienst hierin ook een eigen verantwoordelijkheid. Schooluitval en criminaliteit of overlast door jongeren worden verondersteld gerelateerd te zijn.

De politie ziet voor zichzelf vooral een handhavende taak weggelegd en heeft ideeën over hoe de school dat zou moeten aanpakken. Verder wordt het als vanzelfsprekend beschouwd dat, wanneer er zich onwenselijk gedrag onder scholieren voordoet, er een aantekening wordt gemaakt. Het gevolg is dat de aanwezigheid van de agent leidt tot dossiervorming, die achterwege blijft bij scholen waar geen SVT is ingesteld.

VRAAGSTELLING

Het evaluatieonderzoek dient voor de invulling van toekomstige beleidsstappen. Daartoe zullen de volgende vragen, die in gezamenlijkheid tot stand zijn gekomen, onderzocht worden:

1. Wat is de veiligheidssituatie op beide scholen gemeten naar objectieve criteria (eventuele 0-metingen, eerdere inspectierapporten, DMO- en/of O&S-cijfers)?
2. Is er een relatie te leggen tussen verzuim en veiligheid? Zo ja, wat is het verband?
3. Wat is volgens de verschillende partijen (school, DMO, politie) door het SVT wel en niet bereikt? Hoe kijken leerlingen en ouders daar tegen aan?
4. Wat zijn de cultuurverschillen tussen de verschillende partijen?
5. Wat is de samenhang tussen cultuurverschillen en de kwaliteit van de samenwerking? Hoe beïnvloedt dit de effectiviteit van het SVT?
6. Wat zijn de effecten van het SVT in vergelijking met een school waar het SVT niet is ingesteld?
7. Bestaat er een structuur (veiligheidsplan, verzuimprotocol en zo meer), zodat de school zelf de veiligheidssituatie ter hand kan nemen na afloop van het project?
8. Welke rolinvulling van de verschillende functionarissen binnen het SVT kan bijdragen aan een hogere mate van effectiviteit?

ENKELE CIJFERS EN VERVOLGBESPREKING VAN DE RESULTATEN

7

De feitelijke voorbereiding van het onderzoek is begonnen in januari 2012 en de interviews zijn afgerond in april dit jaar. In totaal is er met 32 leidinggevend en medewerkers gesproken en met 11 ouders en 15 leerlingen. Er zijn 4 organisaties in het onderzoek betrokken. Het onderzoek is uitgevoerd door drie stagiaires in dienst van het lectoraat Management van Cultuurverandering, een student Toegepaste Psychologie, de lector en twee onderzoekscoördinatoren. Naast het cultuuronderzoek zijn twee literatuurstudies verricht (een eerste naar samenwerkingsvormen en een ander naar de relatie tussen verzuim en veiligheid). Ook werden veiligheidscijfers door de politie verzameld en heeft het Calvijn met Junior College relevante verzuimcijfers gegenereerd. Daarmee is het een omvangrijk en qua logistiek uitdagend onderzoek geworden.

Vervolgbespreking. De uitkomsten van het onderzoek zullen, na een overleg in de Stuurgroep, in een conferentie besproken worden. Ook wethouder Asscher zal deelnemen aan de conferentie. Deze zal bestaan uit twee delen. Allereerst zal een terugkoppeling naar respondenten en belanghebbenden van beide scholen plaatsvinden, gevolgd door een discussie over kernvragen in een kleiner verband van direct betrokkenen. Dan wordt aandacht besteed aan de evaluatie van het SVT voor het Calvijn met Junior College en de verdere beleidsbeslissingen die voor vergelijkbare schoolsituaties in Amsterdam zijn te nemen. Het lectoraat zal deze conferentie organiseren en als moderator optreden.

3 BEANTWOORDING VAN DE VRAAGSTELLING

8 AD 1 VEILIGHEIDSSITUATIE OP BEIDE SCHOLEN

De onmiddellijke omgeving van de beide scholen is naast het nabijgelegen metrostation Lelylaan de voornaamste hotspot wat jeugdcriminaliteit betreft (overlast, winkeldiefstal, inbraak, vernieling, straatroof, mishandeling), zo blijkt uit een plotting-overzicht van de politie (zie bijlage 8).

In de jaren 2009-2011 is de jeugdcriminaliteit in een straal van 500 meter om de school afgenomen. Binnen het Calvijn met Junior College komt het aantal incidenten in 2011 lager uit dan in 2009, na een piek in 2010.

Ouders, kinderen en docenten melden dat de veiligheidssituatie is verbeterd, of al goed was. Regelmatig wordt dit gerelateerd aan de aanwezigheid van de schoolagent. In veel gevallen melden leerlingen dat zij in geval van onveiligheid eerst naar hun mentor stappen, soms naar de teamleider en soms naar de schoolagent. Over het algemeen vindt men dat er vervolgens adequaat gehandeld wordt.

AD 2 RELATIE VERZUIM-VEILIGHEID

Een directe relatie tussen verzuim en veiligheid (criminaliteit) is voor beide scholen moeilijk te leggen. Daarvoor zou de opzet van het onderzoek veel uitgebreider moeten worden gemaakt. Er is daarom een literatuurstudie aan het onderwerp gewijd (zie bijlage 1). Verschillende eerdere onderzoeken tonen aan dat er een relatie kan worden gelegd.

Het blijkt dat jongeren al voor hun 12e jaar signalen afgeven die wijzen op later crimineel gedrag. Het gaat bijvoorbeeld om slechte schoolprestaties, spijbelen en delinquente vrienden. Het niet halen van een startkwalificatie vergroot de kans op het later ontstaan van illegale inkomensverwerving. Ook uitkeringsafhankelijkheid en vermindering van welzijn en gezondheid wordt gerelateerd aan verzuim.

Schoolverzuim kan worden tegengegaan door een goed schoolklimaat. De wijze waarop de school beleefd wordt heeft invloed op verzuim. Incidentregistraties spelen een positieve rol in het tegengaan van verzuim en het bevorderen van de veiligheidsbeleving. Een meer uitgewerkt veiligheidsbeleid, zeker wanneer dit gekoppeld is aan het pedagogisch klimaat, kan bijdragen aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van tieners.

AD 3 BEELDEN BIJ DE PARTIJEN OVER WAT ER IS BEREIKT

DMO vindt dat de onderlinge communicatie is verbeterd en dat leerplicht nu een duidelijker plaats heeft gekregen binnen het Calvijn met Junior College. Er is beleid ontwikkeld en verzuim wordt beter gemeld. Daardoor heeft DMO meer inzicht in het verzuim dat op school plaatsvindt.

Het Calvijn met Junior College vindt de onderlinge samenwerking verbeterd. De communicatielijnen zijn korter geworden. Er is geleerd van ervaringen. Het beleid is op gang gekomen, zoals het incidentenregistratiesysteem en het presentieprotocol. De politie zegt meer inzicht gekregen te hebben in de problematiek waar het Calvijn met Junior College mee te maken heeft, gevoeligheden zijn beter aan te wijzen.

Er is ook meer inzicht in de omvang van incidenten. De betrokkenheid bij het SVT heeft voor de politie ervaringen opgeleverd, waardoor verbindingen met jeugd ook buiten de school gemakkelijker te maken zijn. Tussen school en politie is een brug geslagen. Anderzijds is voor de school duidelijk geworden wat de werkwijze van de politie is.

AD 4 CULTUURVERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN

De verschillen in cultuur voor de verschillende organisaties (zie de bijlagen 5) zijn te vinden op een aantal gebieden, beginnend bij de collectiviteit van de aanwezige cultuur. De politie heeft binnen het SVT de meest collectieve cultuur (de meeste mensen doen en denken hetzelfde), dit kan geconcludeerd worden uit de aantallen waarden die zijn genoemd en het aantal verbindingen tussen de verschillende waarden. De politie verschilt ook van DMO en het Calvijn als het gaat om de aanwezigheid van maatschappelijke waarden (waar werken we als organisatie als geheel naartoe?).

De waarde veiligheidsgevoel vraagt om nadere uitleg. In alle drie de organisaties komt de waarde veiligheidsgevoel vier keer voor. De positie van de waarde binnen de mindset verschilt echter. Bij de politie leiden vrijwel alle waarden tot de waarde veiligheidsgevoel: als het veiligheidsgevoel wordt bevorderd dan levert de politie een bijdrage aan de maatschappij. Als er gekeken wordt naar DMO en het Calvijn met Junior College vervult veiligheidsgevoel een minder centrale rol binnen de mindset. Het veiligheidsgevoel is een middel om een resultaat te bereiken, namelijk 'startkwalificatie halen'. Bij het Calvijn met Junior College wordt veiligheidsgevoel ook gezien als een voorwaarde voor rust in de school, betere prestaties en de zelfontplooiing van leerlingen. Wat doel is en wat middel levert in de samenwerking regelmatig verwarring en spanning op. Dat geldt ook voor de hoogte van de positie van veiligheidsgevoel. Hoe hoger en hoe centraler (de verbondenheid met andere waarden) hoe bepalender veiligheid voor het denken is. De diepste laag van de organisatiecultuur bestaat uit diepgevoerde overtuigingen die binnen een organisatie leven. We gebruiken hiervoor de term mindset. De mindset is bepalend voor de gemeenschappelijke manier waarop leidinggevend en medewerkers in organisaties hun werkelijkheid filteren. De cultuurverschillen en fricties binnen het SVT zijn voor een belangrijk deel te herleiden uit verschillen in wereldbeelden.

VERSCHILLENDE WERKELIJKHEDEN

Uit de interviews komen verschillende wereldbeelden heel scherp naar voren. Het gaat daarbij om verschillende diepgevoerde overtuigingen over hoe de wereld, de organisatie en mensen in elkaar steken. De verschillende perspectieven van iedere samenwerkingspartner worden verderop geïllustreerd met enkele citaten.

- Calvijn met Junior College: veilig pedagogisch klimaat waarbij de ontwikkeling van de leerling centraal staat. We geven hieronder een voorbeeld van het gebruikte pedagogische perspectief.

- Politie: handhaving orde (tegenaan van overlast) en bevorderen veiligheid.
- DMO: handhaving leerplicht.

Deze perspectieven komen overeen met de eindwaarden die in de collectieve mindsets van de organisaties zijn gevonden (zie bijlage 5).

Enkele citaten ter verheldering (deze zijn ter illustratie bedoeld en dekken daarmee niet de volledige reikwijdte en nuance van de bestaande opvattingen):

Pedagogisch perspectief van de school:

“Er is ook wel eens een keer een telefoon gejat, en in plaats van iedereen er bij te roepen en het heel groot te maken, is een van ons de klas ingegaan en gewoon een gesprek aangegaan met de klas. Je moet een pedagogisch gesprek aangaan. Het gaat ons er niet om wie de telefoon heeft maar dat hij weer terugkomt. Dat hij aan het eind van de dag weer wordt teruggeschoven in een envelop onder een deur. Effectiever kan bijna niet. De persoon in kwestie heeft bepaalde gevoelens gehad waarbij hij de telefoon heeft teruggegeven. Dit moet je per geval bekijken. In sommige klassen kan het wel, in andere niet. Het gaat er om dat je elke situatie los moet bekijken van de ander”.

Handhavingsperspectief van de politie:

“De portemonnee van een docent wordt gestolen. De hele klas blijft met de schoolagent in de klas. Iedereen wordt verhoord en gefouilleerd totdat de portemonnee is gevonden.”

Meldingsperspectief van DMO:

“Als ze (=de schoolleiding, red.) in ons protocol kijken kunnen ze zien dat wij hen niet negatief in het daglicht willen zetten.” De werkelijkheidsopvattingen verschillen aanmerkelijk. De politie gaat ervan uit dat een proces-verbaal een piketpaal is in de ontwikkeling van een leerling en een startpunt kan zijn voor een goed verbetertraject. De school ziet zo’n verbaal als een negatief oormerk voor een jongere, dat hem kan achtervolgen. Men vindt dat te snel wordt geconcludeerd tot het bestaan van een wetsovertreding, terwijl het gaat om baldadigheid. Leerplichtambtenaren worden door de school en door de politie gezien als ambtelijk, met een aandacht voor administratieve vastleggingen. Leerplichtambtenaren denken in termen van beleid, beleidsuitvoering, verantwoording en sturing.

OVEREENKOMSTEN IN CULTUUR

Naast verschillen zijn er ook overeenkomsten te herkennen. Opvallend is dat ondanks het gemis van optimaal vertrouwen en fricties de culturen van het Calvijn en DMO dicht bij elkaar liggen. Het hogere doel bij beide partijen is het behalen van een diploma/startkwalificatie. De route om dit doel te bereiken bevat ook overeenkomende waarden. Effectiviteit, samenwerken en verzuim terugdringen zijn alle drie waarden die leiden tot het behalen van een startkwalificatie.

Uit de mindsetbeschrijvingen blijkt dat er tussen de politie en het Calvijn met Junior College ook gemeenschappelijk gedeelde waarden zijn, wat de samenwerking zal vergemakkelijken. Het kan heel goed zijn dat dit als normaal wordt gezien en dat het belang van deze overeenkomst niet steeds wordt beleefd.

Toch is dit wel degelijk een voordeel dat de effectiviteit van de samenwerking ten goede komt. Waarden zoals ontwikkeling, zelfontplooiing en leren bij het Calvijn komen overeen met waarden genoemd door de politie. De politie vindt het belangrijk om een bijdrage te leveren aan de ontwikkelingen van de jongeren en hun kennis te vergroten. De samenwerking kan op basis van deze gedeelde waarden verder worden uitgebreid.

AD 5 CULTUURFRICTIES IN DE SAMENWERKING

Een ruimer citaat van de eerder aangehaalde DMO-medewerker geeft een beeld van de frictie die tussen DMO en de school ontstaat:

“Er was een incident gebeurd en dat had ik gerapporteerd. De leiding van de school vond dat niet goed, maar kwam dat niet zelf vertellen. Ze focussen zich alleen op de negatieve dingen. Als ze in ons protocol kijken kunnen ze zien dat wij hen niet negatief in het daglicht willen zetten. School heeft liever dat er niets wordt gerapporteerd, pas na terugkoppeling, maar de terugkoppeling komt er nooit”.

De blijvende verschillen in werkelijkheidsopvatting en de verscheidenheid in belangen maken dat fricties zich voor blijven doen, al zijn die binnen de Stuurgroep minder dan in het begin. De arena-analyse (zie bijlage 5) laat zien dat er sprake is van een heldere invloedsverdeling binnen de Stuurgroep, die op zijn beurt invloedrijker is dan de Uitvoeringsgroep. Binnen de groepsarena wordt de directie van de school gezien als meest invloedrijke en dominante partij binnen het SVT. De andere partijen - DMO en de politie - hebben geen duidelijke machtspositie. Deze betrekkingvorm van ongelijkwaardige verhoudingen geeft onderlinge spanningen. Soms wordt de positie van de schoolleiding niet gehonoreerd en andere keren bepaalt de schoolleiding meer dan de andere partijen redelijk vinden. Dat speelt vooral in discussies over wat onder regeloverschrijdend gedrag moet worden verstaan. Daar wordt gedrag mee bedoeld dat tot ingrijpen leidt. Daarachter gaat de discussie schuil van wie de leerlingen zijn en van wie de school is. Is de schoolleiding bepalend, of moeten oordelen van andere partijen meegewogen worden? Dat vraagstuk komt ook naar voren als het gaat om veiligheid. Als er buiten een misdrijf wordt gepleegd (diefstal, onzedelijke betasting, geweld), moet dat dan niet tot dezelfde reactie leiden als soortgelijk gedrag zich binnen de school zich afspeelt?

Op allerlei vlakken doen zich fricties voor, die – los van emoties – neerkomen op vragen als:

- Is het verzuim op het MBO niet te hoog? En wie bepaalt dat?
- Moet de school niet consequenter optreden bij ongewenst gedrag, wanneer regels niet worden nageleefd?
- Moet er niet meer orde en voorspelbaarheid binnen de school ontstaan? Hebben leerlingen niet meer baat bij meer structuur?

Het Calvijn met Junior College hecht veel waarde aan het imago. Verzuim en veiligheidscijfers hebben daar invloed op. Dat geeft gevolgen voor de aanmeldingen voor het volgende jaar. Die hebben weer invloed op de werkgelegenheid binnen

10 de school en het kostendekkend zijn van het budget. Scholen worden door de gemeente afgerekend op een te hoog verzuim. Daarnaast registreert DMO ook incidenten. Het Calvijn met Junior College is het daar niet altijd mee eens. Er spelen verschillende belangen.

De politie blijft zitten met het idee dat het nog niet gelukt is om het beeld dat de school heeft van een aanhouding te veranderen. De school is zich nog niet bewust van de kansen en de positieve effecten van een dergelijke interventie. Ook bij Leerplicht bestaan soortgelijke wensen rond de houding van de school. Schoolregels worden nog niet door alle docenten consequent nageleefd. Het beoogde effect van schoolregels wordt hierdoor minder. Dit is een logboek aantekening van een van de onderzoekers over leerplichtassistenten:

“Er is sprake van een onderling gevoelde wantrouwen tussen de school en de leerplicht. Als de leerplichtassistenten rapporteren denkt de school dat zij door hen in een negatief daglicht worden gezet. De school heeft dus een negatief beeld van de rapportages. Dit wordt door meerdere respondenten naar voren gebracht.”

Al wordt er directer met elkaar gecommuniceerd, de verschillende organisaties blijven op een aantal punten gemeenschappelijke grond missen en bevinden zich daarmee deels op losse eilanden. Dit is eigen aan samenwerking binnen een alliantie.

AD 6 EFFECTEN VAN WEL OF GEEN SVT

In het onderzoek is het Westburg College (zie bijlage 7) als referentieschool betrokken. Dit heeft als doel gehad om zicht te krijgen op de relatieve toevoeging van het SVT op veiligheid en verzuim binnen de school. Het Westburg college is gekozen omdat het naast het Calvijn met Junior College ligt en daarmee qua omgeving vergelijkbaar is. Er zijn echter ook verschillen. Het Westburg College is aanmerkelijk kleiner en bestaat alleen uit een VMBO-gedeelte. De populatie van leerlingen is daarom gemiddeld jonger. Vanwege hetzelfde verzorgingsgebied is er geen verschil in sociaal-culturele achtergronden van de leerlingen.

Bij een vergelijking tussen de beide scholen lijkt het er op dat het SVT een functie vervult voor de veiligheid en verzuimsituatie die in het Westburg College al is voorzien door de collectieve werking van het personeel en de leiding. Omdat de omvang van het Calvijn met Junior College zoveel groter is, is er een grotere kans op solitair en soeverein gedrag van leerkrachten

(zij volgen hun eigen opvatting van professionaliteit, van wel of niet optreden). Die verscheidenheid in gedrag kan door het instellen van het SVT en nader te formuleren beleid worden teruggebracht tot een hoofdstroom van gelijkvormig en consequent handelen.

AD 7 VEILIGHEID- EN VERZUIMBELEID OP ORDE

Gerichtheid op veiligheid en verzuim werd binnen de school al in gang gezet voorafgaande aan de komst van het SVT (ontwikkeling van visie en missie, maatregelen om de interne organisatie meer op orde te brengen). Op het Calvijn met Junior College is gekeken naar de veiligheidsmaatregelen die zijn genomen gedurende de SVT-tijd. Dat zijn er veel:

- Tussen de politie en het Calvijn met Junior College is een convenant gesloten.
- De schoolagent houdt een logboek bij, zodat inzicht in aard en omvang van voorvallen ontstaat
- Er is een pasjessysteem ingevoerd voor leerlingen, waardoor onbevoegden niet meer op het schoolterrein kunnen
- Er zijn altijd veiligheidsfunctionarissen aanwezig bij de ingang
- De ingang is verplaatst
- Er zijn hekken om de school geplaatst
- Er is een incidentenregistratiesysteem gekomen (een combinatie van IRIS en politiedata)
- Conciërges hebben een duidelijke veiligheidstaak
- Een van de teamleiders coördineert de veiligheid
- Er is een veiligheidsplan door de schooldirectie geschreven
- Mentoren spelen een rol in de veiligheidsbeleving van leerlingen
- Er is een kwaliteitsplan opgesteld
- Er is een presentieprotocol opgesteld
- Er is een verzuimcoördinator aangesteld
- Na een aantal keren verzuim wordt er een brief naar de ouders gestuurd
- Leerplichtassistenten leggen huisbezoeken af
- Ouders moeten op school komen wanneer leerlingen hun rapport in ontvangst nemen

Het veiligheid- en verzuimbeleid zijn goed ontwikkeld. Daardoor is voor een deel de kwetsbaarheid van de schoolgrootte (in vergelijking met het Westburg College) ingelopen. Het beleid is op dit moment zodanig sturend op het optreden van de school dat de noodzaak van de aanwezigheid van een schoolagent is verminderd.

AD 8 BETERE ROLINVULLING BINNEN HET SVT

In elke alliantiesamenwerking doen zich van tijd tot tijd fricties voor. De achtergronden van die fricties zijn al besproken (zie verder bijlage 5 voor de voornaamste cultuurverschillen). Fricties gaan steeds over ingrijpende meningsverschillen over hoe er gehandeld moet worden. Deze zijn aan te merken als grijze gebieden. Verbetering in rolverdeling is vooral in de Stuurgroep mogelijk. De vraag is dan hoe de grijze gebieden witte gebieden van overeenkomst kunnen worden (hoe kangrijs wit worden en hoe kan de omvang van het grijze gebied worden verminderd). Dat kan door voorvallen en spanningsvolle situaties later te evalueren. Vragen die aan de orde kunnen komen zijn:

- Hoe kan het beste gehandeld worden bij soortgelijke situaties in de toekomst?
- Wie moet er wanneer worden geïnformeerd?

Pragmatische handelwijzen in situaties kunnen zo leiden tot gezamenlijke gedragslijnen. Het voortouw voor deze evaluatie ligt bij de hoogsten in rang van de betrokken organisaties. Voor nieuw op te vormen SVT's is het een idee om een gezamenlijke startconferentie te organiseren waarin de grenzen en mogelijkheden van een alliantiesamenwerking aan bod komen en hoe er met grijze gebieden kan worden omgegaan.

BIJLAGE 1

VEILIGHEID EN VERZUIM, LITERAATUURSTUDIE

INLEIDING

In deze deskresearch komt de relatie tussen schoolverzuim en veiligheid aan bod. Daarnaast wordt duidelijk welke partijen hierbij betrokken zijn. De gemeenschappelijke onderwijsambities horen tot de taken van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO). In 2008 hebben de stad Amsterdam en de stadsdelen Bureau Leerplicht Plus opgericht. Samen met scholen en andere instellingen zet het bureau zich er voor in dat alle kinderen naar school gaan en jongeren een goede opleiding afronden. Het onderwijs heeft een sleutelrol waarbij het gaat om het gedrag van jongeren te monitoren en problemen te signaleren. Leerlingen spenderen een groot deel van de jeugd en opvoeding op school en de school kan hierbij een preventieve rol spelen in het voorkomen van ongewenst gedrag bij jongeren. Tegelijkertijd levert de school ook een bijdrage aan het ontstaan van verbindingen over de school heen. Scholen hebben in eerste instantie zelf verantwoordelijkheid over de veiligheid op het schoolterrein. Daarnaast zijn er andere spelers die een rol spelen, zoals onder andere de politie, de GGD, Wijkwelzijn, Slachtofferhulp, de Raad voor de Kinderbescherming, Halt, het Openbaar Ministerie, Bureau Jeugdzorg en de brandweer. Het is van belang dat scholen en politie goed samenwerken, omdat zij elkaar bij incidenten tegenkomen. Indirect draagt ze zo ook bij aan de sociale cohesie van de samenleving (KPC Groep, in: Als de school het niet alleen kan).

RELATIE SCHOOLVERZUIM EN VEILIGHEID

In het onderzoek 'signalen voor toekomstig crimineel gedrag', uitgevoerd door de Dienst Preventie, Jeugdbescherming en Reclassering van het ministerie van Justitie (1996), is een case-studie verricht naar de signaalwaarde van kinderdelinquentie en probleemgedrag. Als belangrijkste resultaat komt naar voren dat jongeren voor het twaalfde levensjaar diverse signalen afgeven die van belang zijn voor de ontwikkeling van later ernstig crimineel gedrag. Veel van deze signalen kunnen worden gesignaleerd op school, zoals afwijkend gedrag in de klas en op school (gedragsproblemen), slechte schoolprestaties, spijbelen, delinquente vrienden en rondhanggedrag. Het gaat vaak niet om één signaal op zich, maar de combinatie van meerdere signalen verhoogt de kans op crimineel gedrag op latere leeftijd. Verzuim hangt hier dus samen met veiligheid. In het rapport 'interventies bij schoolverzuim' wordt eveneens een verband gelegd tussen hardnekkig schoolverzuim en niet conform gedrag van jongeren. Voortijdig schoolverlaten en het ontbreken van een startkwalificatie vergroten het risico dat jongeren geen aansluiting met de arbeidsmarkt vinden en op zoek gaan naar andere, niet legale methoden van inkomensverwerving. Hardnekkig schoolverzuim kan, in combinatie met andere aspecten, een signaal zijn voor mogelijk toekomstig crimineel gedrag. Veelvuldig spijbelen is daarmee één van de risicofactoren van een leerling (Bureau Boekhoorn Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek, 2004).

Ook het rapport 'preventie schoolverzuim' geeft een verslag van een onderzoek naar schoolverzuim van leerlingen in het voortgezet onderwijs. Dit rapport geeft aan dat de wijze waarop leerlingen in het voortgezet onderwijs de schoolbeleving ondervinden, van invloed is op verzuimgedrag. De schoolbeleving van leerlingen wordt vooral beïnvloed door de docent en de schoolorganisatie, klasgenoten en de leerstof (ROC van Twente, 2011). In relatie tot de leerling moet de docent er voor waken grensoverschrijdend pubergedrag niet direct te bestempelen als psychosociaal probleemgedrag, want pubergedrag komt voort uit de transformatie die de hersenen doormaakt in de tienerjaren (Wienke & Messing, 2010, in: Jeugdenco). Frequent en langdurig schoolverzuim kunnen, zowel voor leerling, school, als maatschappij leiden tot minder maatschappelijke kansen: werkloosheid, criminaliteit, uitkeringsafhankelijkheid, vermindering van welzijn en gezondheid (ROC van Twente, 2011).

CRITERIA VOOR VEILIGHEID EN VERZUIM

Als er wordt gekeken naar criteria om de veiligheid te meten zijn er verschillende instrumenten te noemen. De veiligheid kan bijvoorbeeld gemeten worden aan de hand van het aantal incidentenregistraties. Steeds meer scholen realiseren zich dat dit bijdraagt aan een succesvol veiligheidsbeleid (KPC Groep, in: Als de school het niet alleen kan). Daarnaast bestaat er een sociale veiligheidsmonitor. Deze monitor meet gevoelens van sociale veiligheid, feitelijk ervaren onveiligheid of diverse vormen van geweld. Verder meet dit instrument het sociale veiligheidsbeleid en geeft de effecten hiervan weer in het voortgezet onderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs (Mooij & Fettelaar, Radboud Universiteit Nijmegen, 2011). Ook is er een 'Evidence based' methodiek ontwikkeld voor de aanpak en preventie van jeugdcriminaliteit. Hierin wordt helder wat aangepakt moet worden om probleemgedrag onder jongeren te voorkomen. Daarnaast wordt in deze methodiek duidelijk over hoe men een bepaald probleem moet aanpakken (Verwey-Jonker Instituut, 2007).

Wat betreft verzuim kan er op basis van de resultaten uit de Monitor Verzuimbeleid worden geconcludeerd of het schoolbeleid bijdraagt bij aan het voorkomen van verzuim. Voorgaande instrumenten geven aan dat schoolverzuim en veiligheid te maken heeft met de beleving en het klimaat in de school. Goed veiligheidsbeleid wordt vastgelegd en geborgd in draaiboeken en protocollen. Toch is dat slechts een onderdeel van veiligheidsbeleid. Het is het sluitstuk van een proces waarin een team praat en nadenkt over een pedagogisch klimaat, omgaan met verschillen, aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling, communicatie en dergelijke. Uiteindelijk moet dat vastgelegd worden in regels en afspraken, maar het klimaat van een school is vooral voelbaar in de pauzes, in de lerarenkamer en de gangen (KPC Groep, in: Als een ramp de school treft).

14 CONCLUSIE

Er kan gesteld worden dat verzuimbeleving en het verzuimbeleid van school een relatie hebben met het verzuimgedrag. Veiligheid en verzuimklimaat op school is van invloed op het ontstaan van een criminele activiteiten in de toekomst.

LITERATUURLIJST

Bureau Boekhoorn Sociaal-Wetenschappelijk Onderzoek (2004). Interventies bij schoolverzuim. Nijmegen.

KPC Groep (2006). Als de school het niet alleen kan. 's-Hertogenbosch.

KPC Groep (2008). Als een ramp de school treft. 's-Hertogenbosch.

Ministerie van Justitie Dienst Preventie, Jeugdbescherming en Reclassering (1996). Signalen voor toekomstig crimineel gedrag. Den Haag.

Mooij, T. & Fettelaar D. (2011). Ontwikkeling van sociale veiligheid in en rond scholen 2006 – 2010. Radboud Universiteit Nijmegen.

Verwey Jonker Instituut (2007). Greep op jeugdcriminaliteit. Utrecht.

Wienke, D. & Messing, C. (2010). Omgaan met grensoverschrijdend pubergedrag in het onderwijs. in: Jeugd en Co. No.3, pp. 8-17.

BIJLAGE 2

WAT IS ER BEREIKT?

In deze bijlage wordt ingegaan op de vraag wat er volgens de verschillende partijen (DMO, Calvijn met Junior College en politie) door het SVT is bereikt. En hoe leerlingen en ouders tegen het SVT aankijken. Het gaat om beelden die zijn verzameld uit de antwoorden op open vragen die tijdens de interviews werden gesteld.

DMO:

- Het contact en de communicatie tussen DMO (leerplicht), de school en de politie is verbeterd (maar nog niet optimaal).
- De leerplicht is nu goed vertegenwoordigd op de school.
- Zes wekelijks stuurgroepoverleg (ondanks spanningen) waarbij zaken op de agenda kunnen worden gezet.
- Er is een meldingscultuur gecreëerd. Het melden van verzuim staat prominenter op de agenda.
- Er is een kwaliteitsplan opgezet.
- DMO heeft meer overzicht gekregen wat betreft verzuim en er is meer duidelijkheid over het systeem van de school.

CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE:

- Er is samenwerking tussen de school, politie en DMO. Hierdoor stroomt er kennis, worden er ervaringen uitgewisseld en leert men van ervaringen om te komen tot verbeteringen.
- De lijnen tussen de verschillende organisaties zijn korter geworden.
- Het presentieprotocol wordt nageleefd. Schoolregels zijn concreter geworden, zowel voor leerling als docent.
- Het incidentenregistratiesysteem is tot stand gekomen.

POLITIE:

- Er is meer inzicht gekomen in de problematiek omtrent verzuim en veiligheid op scholen en de setting waarin het plaatsvindt. Voor het SVT was de school een onzichtbaar gebied voor de politie. Men had geen zicht in de interne wereld binnen het schoolgebouw. Deze wereld is voor hen, dankzij het SVT, zichtbaar geworden. Er gebeurt een heleboel op scholen. Er gebeurt meer dan dat er in de cijfers naar buiten komt. Er is meer verzuim dan in de systemen bekend is. Door daar aanwezig te zijn en consequent rapportages bij te houden is inzichtelijk geworden hoe groot het aantal incidenten is.
- Er is een brug geslagen tussen school en politie. Het vertrouwen tussen de organisaties is gegroeid en er vindt nu informatie-uitwisseling plaats. De schoolagent mag bijvoorbeeld inzage krijgen in het klassenboek.
- Bij de school is er meer duidelijkheid over de werkwijze van de politie. Beide partners hebben elkaar in hun eigen proces beter leren kennen. De politie is zich meer bewust geworden van de gevoeligheden van scholen en het openbaar maken van incidenten op scholen. Er is dus ook meer begrip gekomen voor elkaars positie. Dat heeft de politie ertoe gebracht bij mediacontact alle referentie naar de school of het SVT te vermijden. Hierdoor wordt rekening gehouden met het ontstaan van mogelijke imagoschade voor de school.

BIJLAGE 3

WAT LOOPT NOG STROEF?

- 16 In deze bijlage worden de beelden van de verschillende samenwerkingspartners weergegeven over wat nog niet goed loopt. Waar met een ander woord fricties over bestaan.

DMO:

- Nemen van verantwoordelijkheid is een uitdaging voor de school. Soms wordt er niet opgetreden. Dat is niet zoals afgesproken in het protocol. Ongewenst gedrag moet consequent worden aangepakt en niet oogluikend worden toegestaan.
- Geen optimaal vertrouwen om tot een effectief samenwerkingsverband te komen.
- De insteek dat de politie dagelijks op school zou zijn is niet bereikt. Dit komt omdat de school een andere visie heeft op het SVT die haaks staat op de werkelijke bedoelingen. De school zegt nee tegen een politie agent binnen de schoolmuren. De politie is nu enkele uren per week aanwezig. Dit is niet conform de afspraken omtrent het SVT.
- Het verzuim op het MBO is nog te hoog. Daar moet nog een goede aanpak voor worden gemaakt.
- Het hoger kader, de projectleider vanuit DMO en de directeur van de school, staan niet op dezelfde lijn.

Calvijn met Junior college:

- Het gebeurt nog weleens dat er een vechtpartij is op de school.
- De communicatie onderling kan nog steeds beter.
- Er valt nog meer winst te maken wat betreft verzuim op het MBO.
- Wat nog verbeterd zou kunnen worden is de aanspreekbaarheid op gedrag en het naleven van de schoolregels. Nog niet iedereen doet dat.

Politie:

- Het vertrouwen is gegroeid maar er is nog steeds geen optimale vertrouwensband die nodig is voor een effectieve organisatie. Als de schoolagent niet aanwezig in verband met ziekte of een vrije dag en hij wordt vervangen door een ander agent kan men op het Calvijn nogal eens krampachtig reageren. Men schrikt van een andere agent.
- Men heeft hetzelfde doel maar nog steeds niet dezelfde overtuigingen.
- Er is nog geen consensus en duidelijkheid over wat grensoverschrijdend gedrag is.
- Het is nog niet gelukt om het beeld dat de school heeft van een aanhouding te veranderen. De school is zich nog niet bewust van de kansen en de positieve effecten van een dergelijke interventie (angst voor onoverkomelijke schade aan individu door interventie politie).

BIJLAGE 4

LITERATUURSTUDIE

NAAR ALLIANTIES

SAMENWERKINGSVORMEN

Redenen voor een organisatie om samen te gaan werken met andere organisaties liggen in het feit dat er schaalvoordelen mee gehaald kunnen worden. Daarnaast kunnen aanpassingen in structuur en strategie intensiever worden (Streeck en Visser, 2006, in: Van der Rijken, 2011: 65). Samenwerking tussen organisaties, ook wel integratie genoemd, kan plaatsvinden in twee richtingen: horizontale integratie en verticale integratie. Bij horizontale integratie is er sprake van een contract. Bij verticale integratie is er sprake van hiërarchie (Schmitter en Streeck, 1999, in: Van der Rijken, 2011: 66). Hieronder worden de verschillende samenwerkingsvormen weergegeven, gesorteerd van afnemende verwantschap naar toenemende verwantschap. Bij toenemende verwantschap moeten de samenwerkende organisaties kunnen omgaan met elkaars belangen en het gevolg dat zij niet meer alleen de controle hebben. Autonomie is namelijk niet altijd een optie, waardoor samenwerking vereist is (Schmitter en Streeck, 1999, in: Van der Rijken, 2011: 66).



Waarom verschillen deze samenwerkingsvormen van elkaar? Hieronder wordt een kort overzicht geschetst van de hierboven genoemde vormen:

Onderling afgestemd gedrag: "Een opeenvolging van concrete, wederkerige handelingen van onafhankelijke organisaties ter beïnvloeding van de onderlinge concurrentie, zonder dat daarvoor een overeenkomst is gesloten" (Van der Rijken, 2001, in: Van der Rijken, 2011:66).

(In)formele netwerken: "Kenmerkend voor een netwerk is dat de deelnemende partijen gelijkwaardig zijn en dat de coördinatie verloopt door samenwerking en onderlinge afspraken. Om van een netwerk te kunnen spreken is in ieder geval enige vorm van samenwerking tussen tenminste drie organisaties vereist" (Van der Rijken, 2011:67).

Coalities: "Coalities betreffen het formuleren en uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor één specifiek issue en het uitwisselen van informatie daaromtrent. Als het issue is opgelost, eindigt de samenwerking" (Van der Rijken, 2011:68).

Allianties: "Een alliantie is een samenwerkingsovereenkomst tussen twee of meer organisaties, die door het delen van kennis en middelen, gezamenlijk lange termijndoelen nastreven. Deze doelen betreffen brede (beleids)terreinen, in plaats van afzonderlijke issues. De alliantiepartners blijven (juridisch)

onafhankelijk, maar delen de opbrengsten van en controle over specifieke taken (Knokke, 2001). De alliantie heeft geen eigen personeel noch een gekozen bestuur. Zij wordt volledig bemenst en bestuurd door de organisaties die de alliantie hebben gesloten" (Van der Rijken, 2001).

Joint ventures: "Bij een joint venture delen minimaal twee organisaties de risico's, kosten en eventueel opbrengsten van omvangrijke projecten of innovaties (Daft, 2001). Er is sprake van een afgescheiden organisatie, los van de organisaties die de joint venture hebben opgericht. Deze organisatie heeft een eigen bestuur, doorgaans gekozen door of zelfs bestaand uit bestuursleden van de oprichters/aandeelhouders."

(Con)federatie: "(Con)federaties zijn verenigingen van verenigingen. Volgens Van Waarden (1989) verschillen confederaties van federaties, doordat het zwaartepunt van de besluitvorming in het eerste geval bij de onderliggende leden ligt en in het tweede geval bij de federatie."

Fusies en overnames: "Bij een fusie (of overname) houdt tenminste één van de gefuseerde partijen op te bestaan als zelfstandige organisatie. Gefuseerde organisaties hebben een gezamenlijke naam, bestuur, statuten, et cetera. Wanneer één (of meer) van de fuserende organisaties ophoudt te bestaan en de andere al diens rechten en verplichtingen overneemt, zou je kunnen spreken van een overname" (Van der Rijken, 2011).

FOCUS: ALLIANTIES

Een alliantie is een dynamische samenwerkingsvorm, waarin verschillende partners gebruik kunnen maken van elkaars bronnen, kennis en sterke punten (Todeva & Knokke, 2005: 16). Allianties komen meestal schoksgewijs tot stand en hebben vaak een duur van jaren. De dynamiek in een alliantie is van invloed op de prestaties van een alliantie (De Ridder, 2007: 215, 217). Bij het starten van een alliantie moet duidelijk worden wie er gaan samenwerken met elkaar, op welk niveau en voor welke tijd. Hierdoor moet hun gedrag op elkaar worden afgestemd om conflicten te voorkomen. Betrokkenheid en samenwerking zijn hierbij vereist (De Ridder, 2007: 220-222)). Vertrouwen is van belang bij het voorkomen van conflicten en spanningen tussen partners (Todeva & Knokke, 2005: 11-12). Naast vertrouwen spelen ook macht, flexibiliteit, coördinatie en opportunisme een rol. Spanningen in allianties kunnen ontstaan door bepaalde machtsverhoudingen tussen de partners. Samenwerking of concurrentie, een rigide of flexibele houding en een focus op de korte of lange termijn kunnen spanningen veroorzaken (Das en Teng, 2000, in: Van der Rijken, 2011: 69). Als er gekeken wordt naar de cultuur in allianties geven Dyer et al (2001:39) aan dat cultuurbotsingen tussen organisaties een van de belangrijkste redenen zijn waarom allianties falen. Tijdens een partner assessment, waarin potentiële partners kennismaken, worden de volgende zaken in kaart gebracht: waarden en verwachtingen, organisatiestructuur, beloningen en prikkels, leiderschapsstijlen, besluitvormingsprocessen, patronen van

- 18 interactie en HR practices. Het is belangrijk om de cultuur van de verschillende organisatie te evalueren (Dyer et al, 2001:39). Een mogelijke werkwijze van allianties kan men volgens Dyer et al. (2001: 40-42) zien door in de alliantie een toegewijde functie te creëren die alle alliantie gerelateerde activiteiten coördineert. Dit zou meer opleveren dan organisaties die niet zo'n functie hebben om verschillende redenen. Ten eerste verbetert het de kennismanagementinspanningen. Er kan geleerd worden van andere allianties. Ten tweede verhoogt het de externe zichtbaarheid. Het kan zorgen voor een betere reputatie op de markt en waardentoevoeging aan de markt. Ten derde verbetert het de interne coördinatie. Er wordt legitimatie verworven voor bepaalde bronnen en de communicatie tussen partijen wordt verbeterd. Ten slotte kan deze functie faciliteren in interventies en verantwoording (Dyer et al., 2001: 40-42).

LITERATUURLIJST

Daft, R.L. (2001). Organisatietheorie en –ontwerp (zesde editie). Den Haag: Academic Service. In: Rijken van der, T. (2011: 70) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Das, T.K. & Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. In: *Organization Science*, vol. 11, no. 1, 77-101. In: Rijken van der, T. (2011: 69) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. (2001) How to make strategic alliances work. Developing a dedicated alliance function is key to building the expertise needed for competitive advantage. In *Mit Sloan Management Review*, Summer, 2001, p. 39, 40-42.

Knoke, D. (2001). *Changing Organizations. Business networks in the new political economy.* Oxford: Westview Press. In: Rijken van der, T. (2011: 69) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Ridder de, A. (2007) *The dynamics of alliances. A game theoretical approach.* Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen, p. 215, 217, 220-222.

Rijken van der, T. (2011) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam, hoofdstuk 3,4.

Rijken, T. van der (2001). Onderling afgestemd feitelijk gedrag en brancheorganisaties. Amsterdam: Vrije Universiteit (doctoraalscriptie rechten). In: Rijken van der, T. (2011: 66) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Schmitter, Ph.C. en Streeck, W. (1999). *The Organization of Business Interests.* Keulen: Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung (discussion paper 99/1). In: Rijken van der, T. (2011:66) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Streeck, W., Grote, J.R., Schneider, V. en Visser, J. (2006). *Governing interests: business associations facing internationalization.* New York: Routledge. In: Rijken van der, T. (2011:65) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Todeva, E. & Knoke, D. (2005) Strategic Alliances & models of collaboration. In: *Management Decision*, vol. 43:1, 2005, p. 11,12,16.

Waarden, F. van (1989). *Organisatiemacht van belangenverenigingen. De ondernemersorganisaties in de bouwrijverheid als voorbeeld.* Amersfoort/Leuven: Academische Uitgeverij Acco. In: Rijken van der, T. (2011:71) Samen sterk of verdeel en heers? Een verkennend onderzoek naar strategieën van brancheorganisaties. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

BIJLAGE 5

CULTUURANALYSES DMO, CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE, POLITIE

INLEIDING MINDSET

19

Organisatiecultuur heeft te maken met hoe men denkt binnen de organisatie. Het gaat over dieperliggende waarden en opvattingen. En of die waarden en opvattingen collectief zijn. Dit noemen we de mindset. De mindset wordt gemeten aan de hand van een laddering-interview. In dit interview wordt er aan respondenten gevraagd wat de belangrijkste taken in hun werk zijn. Voor het evaluatieonderzoek is er concreet gevraagd naar de taken die de respondent in het SVT uitvoert. Vervolgens werd er doorggevraagd op de taken met de vraag: waarom vindt u dit belangrijk? Door deze vraagstelling ontstaat een waardenreeks en is het mogelijk het denkpatroon van een respondent in kaart te brengen. De ideale situatie is dat waarden, die door de organisatie als belangrijk worden geacht, onderdeel uitmaken van de mindset van haar personeel. Daarnaast is het voor de organisatie ook van belang dat er sterke collectiviteit bestaat binnen de mindset van de gehele organisatie. Een sterke organisatiecultuur is namelijk een cultuur met sterke collectieve waardepatronen.

Er zijn verschillende type waarden te onderscheiden. In de collectieve HVM (Hierarchical Value Map) wordt er onderscheid gemaakt tussen personele waarden (het gaat hier om waarden die voor de respondenten van persoonlijk belang zijn), bedrijfsmatige waarden (het betreft waarden voor de optimalisering van bedrijfsvoering), primaire proces waarden (dit zijn waarden die te maken hebben met kerndiensten of producten die de organisatie genereert), organisatiewaarden (hierbij gaat het over zaken die voor de organisatie als geheel belangrijk zijn) en maatschappelijke waarden (dit betreffen waarden die te maken hebben met de bedoelde maatschappelijke effecten). De nummers onder een waarde geven aan hoe vaak die desbetreffende waarde is voorgekomen in de groep geïnterviewden. De dikte van de lijn geeft de frequentie van een relatie weer tussen bepaalde waarden. Hoe dikker de lijn, hoe vaker de relatie tussen twee waarden is genoemd. De relatie tussen bepaalde waarden komt dan collectief voor binnen de organisatie.

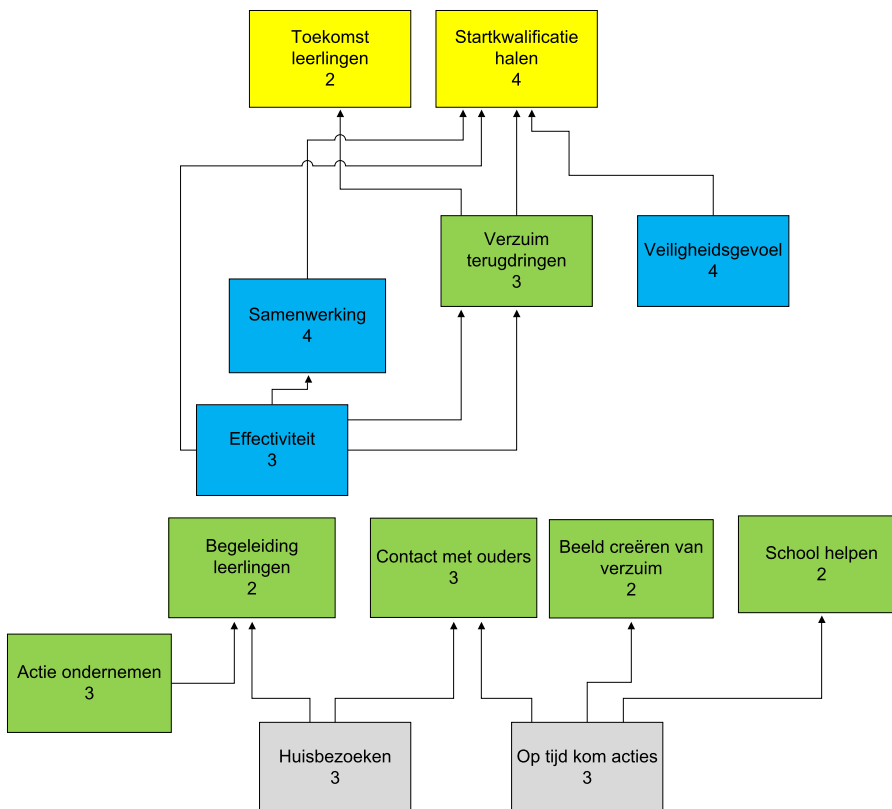
Voor de beantwoording van de vraag: Om cultuurverschillen tussen partijen te achterhalen wordt eerst gekeken naar de cultuur van iedere organisatie. Vervolgens kan er gekeken worden naar de verschillen en overeenkomsten in waarden en dus culturen.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties

_____ 2

Typen waarden

- Personele waarden
- Bedrijfsmatige waarden
- Primaire proceswaarden
- Organisatie waarden
- Maatschappelijke waarden



DMO vertegenwoordigt zes mensen in het SVT-onderzoek. Er is sprake van een afbreekcriterium van 2. Dit houdt in dat een relatie tussen waarden minimaal twee keer voorkomt. Een blik op de collectieve HVM levert de volgende analyse op. Boven de laag van projecterende waarden bevindt zich de laag van kernwaarden. Dat zijn waarden die relatief vaak voorkomen en relatief vaak verbonden zijn met andere waarden. Verzuim terugdringen is een goed voorbeeld van een kernwaarde. Binnen de volgende waardenreeks is goed te zien dat 'verzuim terugdringen' als waarde een centrale rol speelt: men acht 'effectiviteit' belangrijk, hierdoor kan er goed samengewerkt worden. Een goede samenwerking resulteert uiteindelijk in het terugdringen van verzuim.

'Verzuim terugdringen' is echter geen eindwaarde. In de HVM is duidelijk te zien dat waarden als 'startkwalificatie halen' en 'toekomst leerlingen' hogere waarden zijn in de waardenreeksen. Als het verzuim kan worden teruggedrongen kan het hogere maatschappelijke doel worden verwezenlijkt.

De leerlingen kunnen als het verzuim wordt teruggedrongen hun startkwalificatie halen. Daarnaast denkt men ook aan de toekomst van de leerlingen, het behalen van een startkwalificatie is hiervan een concreet voorbeeld.

Tot slot acht men het veiligheidsgevoel belangrijk. Dit is een waarde die relatief vaak voorkomt. Het veiligheidsgevoel staat in verband met het halen van een startkwalificatie. Er kan dus gesteld worden dat men het veiligheidsgevoel belangrijk vindt omdat leerlingen daardoor hun startkwalificatie kunnen behalen.

MINDSET CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE

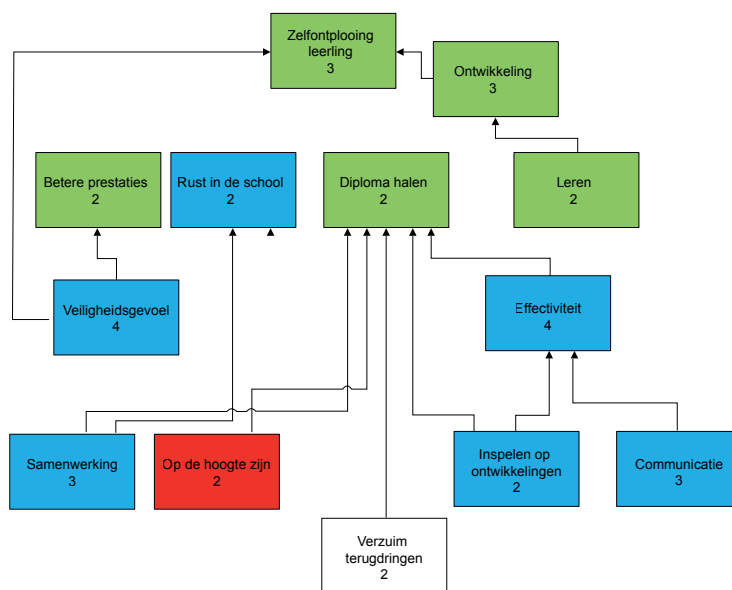
COLLECTIEVE HVM / CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE / 30 MAART 2012 / 6 RESPONDENTEN / DMR: 2

Aantal voorkomende doel-middel-relaties

→ 2

Typen waarden

- Personele waarden
- Bedrijfsmatige waarden
- Primaire proceswaarden
- Organisatie waarden
- Maatschappelijke waarden



Het Calvijn met Junior is ook met 6 mensen in het SVT-onderzoek betrokken. Er is wederom sprake van een afbreekcriterium van 2.

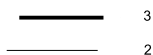
De meeste waarden hebben een relatie met de waarde 'diploma halen'. De resultaten van de dataverwerking laten zien dat verschillende waarden (communicatie, op de hoogte zijn, samenwerking, effectiviteit, inspelen op ontwikkelingen) een relatie hebben met de waarde 'diploma halen'. Een voorbeeld: men vindt het belangrijk dat er wordt ingespeeld op de ontwikkelingen en dat er goed wordt gecommuniceerd. Dit wordt belangrijk gevonden omdat dit leidt tot effectiviteit. Dit is belangrijk voor het behalen van diploma's door leerlingen. 'Diploma halen' kan worden gekarakteriseerd als een kernwaarde, omdat deze waarde door verschillende relaties het meest is verbonden met andere waarden.

'Zelfontplooiing leerling' en 'ontwikkeling' zijn eindwaarden, omdat deze waarden in de redeneringen van respondenten

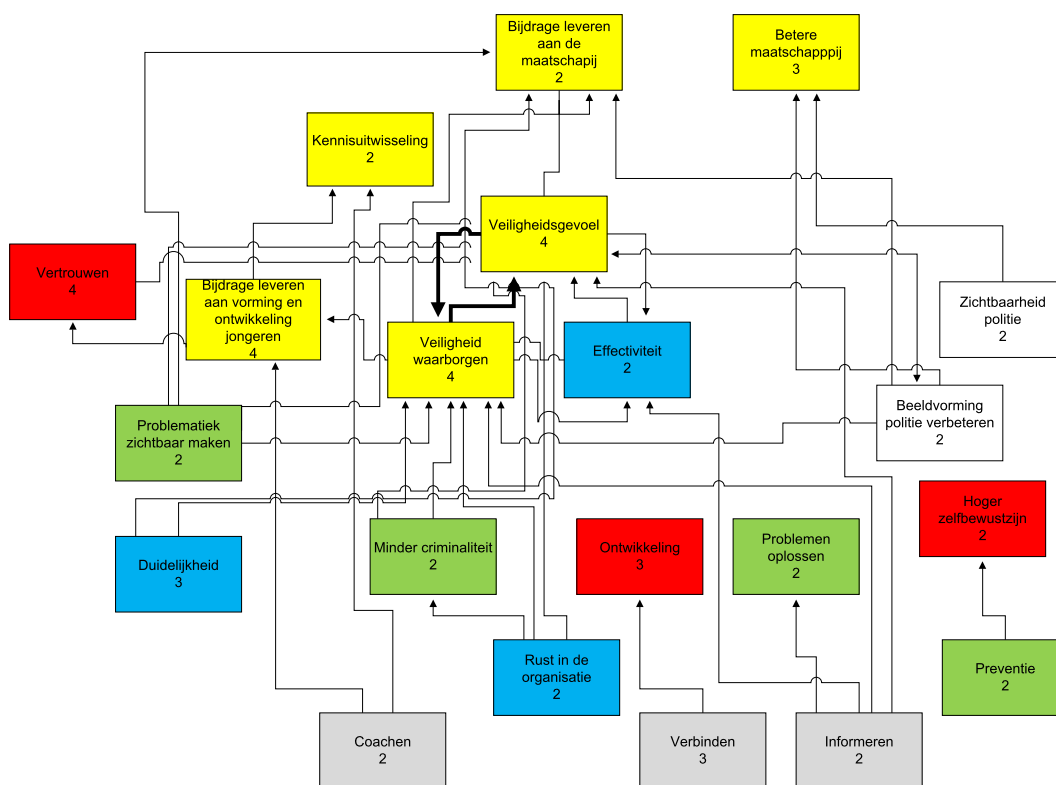
als laatst worden benoemd. In de waardenreeksen zijn deze waarden hogere waarden.

Tot slot acht men het veiligheidsgevoel als belangrijk. Dit is een waarde die relatief vaak voorkomt binnen de collectieve HVM van het Calvijn met Junior College. Het is verbonden met verschillende waarden. Veiligheidsgevoel wordt gezien als een voorwaarde voor waarden als 'betere prestaties', 'rust in de school' en 'zelfontplooiing leerling'.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties



Typen waarden



De politie is in het onderzoek met zes respondenten vertegenwoordigd. Er is sprake van een afbreukcriterium van 2.

In de collectieve HVM zijn veel verschillende waarden af te lezen. Als er gekeken wordt naar de centrale waardenlijn staan de volgende waarden centraal: veiligheid waarborgen, veiligheidsgevoel en effectiviteit. Er bestaat een wederzijdse relatie tussen 'veiligheid waarborgen' en 'veiligheidsgevoel', 'veiligheid waarborgen' en 'effectiviteit' en 'veiligheidsgevoel' en 'effectiviteit'. Tussen de waarden 'veiligheid waarborgen' en 'veiligheidsgevoel' zit de sterkste relatie.

Voor de eerste wederzijdse relatie betekent dit dat men veiligheid waarborgen van belang vindt, omdat dit bijdraagt aan het veiligheidsgevoel. Daarnaast is het veiligheidsgevoel belangrijk omdat hierdoor de veiligheid wordt gewaarborgd. Er is ook een wederzijdse relatie tussen 'veiligheid waarborgen' en 'effectiviteit'. De redenering hierbij is als volgt: door de veiligheid te waarborgen kan men effectief werken en door effectief

te zijn kan men de veiligheid waarborgen. Als er gekeken wordt naar de wederzijdse relatie 'effectiviteit' en 'veiligheidsgevoel' kan het volgende worden gesteld. Effectiviteit zorgt ervoor dat het veiligheidsgevoel kan worden bereikt.

Omgekeerd stelt de relatie het volgende: het veiligheidsgevoel is belangrijk omdat hierdoor effectief kan worden gewerkt. Het hogere doel, de eindwaarde, is 'een bijdrage leveren aan de maatschappij'. Men vindt de waarden 'veiligheid waarborgen' en 'veiligheidsgevoel' belangrijk omdat daarmee een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappij. Er is zowel een directe als indirecte relatie tussen 'veiligheid waarborgen' en een 'betere maatschappij'. De indirecte relatie loopt van 'veiligheid waarborgen' naar 'veiligheidsgevoel' waardoor een bijdrage geleverd kan worden aan de maatschappij. Tot slot zijn 'vertrouwen' en 'bijdrage aan de vorming en ontwikkeling van jongeren' ook veel genoemde waarden binnen het collectieve HVM.

Conclusie

Er zijn aanmerkelijke verschillen in perspectief aan te wijzen. Die zijn vooral terug te vinden in verschillen in eindwaarden. De school is gericht op ontwikkeling van leerlingen, de politie op handhaving en DMO op verzuim terugdringen, zodat een startkwalificatie wordt verkregen. DMO doet dit door administratieve middelen. Ook wordt zichtbaar dat de politie een sterkere cultuur vertegenwoordigt. Er is meer collectiviteit en politiecollega's hebben meer waarden gemeenschappelijk. Het Calvijn met Junior College heeft een lagere graad van collectiviteit. Dit betekent dat de personen in de organisatie meer hun eigen individuele denkwijze volgen.

Gedragsrepertoire

Gedragsoplossingen zijn gedragingen die men vertoont om een bepaalde waarde te verwezenlijken. In het onderzoek is er gekeken naar de gedragsoplossingen voor de waarden: schoolveiligheid, verzuim en interdisciplinaire samenwerking. Er is aan de respondenten gevraagd wat voor concrete oplossingen zij gebruiken om een waarde te bereiken. Verder is gekeken of er sprake is van een collectief beeld op het gebied van de doelstellingen van het SVT.

Schoolveiligheid: Bij DMO zijn er 22 gedragsoplossingen genoemd waarvan 9 collectief. 'Overleggen' is de meest genoemde gedragsoplossing. Bij het Calvijn met Junior College zijn er 24 gedragsoplossingen genoemd waarvan 10 collectief. Bij de politie zijn er 16 gedragsoplossingen genoemd waarvan 8 collectief. Zowel bij het Calvijn met Junior College en de politie is 'de leerling aanspreken op gedrag' de meest genoemde gedragsoplossing.

Bij alle drie de organisaties is er sprake van een beperkt repertoire. Zowel DMO, als het Calvijn met Junior College en de politie liggen dicht tegen elkaar aan wat betreft collectiviteit qua gedrag op het gebied van schoolveiligheid.

Verzuim: Bij DMO zijn er 28 gedragsoplossingen genoemd waarvan 7 collectief. 'Huisbezoek' is bij DMO de meest genoemde gedragsoplossing. Bij het Calvijn met Junior College zijn er 19 gedragsoplossingen genoemd waarvan 6 collectief. 'Contact met leerlingen' is de meeste collectieve gedragsoplossing. Bij de politie zijn er 8 gedragsoplossingen genoemd waarvan 6 collectief. Op het gebied van verzuim is er bij de politie geen sprake van een sterke collectieve gedragsoplossing. 'Communiceren', 'contact met leerlingen' en 'contact met ouders' worden allen tweemaal genoemd.

Op het eerste gezicht lijkt er bij de politie een sterke collectiviteit aanwezig te zijn op het gebied van verzuim. De gedragsoplossingen zijn echter van een ander aggregatieniveau dan bij DMO en het Calvijn met Junior College. De gedragsoplossingen die door DMO en het Calvijn met Junior College naar voren zijn gebracht zijn concreter. Dit is te verklaren door het feit dat zowel DMO als het Calvijn met Junior College concrete taken hebben op het gebied van verzuim.

Interdisciplinaire samenwerking: Bij DMO zijn er 22 gedragsoplossingen genoemd waarvan 7 collectief. Bij het Calvijn met Junior College zijn er 19 gedragsoplossingen genoemd waarvan 2 collectief. Bij de Politie zijn er 13 gedragsoplossingen genoemd waarvan 2 collectief. Zowel het Calvijn met Junior College als de politie hebben een beperkt gedragsrepertoire. Er is bij beide organisaties sprake van slechts 2 collectieve gedragsoplossingen. Verder zijn beide collectieve gedragsoplossingen niet sterk. Ze komen relatief niet vaak voor. Bij het Calvijn met Junior College gaat het om 'observeren' en 'samenwerken'. Bij de politie gaat het om 'communiceren' en 'contact met school en leerling'.

Bij DMO is er sprake van een sterke collectiviteit op het gebied van interdisciplinaire samenwerking. 'Overleggen' en 'informatie verzamelen' zijn de sterkste collectieve gedragsoplossingen.

Arena-analyse

De arena-analyse biedt inzicht op de relatieve invloedpositie van leidinggevende en andere groepen of personen in de organisatie. De respondent is gevraagd of bepaalde personen of groepen binnen de organisatie meer of minder invloed hebben dan de respondent zelf. De invloedpositie is kenmerkend voor de onderlinge verhoudingen tussen personen. De arena-analyses hebben de volgende uitkomsten opgeleverd:

- De directie van de school wordt gezien als meest invloedrijke en dominante partij binnen het SVT.
- De docenten van de school worden ook als invloedrijk gezien
- DMO en de Politie hebben geen duidelijke machtspositie
- De ouders van de leerlingen en externe organisaties worden als het minst invloedrijk beschouwd op het gebied van veiligheid en verzuim.

De arena-analyses laten zien dat er sprake is van een heldere invloedverdeling. Binnen de groeuparena wordt de directie van de school gezien als meest invloedrijke en dominante partij binnen het SVT. De andere partijen, DMO en de Politie, hebben geen duidelijke machtspositie. Deze betrekkingvorm van ongelijkwaardige verhoudingen is onder andere een verklaring voor de onderlinge spanningen en fricties binnen de Stuurgroep van het SVT.

BIJLAGE 6

OUDERS EN LEERLINGEN CALVIJN MET JUNIOR COLLEGE

24 Leerlingen Calvijn:

1. Hoe veilig voel je je op school?
2. Weet je waar je naartoe kan als je iets wilt melden?
3. Wat vindt je van de politieagent op school?

LEERLING 1 KLAS 2

1. Ik voel me veilig, ben nog nooit betrokken geweest of iets meegemaakt.
2. Dan kan ik naar mijn teamleider of mentor. Samen gaan we dan het probleem oplossen.
3. Ben ik gewend. Daar praat ik ook wel eens mee. Hij loopt meestal rond en praat met ons. Ik weet niet hoe het is zonder agent op school.

LEERLING 2 KLAS 4

1. Ik voel me erg veilig. Veel bewaking, docenten, de agent. Er gebeurt wel eens iets, maar er is altijd iemand in de buurt. Ik zit hier nu vier jaar op school en het is veel beter dan toen. Problemen worden nu snel opgelost.
2. Mentor of anders teamleider. Samen oplossen en als ik naar mijn teamleider ga dan vertelt die het weer aan mijn mentor.
3. Goed juist, het is nu veel veiliger. Sommige irriteren zich eraan, maar ik vind het juist goed. Ook de bewaking aan de voorkant is veel beter. Vroeger was hij er soms wel, soms niet en nu altijd. Zonder pasje kom je er niet in, ook al kennen ze je.

LEERLING 3 KLAS 5

1. Veilig, ik voel me hier thuis. Er zijn wel eens gevechten, maar die zijn snel opgelost. Er wordt direct opgetreden door de leiding, die neemt dan weer contact op met de docenten en die regelt het dan in de klas.
2. Ik ga altijd eerst naar mijn ouders en niet naar de docent. Ik heb het er eerst met hen over en soms ga ik naar de docent of een docent waar ik het goed mee kan vinden. Die kijken er misschien op een andere manier naar. Maar soms hou ik het voor mezelf.
3. Vanaf de 3e klas is hij hier. Ik vind het veiliger, van mij mag hij blijven. Liefst 5 dagen in de week, net als nu, misschien zelfs met versterking. Heeft geen negatieve invloed op mij.

LEERLING 4 KLAS 3

1. Veilig. De school is goed bewaakt, alleen leerlingen hebben toegang tot de school. Docenten grijpen direct in bij incidenten.
2. Ja mentor, teamleider en er is ook nog een vertrouwenspersoon die lossen het meteen op.
3. Ik vind het normaal, net als de andere bewakers. Hij is altijd aanwezig en dit gaat goed.

LEERLING 5 KLAS 3

1. Veilig. Ik heb tot nu toe nog niks meegemaakt. Er gebeurt weinig hier op school.
2. Dit is wel een minpunt van de school. Vaak wordt je doorverwezen van de mentor naar de teamleider en andersom. Bij incidenten gaan we meestal naar de conciërge.
3. Ik ken meneer (schoolagent) goed. Iedereen heeft respect voor hem. Hij heeft me ook geholpen toen ik beroofd was op straat. Ben bang dat als de politie weg gaat de situatie onveiliger wordt.

LEERLING 6 KLAS 5

1. Zit hier nu 2 jaar op school en het is niet veilig. Laatst was er een stuk raam naar beneden gevallen op mij en er werd laatst een fles naar me gegooid. De docenten doen niks. Vorig jaar was ik het enige meisje in de klas.
2. Je moet voor jezelf opkomen. Leraren hebben onderling al te veel problemen, ook met de leiding.
3. Wij zijn geen criminelen. Politie maakt het niet veiliger op school. Leerlingen hier hebben gewoon geen respect voor leerlingen en docenten.

LEERLING 7 KLAS 5

1. Wel veilig. Ik heb persoonlijk geen problemen of ruzie. Er lopen overal docenten en agenten. Een probleem wordt gelijk opgelost.
2. Mentor en er zijn veel leraren die willen helpen. Ook nog de maatschappelijk werker. Altijd even veilig. Heb zelf nog nooit problemen gehad of deze personen in moeten schakelen.
3. Prima. Ook als er geen politie zou zijn zou ik het prima vinden. Maakt niks uit. Maar zo'n politieagent als Jeroen wel. Die zie ik graag op school.

LEERLING 8 KLAS 2

1. Veilig, ik heb veel vrienden die klaar staan voor me. Het wordt onderling opgelost en anders komt er een docent bij.
2. Beneden bij de conciërge. Docenten en mentor ook, maar ik ga liever naar de conciërge.
3. Waarom is die er? Politie of niet maakt niet uit. Maar de meeste leerlingen praten en lachen met de conciërge.

LEERLING 9 KLAS 2

1. Veilig. Niemand doet mij wat. Soms is er een gevecht. De conciërge praat dan meestal met de vechters.
2. De conciërge helpt mij gewoon direct (praktijkgebouw), als ik naar de mentor ga duurt het meestal langer voordat er actie wordt ondernomen.
3. Leuk, aardig. Ook veiliger. Ik ben er gewend aan geraakt.

Ouders Calvijn met Junior College

Samenvatting interviews met ouders:

OUDER 1

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Het beeld van jaren geleden was dat het een onveilige school was. Veel problemen. De ouderraad heeft hier veel tijd en moeite in geïnvesteerd. We hebben een hek om de school laten plaatsen, portiers, pasjes. Iedere leerling heeft een pasje, zonder pasje kom je niet de school binnen. De speelplaats is opgeknaapt, bosjes en struiken zijn weggehaald. Hierdoor is er meer zicht op de speelplaats.

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

Bij verzuim, als de leerling afwezig is, wordt er direct gebeld of een brief gestuurd na een paar uur verzuimen. Na 6 -9 uur dan wordt de leerplichtambtenaar ingeschakeld.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Positief. De omgeving op school wordt goed in de gaten gehouden. Politie zichtbaar, preventieve werking. Schrikreactie voor leerlingen. Positief, het is hierdoor veiliger. Bij incidenten treedt de politie direct op.

OUDER 2

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Ik hoor wel verhalen over vechtpartijen, meer dan op de vorige school waar ze heen ging. Wat me opviel was het schoolfeest dat uit de hand is gelopen, dat is een onveilige situatie. Mijn dochter was niet aanwezig op het schoolfeest. Verder weinig zicht op de veiligheid in de school. Ik denk dat alle scholen hier wel mee te maken hebben. Er is beveiliging, dan denk ik: het lijkt wel een fort. Roept dit dan niet juist agressie op?

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

Mijn dochter verzuimt niet, maar bij afwezigheid krijg ik wel melding. Ook als ik zelf van tevoren heb aangegeven dat mijn dochter niet aanwezig kan zijn. De registratie kan veel beter. Ze is twee keer afwezig geweest, toen heb ik zelf de school gebeld en een melding hiervan gedaan, maar dan nog krijg ik een brief over verzuim. Dan vraag ik me af in hoeverre is de school in staat om dit correct te registreren. Ik heb veel moeite gedaan om onjuiste verzuimmeldingen van mijn dochter recht te zetten.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Politie en beveiliging horen niet op school. Slecht voor de beeldvorming en de reputatie van de school. Laat bijvoorbeeld ouders surveilleren, dit heeft ook een veel grotere impact en werking voor leerlingen. Ook het overleg van de ouderraad kan beter. Er zouden bijvoorbeeld ouders van leerlingen gebruikt kunnen worden als klankbord. De school zal er dan meer aan moeten doen om in contact te komen met de ouders van de leerlingen, zodat er meer inspraak is. De school moet zich meer naar buiten opstellen i.p.v. intern met docenten en directie.

OUDER 3

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Ik heb het idee dat het veilig is. Mijn zoon is met iedereen bevriend, hij heeft geen conflicten. Ik hoor ook weinig over onveiligheid op de school. Er is een structuur, ze weten wie er binnen is in de school door een pasjessysteem.

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

Ik heb goed contact met de mentor. Mijn zoon verzuimt zelden.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Ik vind het vertrouwelijker. Als je blauw ziet hou je meer rekening met hoe je je moet gedragen. Als het preventief is, is dat goed. Het geeft een veilig gevoel.

OUDER 4

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Mijn zoon slaapt ook doordeweeks intern, wij komen namelijk niet uit Amsterdam. Ik ben goed gerustgesteld, maar vind het niet altijd veilig. Ik rijd wel eens met de auto langs de school na mijn werk om te kijken hoe het dan is, maar is zie vaak geen fijne figuren om de school heen. Het geeft een raar gevoel, zijn kinderen van elders op school. Maar ik heb verder geen rare verhalen gehoord van mijn zoon.

Er zijn wel poortwachters/beveiligers. Ik vind dat de last meer bij de ouders moet liggen, meer verantwoordelijkheid voor de ouders. Docenten zijn heel intiem met de leerlingen, dat maakt ze rustiger.

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

Via het studiecentrum, per brief.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Vind ik zeer zeker goed. Niet voor de kinderen, maar voor de buitenstaanders. Voor de kinderen denk ik dat het niet nodig is, want docenten staan dichterbij. Incidenten moeten opgelost worden intern door mentoren.

OUDER 5

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Ik hoor niet veel klachten vanuit mijn leerlingen, ook niet over verzuim. Ik ben verzuim coördinator vanuit de stichting en ik heb er een positief beeld van.

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

Via de verzuim coördinator, gaat ook via mentoren. Er wordt gebeld als leerlingen er niet zijn.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Ik ben er een beetje tegen. Doordat er een politieagent aanwezig is krijgen leerlingen het gevoel dat ze zich al niet veilig voelen. Je moet ze niet dat gevoel geven, want dat lokt dat gedrag uit. Ik heb ook gesproken met de stadsdeelvoorzitter en die is het met me eens. Er moet meer bij de ouders liggen. Er moet op een goede manier mee om worden gegaan.

1. Wat is uw beeld van veiligheid op school?

Er gebeurt veel. Leerlingen hebben soms messen of gestolen dingen. Er is ruzie, drugs en ze willen stoer doen. De stap van de basisschool naar de middelbare school is groot. Voor een deel van de kinderen is die te groot, ook door problemen thuis. Sommigen zijn dit niet gewend. Het enige voorval wat ik heb gehoord was het schoolfeest, verder niet.

2. Hoe communiceert de school met u omtrent veiligheid en verzuim?

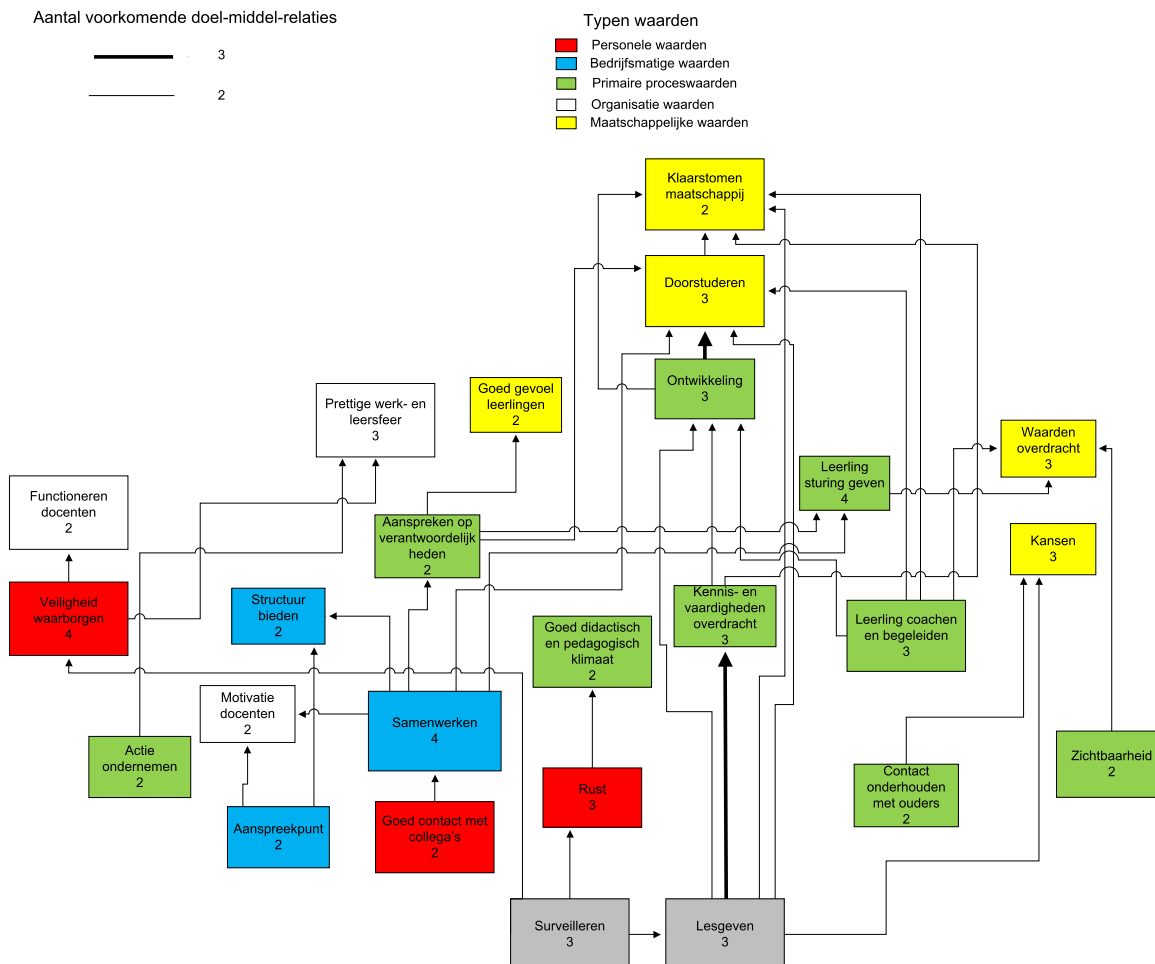
Mijn zoon verzuimt amper. Dan is er contact met de mentor. Ze krijgt dan een brief. Ik weet wel dat mentoren soms moeite hebben om ouders te bereiken, omdat ze bijvoorbeeld vaak van telefoonnummer wisselen.

3. Hoe vindt u het dat er geregeld een agent van de politie op school aanwezig is?

Ik vind dat goed. Straalt uit dat ze er zijn. 'Pas op, er is weer een agent'. Het zorgt voor respect en dit moeten kinderen voelen.

MINDSET WESTBURG COLLEGE

COLLECTIEVE HVM / WESTBURG COLLEGE / 30 MAART 2012 / 7 RESPONDENTEN / DMR: 2



Op het Westburg College is er geen sprake van een SVT. Er zijn 7 medewerkers geïnterviewd. Er is een afbreekcriterium van 2 gebruikt.

In de collectieve HVM zijn veel verschillende waarden af te lezen die met elkaar verbonden zijn. Dit duidt op een sterke collectiviteit. In de collectieve HVM is te zien dat de primaire proceswaarden dominant zijn in het denken van de school. Primaire proceswaarden betreffen de kerndiensten van een organisatie. In het geval van een schoolorganisatie gaat het vooral om waarden op het gebied van leren en ontwikkelen. De centrale waardenlijst bestaat uit de volgende waarden: lesgeven, kennis- en vaardighedenoverdracht, ontwikkeling, doorstuderen en klaarstomen maatschappij. De waarde 'klaarstomen maatschappij' is in deze waardereeks de eindwaarde. De waarde 'leerling coachen en begeleiden' is kan ook als een centrale waarde worden gekarakteriseerd. Het is een waarde die relatief vaak voorkomt en met verschillende waarden is verbonden.

ARENA-ANALYSE

Het Westburg College is een school zonder SVT. De wijkagent bezoekt deze school 1 a 2 keer per week.

1. Directie: de directie van de school heeft op het Westburg College een hoge invloedspostie en wordt helemaal bovenaan de invloed-as geplaatst. Alleen de zorgcoördinator heeft een ander beeld en plaatst de directie lager.
2. Docenten: na de directie hebben de docenten een hoge mate van invloed en worden door niet docenten als zeer invloedrijk gezien. Ze staan direct onder de directie.
3. DMO: heeft weinig invloed op het Westburg College.
4. Politie: net als DMO heeft de politie weinig invloed.
5. Ouders: gevarieerd beeld, gemiddeld gezien zijn ze gelijkwaardig.
6. Externe partijen: worden verdeeld geplaatst over de invloed-as. Sommigen hebben veel invloed, anderen hebben bijna geen invloed.

- 28 Geconcludeerd kan worden dat de respondenten de directie als zeer invloedrijk zien, direct gevolgd door de docenten van de school. DMO en de politie hebben weinig invloed, dit kan worden verklaard doordat het Westburg College geen SVT heeft en daardoor veel minder in aanraking komt met de leerplicht en de politie.

GEDRAGSREPERTOIRE

Gedragsoplossingen zijn gedragingen die men vertoont om een bepaalde waarde te verwezenlijken. In het onderzoek is er gekeken naar de gedragsoplossingen voor de waarden: schoolveiligheid, verzuim en interdisciplinaire samenwerking. Er is aan de respondenten gevraagd wat voor concrete oplossingen zij gebruiken om een waarde te bereiken. Verder is gekeken of er sprake is van een collectief beeld op het gebied van de doelstellingen van het SVT.

Schoolveiligheid: er zijn 18 verschillende gedragsoplossingen genoemd waarvan 6 collectief. Er is sprake van een redelijke collectiviteit.

Verzuim: er zijn 10 verschillende gedragsoplossingen genoemd waarvan 6 collectief. Er zijn 3 waarden die een sterke collectiviteit kennen. Het gaat om 'contact met ouders', 'communiceren met de administratie' en 'registreren'. Deze gedragsoplossingen worden door bijna alle respondenten genoemd. Er is bij verzuim sprake van een duidelijk gedragsrepertoire met een sterke collectiviteit.

Interdisciplinaire samenwerking: er zijn 16 verschillende gedragsoplossingen genoemd waarvan 4 collectief. Er is sprake van een redelijke collectiviteit.

HET WESTBURG COLLEGE ALS REFERENTIEKADER

Het Westburg College heeft 3 maal minder leerlingen en een andere manier van werken. De lijnen zijn helder en duidelijk voor iedereen. De communicatielijnen lopen goed. Docenten, directie en conciërge werken nauw met elkaar samen en zijn hierdoor goed op de hoogte van wat er zich afspeelt binnen de school. Docent surveilleren structureel in de pauze en praten met leerlingen. Er is een heldere structuur omtrent verzuim en veiligheid. Rollen en posities zijn duidelijk. Dit in combinatie met de kleine schoolorganisatie zorgt voor een grote sociale controle. De school heeft een veiligheidsprotocol en een veiligheidscoördinator. De inzet van de politie zoals op het Calvijn met Junior College worden door docenten en leiding niet als wenselijk gezien. De aanwezigheid van de schoolagent op het Calvijn met Junior heeft echter wel effect. De schoolagent heeft voor een deel de taak van de buurtregisseur overgenomen. Er wordt nu eerder naar hem gebeld en niet naar de buurtregisseur.

Samenvatting interviews leerlingen Westburg College

Uit de zes interviews die zijn afgenomen bij de respondenten, leerlingen van het Westburg College, kan geconcludeerd worden dat:

- De leerlingen zich veilig voelen op de school. Er doen zich weinig onveilige situaties voor. De conciërge heeft overzicht en zorgt dat er niemand van buiten de school binnen kan komen.
- De leerlingen naar hun mentor, zorgcoördinator of de conciërge gaan.
- Leerlingen nauwelijks contact hebben met de schoolagent. Zijn aanwezigheid is niet nodig maar ze zouden het ook niet erg vinden als hij er zou zijn.

Uitwerkingen interviews leerlingen Westburg College

De volgende drie vragen zijn gesteld:

- 1. Hoe veilig voel jij je op school?**
- 2. Hoe vind je het dat er af en toe een politieagent in de school is?**
- 3. Weet je waar je naar toe kan gaan als je je niet veilig voelt in de school?**

LEERLING 1 KLAS 1

1. Ik voel me veilig. Er kan namelijk niet zomaar iemand van buiten de school naar binnen komen, als je bijvoorbeeld ruzie hebt. De conciërge let goed op wie er binnen komt. Als je niet op school zit, kom je niet binnen.
2. Ik vind het wel goed dat er af en toe een politieagent in de school is. Ik heb nog nooit met de politie gepraat. Ik ben nog nooit in een situatie gekomen waarbij de politie zou kunnen helpen.
3. Ik ga dan naar de zorgcoördinator. Die gaat praten en meestal wordt het opgelost.

LEERLING 2 KLAS 1

1. Ik voel me veilig. Ik heb vrienden op school en die helpen me als er iets aan de hand is. De school helpt ook mee. Ze vragen wat er is en gaan dan met diegene praten.
2. Ik vraag me af waarom de politie zo vaak op school is. Ik heb er nog nooit mee gepraat. Het gebeurt wel eens dat sommigen kinderen met andere kinderen vechten. Normaal gesproken lost de directrice dat op. De politie komt pas als er iets gestolen is.
3. Ik ga dan naar zijn mentrix/mentor die dan gesprekken gaat voeren met anderen.

LEERLING 3 KLAS 2

1. Ik voel me best veilig. Ik let goed op en er gebeurt niet veel eigenlijk.
2. Ik heb geen idee waarom de politieagent weleens op de school aanwezig is. Soms loopt hij volgens mij gewoon rond.
3. In dat geval ga ik naar de vertrouwenspersoon.

LEERLING 4 KLAS 2

1. Ik voel me niet zo heel veilig. Er wordt veel gestolen, dus vandaar dat ik me niet heel veilig voel. Het is me twee keer overkomen. Dan ga ik naar de administratie, die proberen het dan op te lossen.
2. Ik vind dat het best zou kunnen dat de politie daar altijd aanwezig is. Ik heb hem nu al vaak gezien. Er wordt veel gestolen. Bij de gymles was bijvoorbeeld mijn telefoon gestolen. Ook vechten kinderen wel eens, maar niet zo vaak. Ik vind het fijn als de politieagent daar rondloopt.
3. Dan ga ik naar mijn mentor. Maar er zijn best veel personen eigenlijk waar je naartoe zou kunnen gaan.

LEERLING 5 KLAS 3

1. Ik voel me wel veilig. Het is een kleine school, hoe kleiner hoe beter. Je ziet elkaar beter. Er wordt wel eens gestolen en gevochten, maar ik vind dat dat erbij hoort.
2. Ik ben me bewust van de aanwezigheid van de politie, maar het maakt me niks uit zolang het niks met mij te maken heeft. De politieagent controleert en komt als er iets gebeurd is. Af en toe praat hij met jongens hier op school. Als de politie op de school komt vraag ik me wel af wat er is gebeurd.
3. Ik ga dan naar de zorgcoördinator. Die helpt met problemen.

LEERLING 6 KLAS 3

1. Ik voel me wel heel veilig. Het is een kleine school, met veel docenten. Er gebeurt wel eens wat, maar hierdoor voel ik me niet onveilig. Er is nooit iets bij mij gebeurd.
2. Ik vind het goed dat hij er is, hij loopt dan een rondje en controleert. Dat voelt niet ongemakkelijk.
3. Ik ga naar mijn mentor, die helpt mij dan.

Samenvatting interviews ouders Westburg College

Bij het Westburg College zijn er 5 ouders geïnterviewd.

Hoe veilig vindt u de school?

De ouders van het Westburg College vinden de school allemaal veilig. Er gebeurt wel eens iets (bijvoorbeeld stelen), maar de school pakt deze problemen meteen aan. Er wordt dan contact opgenomen met zowel de leerlingen als de ouders. Eén ouder geeft aan dat ze de afgelopen jaren zelfs wat strenger zijn geworden.

Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

De ouders vinden dat er goed wordt gecommuniceerd. Als een leerling afwezig is wordt er gelijk naar huis gebeld. Bij drie keer verzuim wordt er een brief gestuurd.

Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

Vier ouders geven aan dat ze het fijn vinden als er een politieagent op school rond loopt, omdat het veiliger is. Twee ouders vinden het niet prettig, omdat het juist een gevoel van onveiligheid geeft, het kan ook onderling worden opgelost door de school en de ouders. Daarnaast is dit niet de manier om kinderen verantwoordelijk te maken.

Uitwerkingen interviews ouders Westburg College**OUDER 1****1. Hoe veilig vindt u de school?**

Ik ben niet zo heel vaak aanwezig. Ik vind de school veilig. Het is prettig dat als je kind niet aanwezig is op school dat je dan gebeld wordt. Dit geeft een veilig gevoel. Ik hoor wel verhalen van mijn dochter, die werd gepest. De band van haar fiets was lek gestoken. Ik heb direct contact opgenomen met de school. Docenten hebben contact opgenomen met de ouders van de kinderen en de ouders zijn langsgesproken op school. School heeft op een adequate manier gehandeld op signaal van een ouder en dit geeft een veilig gevoel.

2. Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

School doet het goed wat betreft de communicatie.

3. Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

Politie op school hoort niet en is eng. Het gaat te ver. Ouders en school moeten problemen onderling oplossen.

OUDER 2**1. Hoe veilig vindt u de school?**

De school is veilig. Bij afwezigheid van kind wordt er direct contact opgenomen met de ouder. Minpunt is dat er veel kinderen zijn, daardoor weinig persoonlijke aandacht

2. Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

-

3. Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

Politie op school geeft een veilig gevoel. Als er iets gebeurt of als er wordt gevochten, dan is er iemand aanwezig op school. Ook veilig dat er geen onbekenden op het schoolterrein mogen komen.

OUDER 3**1. Hoe veilig vindt u de school?**

Ik heb twee kinderen hier op school en de laatste twee jaar is het iets strenger geworden. Controle is strenger. Het zou nog wel strenger mogen op school. Als ze klaar zijn met school niet rondhangen. De docent moet ze naar huis sturen.

2. Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

Als de leerling afwezig is wordt er naar school gebeld.

3. Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

Politie op school is goed. Veilig voor kinderen. Je moet kinderen bang maken. Door politie wordt het veiliger op school. Bij vechten treedt er een politieagent op.

OUDER 4**1. Hoe veilig vindt u de school?**

Qua veiligheid gaat het wel. Ik heb twee kinderen hier op school en heb nog nooit problemen gehad.

2. Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

Ik heb bijna nooit contact met school. Als mijn kind ziek is dan bel ik. Als mijn kind niet aanwezig is dan belt de school.

3. Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

Politie op school is fijn. Ik vind het niet erg.

1. Hoe veilig vindt u de school?

Dit is het eerste schooljaar voor mijn kind hier op school. Het is een zorgkindje, heeft diabetes. Er wordt hier gestolen op school. De telefoon en rekenmachine van mijn zoon zijn gestolen. Het lijkt wel of mijn zoon een doelwit is van stelen. Hij komt van een speciale school, daardoor is hij kwetsbaar en is hij een doelwit geworden. Ik heb met de conciërge en de zorgcoördinator gesproken, deze hebben actie ondernomen. School heeft goed gereageerd, maar het is belangrijk dat de ouders hierbij betrokken zijn. Er moet een aanspreekpunt zijn voor de kinderen. Op dit moment heeft de conciërge dit goed opgelost.

2. Hoe wordt er gecommuniceerd over veiligheid?

Bij 3x verzuim gaat er een brief naar de ouders.

3. Hoe vindt u de aanwezigheid van politie op school?

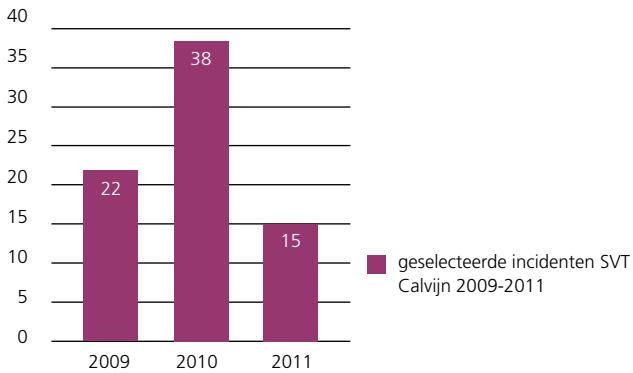
Politie op school is geen fijn idee. Het geeft een onveilig gevoel. Hierdoor wordt je niet verantwoordelijk. Er is politie op school en niemand doet wat, maar wat als de politie weer weg is? En wie zegt dat als het er op aankomt deze persoon er is? Politieagent geeft een gevoel van onveiligheid. De politie is aanwezig dus zal er wel iets aan de hand zijn. De politie kan wel 1 x per maand aanwezig zijn, in de vorm van een wijkagent.

BIJLAGE 8

VERZUIM- EN VEILIGHEIDSCIJFERS

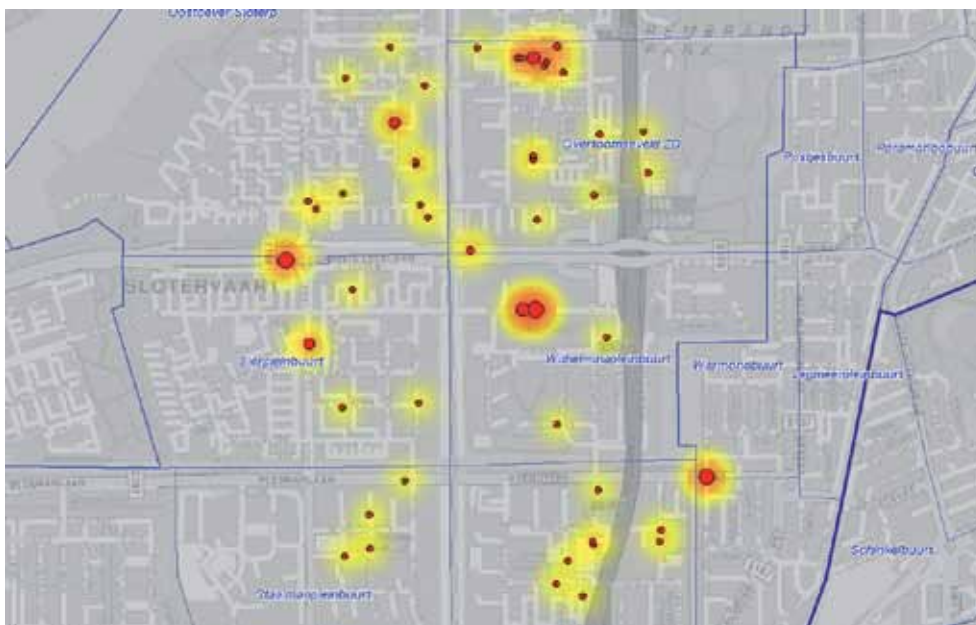
VEILIGHEID

Geselecteerde incidenten SVT Calvijn 2009-2011

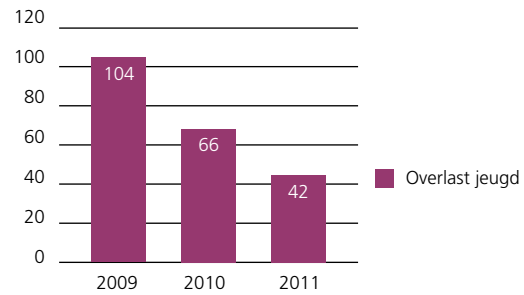


Cijfers van de politie geven het volgende beeld (deze moeten nog wel gecheckt worden). Binnen het Calvijn met Junior College is 2010 een piekjaar geweest. Dat komt overeen met een grotere meldingsbereidheid onder leerlingen en personeel van de school. Het is mogelijk dat door de genomen maatregelen het aantal incidenten in 2011 fors is teruggebracht.

Onderstaande afbeelding is een weergave van de relevante incidenten over de jaren 2009-2011 binnen een straal van 500 meter van het Calvijn. Het is duidelijk te zien dat er sprake is van een concentratie van incidenten rond het Calvijn met Junior College, metrostation Lelylaan en het August Allebéplein.



Overlast jeugd



In deze staafdiagram is de omvang van de jeugdoverlast te zien binnen een straal van 500 meter van het Calvijn met Junior College. Uit de cijfers is echter niet op te maken of de incidenten afkomstig zijn van het Calvijn met Junior College. Het is goed te zien dat de jeugdoverlast vanaf 2009 is afgenomen.

32 VERZUIM

Onderstaande cijfers laten duidelijk zien dat het verzuim in het jaar 2011 is gedaald ten opzichte van het jaar 2010. Het totale verzuim is met 4,16% procent gedaald. Het ongeoorloofde verzuim is van 8,51% met 5,22% gedaald naar 3,29%.

Het geoorloofde verzuim is daarentegen met ruim een procent gestegen van 5,33% naar 6,38%. Verder is het aantal te laat-komers ook licht gestegen met een half procent.

NAJAAR 2010

	leerjaar 1	leerjaar 2	leerjaar 3	leerjaar 4	totaal
Geoorloofd Verzuim	4,63%	5,86%	5,44%	5,21%	5,33%
Ongeoorloofd Verzuim	6,10%	8,52%	10,97%	8,70%	8,51%
Totaal	10,73%	14,38%	16,41%	13,92%	13,83%
Te Laat	1,04%	1,55%	1,48%	1,42%	1,38%

NAJAAR 2011

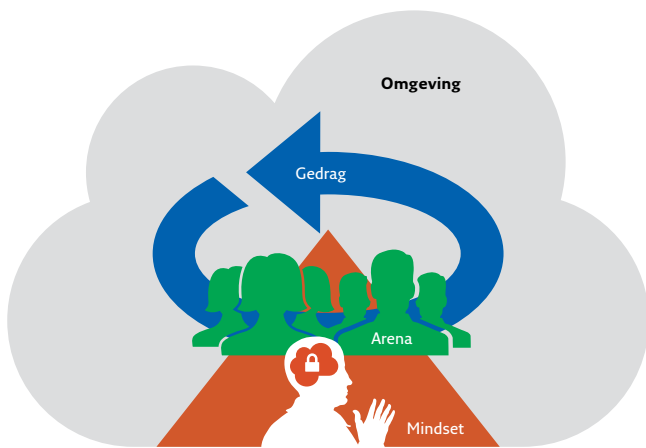
	leerjaar 1	leerjaar 2	leerjaar 3	leerjaar 4	totaal
Geoorloofd Verzuim	4,06%	7,06%	7,27%	6,05%	6,38%
Ongeoorloofd Verzuim	1,62%	3,65%	4,41%	2,55%	3,29%
Totaal	5,68%	10,71%	11,68%	8,60%	9,67%
Te Laat	1,11%	1,56%	2,63%	1,76%	1,89%

BIJLAGE 9 OVER CULTUUR EN CULTUURFRICTIES

CULTUUR

In dit onderzoek zijn we uitgegaan van het Cultuur-Arena model¹. In dit model wordt organisatiecultuur opgevat als de wijze waarop een groep mensen invulling geeft aan de primaire taak waar zij voor staat. Steeds zullen er aanpassingen ontstaan omdat de eisen uit de omgeving veranderen. Daardoor zal zich in de loop van de tijd een handelingspatroon (gedrag) ontwikkelen op basis van overtuigingen over wat belangrijk is (mindset), dit binnen een set van interne verhoudingen (arena). Een organisatie heeft een eigen entiteit. Het is meer dan een verzameling mensen en meer dan teams en afdelingen bij elkaar.

Het Cultuur-Arena Model



Op basis van het Cultuur-Arena Model kan door het gebruik van verschillende deelonderzoeken een foto van de cultuur worden gemaakt. Aan de hand van zo'n foto krijg je een beeld van:

- **Arena.** Hierbij draait het om informele macht en invloed. Binnen groepen en teams ontwikkelen zich coalities van leiders, volgers en onderlinge loyaliteiten. Ieder heeft zijn eigen positie binnen groepen waarbij de een meer invloed heeft op het denken en doen dan anderen. Deze relaties binnen groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging die mensen laten zien. Arena's houden bestaande manieren van denken en doen vast.
- **Mindset.** Dit zijn opvattingen die mensen binnen een organisatie met elkaar gemeen hebben over bijvoorbeeld het werk, over ouders en leerlingen, een bepaalde wijk, opvoeding of hoe adolescenten zich ontwikkelen. Op basis van deze overtuigingen zijn bepaalde waarden relevant. Deze waarden worden gebruikt voor het sturen van het eigen gedrag en voor de beoordeling van situaties en het gedrag van anderen.
- **Gedrag.** Gedrag dat mensen laten zien is in veel gevallen een oplossing om een waarde te realiseren. Als je het druk hebt en toch veel af wilt krijgen, ga je plannen. 'Plannen' is een gedragsoplossing. Wie vindt dat de pedagogische waarden van de school in gevaar komen, zal kritiek uiten. Ook het 'uiten van kritiek' is een gedragsoplossing. Relevant voor de organisatiecultuur zijn die gedragingen die gemeenschappelijk zijn. Het collectieve oplossingsrepertoire is tekenend voor een cultuur van een organisatie.

CULTUURFRICTIES

33

Mensen binnen verschillende organisaties staan voor een verschillende opgave en zullen door hun afgeslotenheid eigen arena's, mindsets en gedragsoplossingen ontwikkelen. Vaak wordt dit binnen de organisatie als een vanzelfsprekendheid opgevat. Wanneer organisaties met verschillende culturen gaan samenwerken, zullen dezelfde situaties vanuit andere waarden en overtuigingen worden benaderd. Vanzelfsprekende handelen en gedachtewijzen zullen botsen met de vanzelfsprekendheden van anderen. Daardoor ontstaan cultuurfricties. Deze beperken de kwaliteit van de samenwerking. Goed om leren gaan met cultuurfricties zal de effectiviteit van het samenwerkingsverband verbeteren.

¹ De gebruikte meetmethode staat beschreven in Straathof, A (2009). Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen. Delft: Eburon. Het hier afgebeelde model komt uit Dijk, R. van, A. Straathof (2011). Roestvrij. Breek met barrières die vernieuwing blokkeren. Deventer: Kluwer.

BIJLAGE 10

WETENSCHAPPELIJKE VERANTWOORDING

34 Dit onderzoek betreft een projectevaluatie. Dat is iets anders dan een beleidsevaluatie. Er is wel een relatie tussen die twee begrippen. De uitkomsten van de projectevaluatie zullen bijdragen aan beleidsvorming. Het onderzoek heeft een exploratief karakter, wat betekent dat op basis van een verkenning is getracht antwoorden te vinden op vragen van de Stuurgroep. Om dit doel te bereiken is een diepgaand beeld gevormd van de betrokken partijen en de veiligheids- en verzuimsituatie. Daarmee is het onderzoek, hoewel er deels sprake is van cijfermatige uitkomsten, kwalitatief van aard. Er is naar twee scholen gekeken. Dat aantal is onvoldoende om oorzakelijke verbanden aan te geven. Daarvoor is uitgebreider onderzoek noodzakelijk. Op basis van dit onderzoek kan een kwantitatief onderzoek worden voorbereid. Ook kan in de toekomst gekozen worden voor verdere kwalitatieve onderzoeken gericht op onderwerpen die in het verlengde liggen van wat hier is onderzocht. Nu verkregen data dragen dan bij aan een breder inzicht. Te denken valt aan het bevorderen van veiligheid (en het tegengaan van verzuim) op scholen met andere middelen dan het SVT, de samenwerking van scholen met instellingen die zich met jeugd bezighouden, of de effectiviteit van schoolculturen.

De wetenschappelijkheid van het onderzoek betreft de betrouwbaarheid en de validiteit. Door deze onderwerpen en de keuzes die herin gemaakt zijn te behandelen, wordt de wetenschappelijkheid van het onderzoek verantwoord.

Met betrouwbaarheid wordt in de regel bedoeld dat het onderzoek voldoende secuur en systematisch is uitgevoerd, waardoor de resultaten niet zijn vertekend door de persoonlijke meningen van de betrokken onderzoekers. Van een betrouwbaar onderzoek wordt verondersteld dat andere onderzoekers met eenzelfde kennisniveau tot dezelfde conclusies zouden komen. Zou het onderzoek worden herhaald (even los van leereffecten bij respondenten en autonome veranderingen die organisaties in de tijd doormaken), dan zou dat tot dezelfde conclusies hebben geleid². In het onderzoek zijn allerlei maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te waarborgen. Zo hebben alle interviewers een training doorlopen gebaseerd op gekalibreerde gesprekstechnieken en is er gebruik gemaakt van standaardmethoden om tot vastleggingen te komen. Nieuwe onderzoekers werden in hun eerste dataverzamelingen gesuperviseerd door een ervaren onderzoekskoördinator. De wijze van dataverwerking is volgens een vaste procedure verlopen. De interpretatie en conclusies zijn pas ontstaan nadat de dataverzameling en verwerking werden afgerond. Onzuiverheden in de verwerking en subjectieve interpretaties van data zijn tegengegaan door stappen in het onderzoek met meerdere onderzoekers te delen en te evalueren. De betrokken lector heeft steeds een superviserende rol gehad en geen aandeel gehad in de dataverwerking, wel in de dataverzameling en in de data-interpretatie na de verwerkingsfase. Daarnaast zijn al te fijne details uit de resultaten gezeefd, zodat alleen patronen overblijven die door meerdere interviews worden ondersteund. Alle stappen in de verwerking

zijn vastgelegd en gearchiveerd en kunnen op een latere datum leiden tot nadere evaluatie (en secundair onderzoek).

Een kanttekening ten aanzien van de betrouwbaarheid kan nog gemaakt worden over de generaliseerbaarheid van de resultaten. In het onderzoek is per organisatie een klein aantal (6) mensen geïnterviewd. Die aantallen zijn onvoldoende om de cultuur van de gehele politie, school of overheidsdienst te weerspiegelen. Het aantal is echter wel genoeg om de cultuurverschillen binnen het SVT te benoemen. Alle direct betrokkenen van genoemde partijen hebben deelgenomen aan het onderzoek. Daarmee is de respondentscore 100% geweest.

Validiteit gaat over de vraag of gemeten wordt wat je zegt te meten. Meer specifiek voor dit onderzoek: leidt de onderzoeksopzet tot inzicht in cultuurverschillen en fricties die van invloed zijn op de effectiviteit van het SVT? Om de validiteit te waarborgen is allereerst de gehanteerde theorie van belang, die moet corresponderen met de werkelijkheid. Omdat gebruik is gemaakt van een onderzoeksopzet (en een daarmee samenhangende theorie) die eerder onderwerp is geweest van een dissertatieonderzoek, is dit onderdeel van de validiteit verzekerd. De uitkomsten van het onderzoek verbinden de theorie met de praktijk. Deze relatie is getoetst door middel van interne feedback in de vorm van een proefpresentatie op de HvA van de uitkomsten. Daarnaast is gebruik gemaakt van triangulatie. Dit betekent dat parallelle onderzoeks-instrumenten zijn ingezet die leiden tot inzichten in de onderzochte werkelijkheid. Als parallelle onderzoeken duiden op eenzelfde werkelijkheid, dan duidt dat op een valide uitkomst. In dit geval is dat gebeurd door de inzet van open vragen naast de binnen het lectoraat gebruikelijke set van cultuuronderzoeksinstrumenten. Ook de uitkomsten van eerder onderzoek van het lectoraat, neergelegd in een beginnende body of knowledge, geven invulling aan valide interpretatiekaders die in dit onderzoek zijn gebruikt.

² Zie Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and methods* (fourth edition). California: Sage Inc.

© Hogeschool van Amsterdam
Mei 2012

Lectoraat Management van Cultuurverandering

Kenniscentrum Maatschappij en Recht
Wibautstraat 80-86
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/cultuurverandering