



## Het ontwerpen van THINK

Is wat je voelt, denkt, zegt en doet wel

**TRUE, HELP FULL, INSPIRING, NECESSARY** and **KIND?**

*Titel:* THINK op school  
*Ondertitel:* Het ontwerpen van THINK  
*Auteurs:* Romy Schakelaar (S1072818)  
*One practice & implementatieplan*  
Tom Witteveen (S1076302)  
*Bedrijfsomschrijving*

Opdrachtgever: Lectoraat Jeugd Windesheim  
*Datum:* 27-6-2017

*Instituut:* Christelijke hogeschool Windesheim  
*Domein:* Business, Media en Recht  
*Opleiding:* MER Bedrijfskunde  
*Examinators:* Louis Celant  
Lisette Janssen

Windesheim 

## Voorwoord

Geachte Lezer,

Voor u ligt de scriptie met daarin een advies aan THINK, hoe zij THINK kunnen inrichten, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau. De scriptie bevat daarnaast een beschrijving van zowel een bedrijfsomschrijving en een one practice van THINK, die leidt tot een implementatieplan voor THINK op school. Het onderzoeksrapport is geschreven in het kader van een afstudeeronderzoek van de opleiding Bedrijfskunde MER door twee onderzoekers.

Het onderzoek is opgesplitst in twee sub onderzoeken. De bedrijfsomschrijving is geschreven door dhr. T. Witteveen. De one practice en het implementatieplan zijn geschreven door mevr. R. Schakelaar. Gezamenlijk is de conclusie, advies en een herzien implementatieplan geschreven.

Onze dank gaat uit naar mevr. M. Snel, dhr. P. Gerritsen, mevr. N. Larous en dhr. J.W. Dollekamp voor de input die zij geleverd hebben om dit onderzoek te verwezenlijken. Daarnaast willen wij mevr. M. de Haan bedanken voor haar tijd en input vanuit het TalentStad. Mevr. A. Ahmic willen wij bedanken voor haar expertise, tips en feedback vanuit het werkveld.

Vanuit Christelijke hogeschool Windesheim willen wij dhr. L. Celant, mevr. L. Janssen en mevr. M. de Vries bedanken voor ondersteunende begeleiding. Wij willen Windesheim bedanken dat zij ons de kans en mogelijkheid hebben gegeven om onze opleiding af te ronden.

Wij wensen u veel leesplezier!

Romy Schakelaar  
Tom Witteveen

Zwolle, juni 2017

## Samenvatting

THINK is een project dat is voortgekomen uit een gemeentelijke opdracht, die een sociaal-emotionele leerlijn levert op scholen. Het project heeft twee jaar pilot gedraaid op het TalentStad te Zwolle. THINK wil een positieve bijdrage leveren aan de sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen middels het leveren van structurele preventie op scholen. De gedachte is dat vanuit een veranderende maatschappij, het net zo belangrijk is om naast cognitieve kennis ook jezelf als jongere sterker en weerbaarder te maken. THINK treedt op als verbinder tussen zorg en onderwijs.

THINK is momenteel aan het groeien binnen de gemeente Zwolle. In maart 2017 is bekend geworden dat zeven vo- scholen willen starten met THINK. Dit houdt in dat THINK 35 klassen erbij krijgt in het schooljaar 2017-2018, inclusief bestaande klassen van het TalentStad.

Vanuit het vooronderzoek, dat is uitgevoerd in de periode februari 2017 en maart 2017, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*“Middels welke organisatie inrichting kan er voor THINK ontworpen worden zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau.”*

Om hier antwoord op te geven lag er behoefte aan een tweetal onderzoeken. Uit de conclusies van het vooronderzoek is er een heldere, rode draad uit te halen, namelijk dat er niets tot nauwelijks geschreven is over THINK. Er ligt geen helder en concrete basis. THINK heeft behoefte aan een basis waarin de hoofdlijnen zijn beschreven; wat is THINK, waar THINK heen wil, wat THINK precies doet en hoe doet THINK het. De opdrachtgevers hebben aangegeven dat zij behoefte hebben aan een ontwerp van een bedrijfsomschrijving, zodat er een basis ligt van waaruit kan worden gewerkt.

Daarnaast is er behoefte vanuit de opdrachtgever aan een implementatieplan om de uitrol van THINK zo optimaal mogelijk te bewerkstelligen. De kwaliteit van de uitrol op nieuwe scholen is essentieel voor het succes van THINK. De ervaring van THINK op het TalentStad kunnen hiervoor van betekenis zijn. De succesfactoren en de knelpunten geven input voor het advies en het implementatieplan voor THINK.

Het doel van het onderzoek is om een advies uit te brengen aan THINK, hoe zij THINK kunnen inrichten, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau. Dit is gedaan door een tweetal onderzoeken:

- T. Witteveen heeft op strategisch niveau een bedrijfsomschrijving ontworpen. De bedrijfsomschrijving, met daarin het bestaansrecht, is ontworpen door middel van enquêtes en deskresearch. In dit onderzoek is de volgende deelvraag beantwoord: *“Wat is de bedrijfsomschrijving van THINK?”*

- R. Schakelaar heeft op operationeel niveau een implementatieplan ontworpen. Hiervoor is een analyse naar de one practice van THINK op het TalentStad verricht. De input voor de one practice is gehaald uit gehouden interviews, financiële stukken en het vooronderzoek. De one practice heeft geleid tot het ontwerpen van het implementatieplan voor THINK op nieuwe scholen. In dit onderzoek is de volgende deelvraag beantwoord: *“Op welke wijze handelt THINK als organisatie operationeel binnen het TalentStad en wat zijn in het operationele handelen de succesfactoren geweest?”*

Er komt naar voren in de one practice dat het coördineren en organiseren van de THINK-leerlijn berust op de THINK-coördinator. Hierdoor wordt de organisatie THINK binnen het proces buiten

beschouwing gehouden. Het gevolg hiervan is dat er onduidelijk heerst wat de exacte rol van THINK als organisatie is in het realiseren van de THINK-leerlijn.

Gedurende drie jaar heeft de THINK-leerlijn zich ontwikkeld, zodat er nu uitbreiding komt naar andere scholen. De ontwikkeling van THINK is grotendeels te danken aan het constant evalueren van de THINK-lessen. Er kan geconcludeerd worden dat THINK op het TalentStad succesvol is, door de huidige manier van organiseren.

De succesfactoren die naar voren komen in de one practice zijn dat de THINK-leerlijn vraaggericht, flexibel en maatwerk is. Daarnaast komt de goede samenwerking met de key-partners die ieder hun eigen expertise leveren, als succesfactor naar voren.

Er zijn vervolgens conclusies getrokken in hoeverre het operationele handelen van THINK overeenkomt met hun bedrijfsomschrijving.

In de bedrijfsomschrijving van THINK staat dat zij als verbinder optreden en een centraal punt innemen tussen het onderwijs en maatschappelijke organisaties, hierna genoemd 'key-partners', om preventie te coördineren en organiseren. Het feit dat THINK op deze manier optreedt, komt voort uit maatschappelijke ontwikkelingen. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de transitie jeugdzorg, heeft ertoe geleid dat de gemeente Zwolle is gaan investeren in THINK. Hierdoor heeft THINK bestaansrecht. Het feit dat THINK erin slaagt om nieuwe klanten te werven, geeft aan dat THINK haar bestaansrecht kan continueren.

Als de huidige manier van organiseren volledig wordt overgenomen door de nieuwe afzet, zal dit het bestaansrecht en continuïteit van THINK in gevaar brengen. Omdat THINK in plaats van het leveren van de THINK-leerlijn, een ideologie en handvatten aanbiedt. Om die reden is het huidige takenpakket van een THINK-coördinator, die als medewerker van de klant functioneert voor THINK, niet wenselijk, omdat THINK zichzelf dan buitenspel zet. Het is daarnaast niet helder hoe het takenpakket van THINK ingebed moet worden, om het bestaansrecht te ondersteunen.

THINK wil de klanten, in de breedste zin van het woord, ontzorgen. Het hebben van een THINK-coördinator is in die zin onlogisch. Het in het leven roepen van de functie 'THINK-coördinator' ontzorgd niet, maar veroorzaakt extra werkzaamheden bij de klant. Hierdoor sluit het niet aan bij de visie van THINK.

THINK wordt direct en indirect gefinancierd door de gemeente Zwolle, het is daarbij de enige financieringsstroom voor THINK. De financiering en de gemeentelijke ambitie geeft bestaansrecht aan THINK.

In de begroting die door de gemeente Zwolle is opgesteld voor THINK, is er onzekerheid of er voldoende kapitaal is vrijgemaakt om de doorontwikkeling van THINK te realiseren. De doorontwikkeling die berust op de organisatorische verandering om aan de afzet van 2017-2018 te voldoen, brengt extra coördinatie-, organisatie-, en overheadkosten met zich mee. Het is niet duidelijk of de gemeente Zwolle dit voldoende meegenomen heeft in haar begroting. Hierdoor kan de doorontwikkeling van THINK stagneren.

Hoewel in het bestaansrecht beschreven staat dat zij op willen treden met de rol als verbinder, blijkt dit in het implementatieplan niet concreet en helder naar boven te komen. Hierdoor is er geen optimale afstemming tussen strategisch en operationeel niveau. Het implementatieplan heeft daarnaast een bepalend karakter over hoe een school zich moet inrichten om THINK te realiseren. Het risico schuilt hierin dat de vraaggerichte dienstverlening misgelopen wordt. THINK zou zich aan moeten passen aan klant en niet andersom. De klant moet immers zelf kunnen bepalen op welke

wijze zij THINK willen implementeren en waarborgen binnen de klant, omdat dit beschreven staat in het bestaansrecht van THINK.

Op basis van de conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- De THINK-coördinator bij een klant wordt volledig opgeheven. De taken die de THINK-coördinator had, worden anders ingericht bij de klant en bij THINK.
- Er wordt aanbevolen om een functie 'THINK-medewerker', binnen de THINK-organisatie, in het leven te roepen. De rol van de THINK-medewerker wordt als volgt beschreven: *De THINK-medewerker is verantwoordelijk voor het coördineren & organiseren en het monitoren van de kwaliteit van de THINK-leerlijn bij de klant. De rol is gericht op het onderhouden van een duurzame relatie met de klant en key-partners, waardoor er accuraat ingespeeld kan worden op de klantbehoefte.*
- Er wordt aanbevolen om concreet onderscheid te maken bij het evalueren van de THINK-leerlijn tussen de key-partners en de klanten. De THINK-medewerker organiseert apart met key-partners en de klanten evaluatiemoment.
- Om de kwaliteit van de THINK-leerlijn te kunnen monitoren, zal de klant input moeten leveren omdat zij gebruik maken van de dienst. De klant moet feedback direct van de mentoren verkrijgen. Zij zijn degene die feedback kunnen leveren over een THINK-trainer, dit kan vastgelegd worden in een format.
- Richtlijnen: rooster van school leidend, wijziging clause van de vraag en leerlingen- en ouderraad worden alleen betrokken in het deelproces 'formatie van de vraag'
- THINK heeft een coördinerende rol. Dit houdt in dat alle communicatie rondom de THINK-leerlijn via THINK moet lopen
- Om optimaal maatwerk te leveren aan de doelgroep wordt aanbevolen om de doelgroepen te specificeren in leerwegen, om vervolgens hier de dienst op af te stemmen.
- Klant wordt eindverantwoordelijk voor ophalen van thema's, wijziging in thema's wordt gecommuniceerd door teamleider, lesformats worden verspreid door de teamleider aan de desbetreffende mentoren.
- De klant is verantwoordelijk voor het aanstellen een medewerker die alle roosterwijzigingen communiceert naar THINK. Een suggestie hiervoor is de roostermaker.

Afsluitend van dit onderzoek is een presentatie gegeven aan de opdrachtgever, begeleiders van school en medewerkers van THINK. De presentatie is in bijlage 10 weergegeven.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	8
2. Samenvatting vooronderzoek .....	9
3. Vervolgonderzoek .....	11
3.1 Overkoepelende aanleiding .....	11
3.2 Doelstelling .....	11
3.3 Conceptueel model .....	12
4. Bedrijfsomschrijving T. Witteveen .....	13
4.1 Onderzoeksopzet.....	13
4.1.1 Aanleiding .....	13
4.1.2 Doelstelling .....	16
4.1.3 Probleemstelling.....	16
4.1.5 Onderzoeksmethode .....	16
4.2 Bedrijfsomschrijving THINK .....	19
4.2.1 Ontwikkelingen.....	19
4.2.2 Bestaansrecht .....	21
4.2.4 Doelgroepen .....	26
4.2.3 Primaire proces .....	29
4.3 Conclusie .....	31
5. Implementatieplan R. Schakelaar.....	34
5.1. Onderzoeksopzet.....	34
5.1.1 Aanleiding .....	34
5.1.2. Doelstelling .....	34
5.1.3 Begripsafbakening .....	34
5.1.4 Onderzoeksmethode .....	36
5.1.5 Dataverzamelmethode .....	37
5.2 One practice .....	39
5.2.1 Beschrijving van het TalentStad .....	39
5.2.2 Proces .....	40
5.2.3 Organisatorisch vorm geven van de leerlijn .....	42
5.2.4 Functies .....	43
5.2.5 Ervaring met leveranciers vanuit het TalentStad .....	44
5.2.6 Financiën .....	45
5.2.7 Succesfactoren .....	47
5.2.8 Tussenconclusie.....	47
5.3 Implementatie THINK op school.....	48

6. Conclusie .....	51
7. Discussie .....	53
8. Aanbeveling .....	54
Herziene implementatieplan voor klanten .....	56
Bibliografie .....	58
Bijlagen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 1: Format gastlessen THINK, schooljaar 2015-2016 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 2: Subsidieaanvraag THINK schooljaar 2016-2017 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 3: Financiële jaarrekening 2015' .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 4: 'Kostenoverzicht THINK schooljaar 2015-2016' .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 5 : Competentieprofiel THINK Trainer niveau 1 & 2 .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 6 : Interview P. Gerritsen; THINK op het TalentStad .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 7: Interview M. de Haan; THINK op het TalentStad.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 8: Enquête bedrijfsomschrijving THINK P. Gerritsen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 9: Enquête bedrijfsomschrijving THINK M. Snel .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 10: Presentatie.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bijlage 11: Vooronderzoek .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## 1. Inleiding

THINK biedt een sociaal- emotionele leerlijn aan, in samenwerking met maatschappelijke organisaties en het onderwijs.

THINK is ontstaan vanuit het gedachtegoed van de bedenker(s). De bedenker(s) zagen kansen doordat preventie vanuit maatschappelijke organisaties niet aansloten op scholen. Mede door ontwikkelingen in het sociale domein, zoals de komst van het passend onderwijs en de transitie jeugdzorg per 1 januari 2015. Vanuit de gemeente Zwolle is de mogelijkheid gegeven aan de bedenker(s) om preventie op een andere manier te organiseren. Dit heeft geleid tot een THINK-pilot op het TalentStad. De resultaten hiervan waren positief, waarna de gemeente Zwolle toestemming heeft gegeven om de THINK-leerlijn verder uit te zetten binnen de gemeente.

Door toename in de afzet van THINK, is er behoefte aan structuur in hoofdlijnen voor THINK als organisatie. Om hier antwoord op te geven is er onderzoek verricht op strategisch en operationeel niveau. Het onderzoek is uitgevoerd door twee onderzoekers, die hun eigen onderzoeksgedeelte hebben. Op strategisch niveau is er een bedrijfsomschrijving ontworpen door dhr. T. Witteveen. Op operationeel niveau is een beschrijving gedaan van een one practice van de THINK-leerlijn op het TalentStad. De one practice geeft input voor het ontwerpen van een implementatieplan voor THINK op school. Dit onderzoeksgedeelte is uitgevoerd door mevr. R. Schakelaar. De onderzoekers zijn gezamenlijk tot een conclusie en aanbevelingen gekomen.

### *Leeswijzer*

Na deze inleiding is in hoofdstuk twee een samenvatting van het vooronderzoek te lezen. In hoofdstuk drie is een overkoepelende onderzoeksoptzet te lezen. In hoofdstuk vier het onderzoek naar de bedrijfsomschrijving van THINK. Vervolgens is in hoofdstuk vijf een one practice omschreven, met in dat hoofdstuk ook het implementatieplan. In hoofdstuk zes is de conclusie weergegeven, in hoofdstuk zeven de discussie en in hoofdstuk acht worden aanbevelingen gedaan voor de organisatie THINK.



## 2. Samenvatting vooronderzoek

*Dit vervolgonderzoek komt voort uit de bevindingen van het vooronderzoek, dat verricht is in de periode februari 2017 en maart 2017. Er wordt een samenvatting van het vooronderzoek weergegeven.*

THINK is een project dat is voortgekomen uit een gemeentelijke opdracht, die een sociaal-emotionele leerlijn levert op scholen. Het project heeft twee jaar pilot gedraaid op het TalentStad te Zwolle. THINK wordt vormgegeven door mentoren van klassen in samenwerking met maatschappelijke organisaties. Maatschappelijke organisaties hebben een plicht om preventie te geven. Dit kan zijn in de vorm van een les over bijvoorbeeld blowen door Tactus. Al deze maatschappelijke organisaties deden, voordat THINK bestond, ad hoc en individueel hun preventielessen. THINK biedt dit nu integraal aan in een leerlijn met als doel om leerlingen structureel sociaal- emotioneel 'sterker' te maken. De gedachte is dat vanuit een veranderende maatschappij, het net zo belangrijk is om naast cognitieve kennis ook jezelf sterker en weerbaarder te maken.

Vanaf 1 januari 2015 zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdhulp in hun gemeente. Dit met het doel dat de gemeenten jeugdzorg slimmer, effectiever en efficiënter kan aanbieden. De gemeente Zwolle heeft voorafgaand aan deze transitie al proeftuinen gecreëerd om middels verschillende projecten te experimenteren, om te kunnen besparen op deze zorg. Een van zo'n project betrof vroeg signalering. M. Snel, werkzaam bij de Kern, liep al langere tijd rond met het gedachtegoed THINK. THINK brengt de werelden van onderwijs en maatschappelijke zorg samen, middels THINK-lessen. Een THINK-les wordt gegeven altijd door de mentor, in samenspraak met een maatschappelijk werker. Deze maatschappelijk werkers komen vanuit verschillende organisaties. De expertise die voor die les gevraagd wordt, wordt verzorgd door een maatschappelijk werker met die specifieke expertise.

Het TalentStad te Zwolle had geen goede sociaal-emotionele leerlijn staan. M. Snel, die schoolmaatschappelijk werk deed op onder andere het TalentStad, lanceerde haar gedachtegoed op het TalentStad. Marieke Snel kreeg een 'go' van de gemeente Zwolle om met THINK te starten op het TalentStad in het schooljaar 2014-2015. De gemeente Zwolle zag potentie in de leerlijn en stelde middelen beschikbaar.

De pilot periode duurde twee schooljaren. In november 2016 is er tijdens een grote THINK-bijeenkomst besloten om THINK te gaan uitbreiden naar ander scholen in Zwolle. Op dat moment is er ad hoc een projectgroep opgericht, om Marieke Snel en Peter Gerritsen, mede projectleider van THINK, te ondersteunen.

Oorspronkelijk was de onderzoeksvraag om een gepaste organisatiestructuur te ontwerpen voor THINK. De vraag luidde als volgt: *`Welke (innovatieve) organisatievorm past bij het gedachtegoed en de werkwijze van THINK en wat is er nodig om hier invulling aan te kunnen geven (personeel, financiën, deskundigheid, sturing, ...)?`*

Echter is er nauwelijks iets beschreven over THINK, waardoor het noodzakelijk was om de context van THINK te onderzoeken. Dat heeft geresulteerd in het vooronderzoek. Er is onderzoek gedaan naar de projectgroep, de rol van de gemeente en de stakeholders wat geresulteerd heeft in een aanbeveling voor een vervolgonderzoek.

Er is een tweetal enquêtes afgenomen bij de projectgroep. Een die een indicatie geeft in welke bedrijfsfase THINK zit, de ander om een nulmeting te doen, die als startpunt fungeert in het vooronderzoek. Er is verdieping in deze resultaten gezocht, door diepte-interviews af te nemen bij de respondenten. Parallel hieraan zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Zwolle en de projectleiders van THINK.

Er is binnen de projectgroep een gemeenschappelijke visie over THINK, namelijk het aanbieden van preventie op een manier die werkt. Het functioneren van de projectgroep, zoals deze is op dit moment, is niet doelmatig en doeltreffend. Dit komt onder andere doordat taken, verantwoordelijkheden en rollen niet geformuleerd en verdeeld zijn bij de projectleden. Er zijn geen verwachtingen uitgesproken omtrent samenwerking en er is geen helder doel omschreven van de projectgroep.

Er is commitment afgegeven door de betrokkenen van THINK. Hierin zijn de belangen van de partijen niet direct meegenomen dan wel uitgesproken, terwijl dit van belang is voor een duurzame samenwerking. Doordat de belangen niet geformuleerd en vastgelegd zijn op papier, kan het zijn dat partijen onopgemerkt en (on)bewust invloed uitoefenen op het beleid van THINK. Dit kan een negatieve invloed hebben op de koers van THINK.

Uit de enquête die afgenomen is omtrent de vitaliteit van THINK, komt naar voren dat de resultaten niet overeenkomt met de vastgestelde werkelijkheid van de onderzoekers. De werkelijkheid laat zien dat THINK in de pioniersfase zit. THINK wil naar de groeifase. De transitie die THINK door moet maken is 'stabiliseren'. Dit houdt in dat er op hoofdlijnen structuur moet worden aangebracht.

THINK wordt ad hoc en pragmatisch ervaren. Het lijkt erop dat er niet iemand verantwoordelijk is gemaakt om een helikoperview te hebben over THINK, of dat deze aanwezig is, maar niet door de juiste persoon is ingebed.

Er wordt momenteel een groei verwacht in de afzet van THINK. De huidige situatie van THINK maakt het moeilijk om te voldoen aan de verwachte groei. Als de groei gaat doorzetten, is de huidige manier van organiseren niet wenselijk. Er is een sterke noodzaak en urgentie tot verandering.

Uit dit vooronderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling is om de huidige projectgroep op te heffen. Er moet scheiding gemaakt worden tussen de leveranciers en klanten. De projectgroep moet een helikopterview hebben voor THINK als geheel. Deze projectgroep zou moeten bestaan uit de projectleiders en de gemeente Zwolle. De onderzoekers kunnen voor de projectgroep een actieve adviserende rol innemen vanuit hun expertise.

Onder deze projectgroep zouden twee groepen moeten zitten. Een groep waarin de leveranciers vertegenwoordigd worden, de andere groep waarin de klanten vertegenwoordigd worden. Deze groepen leveren input aan de projectgroep.

De besluitvorming van THINK moet bij de projectgroep liggen. Vanuit deze projectgroep moeten er individuele afspraken gemaakt worden met leveranciers en klanten. Dit is nodig om aan het vraag gestuurde van de leerlijn te blijven voldoen.

De rol van de gemeente Zwolle moet daarnaast helder en afgebakend geformuleerd worden. De gemeente Zwolle heeft veel invloed, omdat zij over de financiële middelen beschikken.

Er wordt daarnaast een vervolgonderzoek geadviseerd. Dit zal zich richten op het opstellen van een stappenplan, met daarin gescheiden concentratie van leveranciers en klanten. Dit om een succesvolle implementatie te bewerkstelligen voor de uitrol van de THINK-leerlijn.

### 3. Vervolgonderzoek

*Hoofdstuk drie is geschreven door beide onderzoekers. In 3.1 wordt de overkoepelende aanleiding van dit vervolgonderzoek beschreven. In 3.2 is de doelstelling van het onderzoek weergegeven en 3.3 geeft het conceptueel model weer wat de leidraad is voor de uitvoering van de onderzoeken.*

#### 3.1 Overkoepelende aanleiding

In het vooronderzoek is geconstateerd dat er een verwachte toename van de afzet van THINK is. Tijdens het formuleren van het vervolgonderzoek is bekend geworden wat de exacte groei is. Er is belangstelling vanuit 35 klassen in zeven verschillende scholen. Daarnaast is er geconstateerd dat er geen fundamentele basis op strategisch niveau die binnen THINK is ingebed. Hierdoor waren de onderzoekers van mening dat de relevantie van de oorspronkelijk hoofdvraag vervalt. Door in gesprek te gaan met de opdrachtgever kwam boven water dat er een verschuiving is in de vraagbehoefte, waardoor de mening van de onderzoekers werd bevestigd.

De vraagbehoefte verschoof van een organisatievorm naar een inrichting, om te kunnen voldoen aan de afzet in het schooljaar 2017-2018.

In overleg met de opdrachtgever is er besloten om een tweetal onderzoek uit te voeren. Enerzijds om een onderzoek te verrichten op strategisch niveau, om een fundamentele basis te creëren voor THINK. Anderzijds wordt er een implementatieplan op operationeel niveau opgesteld, om een optimale uitrol van THINK te bewerkstelligen.

De overkoepelende hoofdvraag van dit onderzoek luidt: “Middels welke organisatie inrichting kan er voor THINK ontworpen worden, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau.”

Vanuit deze hoofdvraag zijn er twee deelvragen geformuleerd. Een deelvraag wordt uitgevoerd door dhr. T. Witteveen en de tweede deelvraag wordt uitgevoerd door mevr. R. Schakelaar.

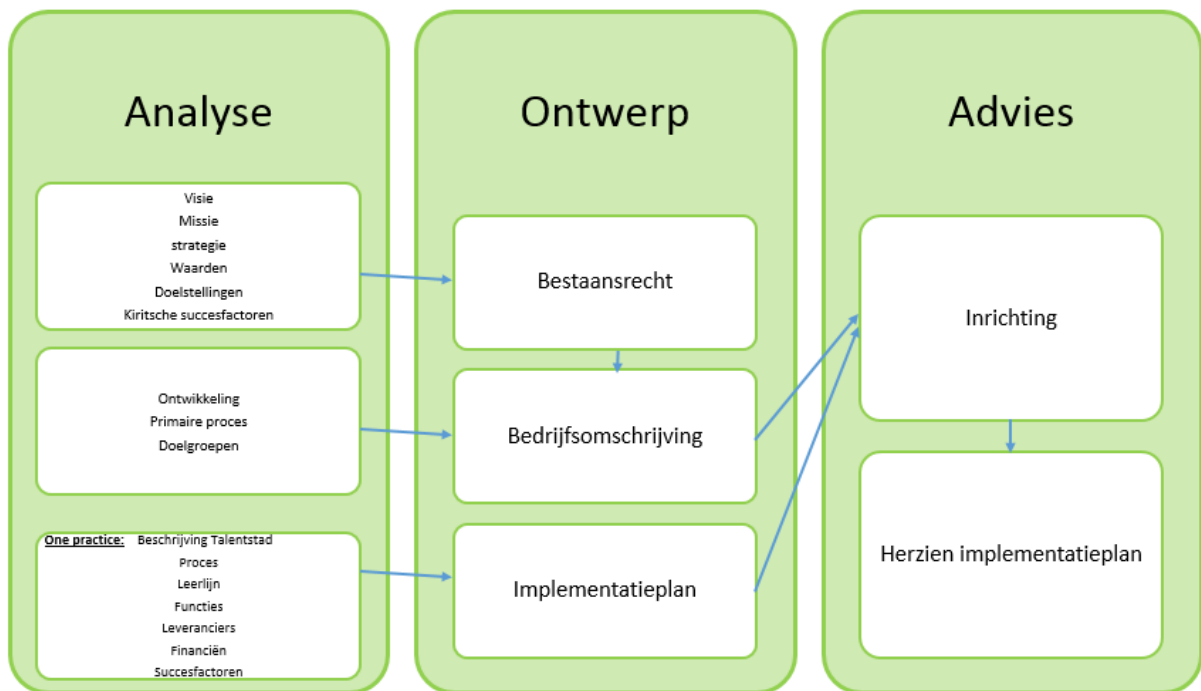
#### 3.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om een advies uit te brengen aan THINK, hoe zij THINK kunnen inrichten, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau. Dit is gedaan door het ontwerpen van een bedrijfsomschrijving op strategische niveau en een implementatieplan op operationeel niveau. Het onderzoek is verdeeld onder twee onderzoekers.

Nadat deze onderzoeken zijn verricht, worden de twee ontwerpen door beide onderzoekers tegen elkaar afgezet. Er kan vervolgens een conclusie worden getrokken in hoeverre het operationele handelen van THINK overeenkomt met hun fundamentele basis. Vervolgens kan er een advies worden geformuleerd hoe de organisatie THINK ingericht moet worden.

### 3.3 Conceptueel model

Vanuit de doelstelling is het onderzoeksontwerp gevisualiseerd in een conceptueel model. Hierin wordt weergegeven welke elementen geanalyseerd worden en op welke manier deze in verbinding staan met de ontwerpen. De ontwerpen leiden tot een tweetal adviezen.



Figuur 1: Conceptueel model

## 4. Bedrijfsomschrijving T. Witteveen

*In dit hoofdstuk wordt het onderzoek van T. Witteveen beschreven. In 4.1 wordt de onderzoeksopzet uiteengezet. In 4.2 worden de resultaten van de analyse naar de bedrijfsomschrijving van THINK beschreven. Hoofdstuk 4.3 is de conclusie, met daarin de ontworpen bedrijfsomschrijving voor THINK.*

### 4.1 Onderzoeksopzet

*De onderzoeksopzet bestaat uit; 4.1.1 aanleiding, 4.1.2 doelstelling, 4.1.3 probleemstelling en 4.1.4 onderzoekmethode.*

#### 4.1.1 Aanleiding

THINK is een project dat is voortgekomen uit een gemeentelijke opdracht, het levert een dienstverlening aan onderwijsinstelling in gemeente Zwolle. De dienst is een sociaal- emotionele leerlijn die geïntegreerd is binnen een onderwijsinstelling. Dit heeft als doel om leerlingen structureel sociaal- emotioneel 'sterker' te maken, bijvoorbeeld dat een leerling 'nee' kan zeggen tegen blowen ondanks dat zijn/haar vrienden het doen. De gedachte is vanuit een veranderende maatschappij, dat het net zo belangrijk is om naast cognitieve kennis ook jezelf sterker en weerbaarder te maken. Het project heeft twee jaar pilot gedraaid op het TalentStad te Zwolle, die in het algemeen als positief wordt ervaren. THINK wordt aangestuurd twee projectleiders; mevr. M. Snel en dhr. P. Gerritsen. Mevrouw. Snel is maatschappelijk werkster van De Kern en meneer. Gerritsen is teamleider van TalentStad. De sociaal- emotionele leerlijn bestaat uit THINK-lessen, die ieder een andere invulling heeft. De invulling van de THINK-lessen worden bepaald door de onderwijsinstelling. Dit is omdat THINK een vraaggericht dienstverlening levert, waarbij maatwerk hoog in het vandaal staat. THINK voert zelf niet de THINK-lessen uit, hiervoor werkt THINK samen met maatschappelijke organisatie, die personeelsleden leveren voor de uitvoering.

In november 2016 is er tijdens een THINK-bijeenkomst met alle belanghebbenden, besloten om THINK te uit te breiden binnen de gemeente Zwolle. Daarnaast is op dat moment ook besloten om een projectgroep op te richten om de projectleiders van THINK te ondersteunen. Deze ondersteuning was nodig om THINK door te ontwikkelen en om onder andere aan de verwachte afzetgroei te kunnen voldoen. In maart 2017 is bekend geworden dat zeven onderwijsinstelling belangstelling hebben in de dienstverlening van THINK voor schooljaar 2017/2018. De exacte afzetgroei is vooralsnog niet helder, op het gebied van; hoeveel klassen, hoeveel THINK-lessen en welke onderwijsvormen. De zeven onderwijsinstellingen hebben wel een indicatie gegeven aan hoeveel klassen THINK-lessen gegeven moet worden, dit was in totaliteit 35 klassen. Hoewel de exacte afzetgroei niet helder is, lag het besef bij de projectleiders dat THINK door moest ontwikkelen om hieraan te kunnen voldoen.

Van februari 2017 tot en met maart 2017 is er een vooronderzoek verricht door dhr. T. Witteveen en mevr. R. Schakelaar, met als doel; het komen tot een heldere beschrijving van de interne en externe context van THINK. Hierdoor werd er een basis gecreëerd om een vervolgonderzoek te verrichten, om een vervolgonderzoek te formuleren. Dit is omdat er geen direct onderzoek gedaan kon worden om antwoord te geven op de oorspronkelijke hoofdvraag, omdat er nauwelijks iets beschreven was over THINK en haar omgeving (Schakelaar & Witteveen, 2017).

In dit vooronderzoek zijn er tweetal enquêtes afgenomen bij de projectgroep. Een die een indicatie geeft in welke bedrijfsfase THINK zit volgens betrokkenen/stakeholders, de ander om een nulmeting te doen bij de projectgroep, die als startpunt diende in het onderzoek. Vervolgens is er een verdieping gedaan in de resultaten door diepte-interviews af te nemen bij de projectgroep,

gemeente en projectleiders. Parallel hieraan zijn gesprekken gevoerd met de gemeente Zwolle en de projectleiders van THINK.

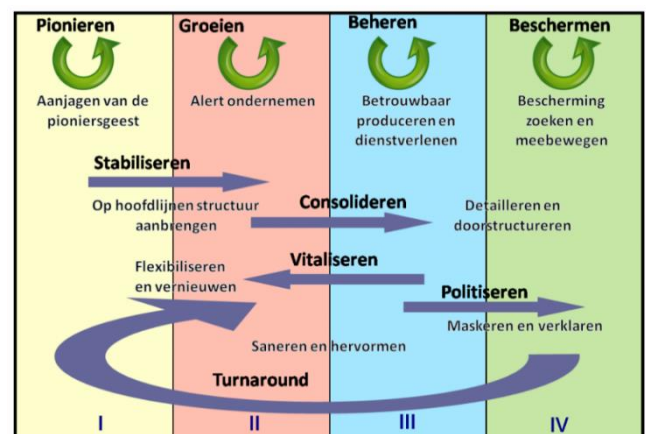
Uit de resultaten van het vooronderzoek zijn meerdere zijn diverse conclusies getrokken, de meest relevante zijn hieronder weergegeven:

- De onderzoekers zet vraagtekens bij wat THINK precies is, waar THINK heen wil en hoe deze samenwerking vorm gegeven moet worden. Het feit dat het niet zwart op wit is weergegeven, creëert op allerlei vlakken onduidelijkheden, zowel bij de klanten als bij de leveranciers van de leerlijn. Ondanks dat de motivatie, het enthousiasme en de wil er is, komt uit het vooronderzoek naar voren dat er knelpunten zijn, om het innovatieve idee van THINK om te zetten in samenwerking met een body. De knelpunten zijn:

- De projectkant wordt vormgegeven door een projectgroep. De projectgroep is niet doelmatig en doeltreffend waardoor het niet volledig ondersteunend is voor THINK
- THINK wordt aangestuurd vanuit drie mensen. In de huidige samenwerking berust het organiseren en het formuleren van THINK op deze drie personen. Het wordt niet collectief gedaan met alle betrokken partijen die ieder zijn toegevoegde waarde kan leveren vanuit hun expertise
- Binnen de projectgroep zijn niet alle maatschappelijke organisaties vertegenwoordigd, hoewel zij wel onderdeel zijn van de samenwerking. Echter worden deze organisaties niet betrokken bij de ontwikkeling van THINK, waardoor ze geen input kunnen leveren op wat zij kunnen betekenen in THINK. De beslissingen en de koers worden uitgezet door de gemeente en de projectleiders
- Er is commitment afgegeven door de betrokkenen. Hierin zijn de belangen van de partijen niet direct meegenomen dan wel uitgesproken, terwijl dit van belang is voor een duurzame samenwerking. Doordat de belangen niet geformuleerd en vastgelegd zijn op papier, kan het zijn dat partijen onopgemerkt en (on)bewust invloed uitoefenen op het beleid van THINK. Dit kan een negatieve invloed hebben op de koers van THINK.

- THINK komt tot stand door middel van samenwerking tussen alle betrokken partijen. Door het feit dat er niets tot nauwelijks zwart op wit is vastgelegd, is het moeilijk om deze samenwerking te realiseren. Dit kan mede veroorzaakt worden, doordat verwachtingen niet zijn uitgesproken. Het idee van THINK is om het samen te verwezenlijken. Echter wordt dit nu gedaan door een bepaalde groep mensen binnen THINK.

- Op dit moment bevindt THINK zich in de beginfase van een transitie van de pioniersfase naar de groeifase, zie figuur 1. Er is een sterke behoefte om een basis te leggen binnen THINK. Deze basis zal ten grondslag liggen om THINK te formaliseren en organiseren. De omgeving van THINK is complex en turbulent, uit de resultaten blijkt dat er behoefte aan hoofdlijnen en richtlijnen binnen THINK. Om de transitie te kunnen bewerkstelligen, zal THINK de ontwikkelingsdynamiek 'stabiliseren' moeten ondergaan en doormaken.



Figuur 2: strategische opgave organisatieontwikkeling (Peters, 2017).

Uit deze conclusies is er een heldere, rode draad uit te halen, namelijk dat er niets tot nauwelijks geschreven is over THINK. Er ligt geen helder en concrete basis. THINK heeft behoefte aan een basis waarin de hoofdlijnen zijn beschreven; wat is THINK, waar THINK heen wil, wat THINK precies doet en hoe doet THINK het. Ook vanuit de literatuur vitaliteitmodel die gebruikt is in dit vooronderzoek, wordt dit ook bevestigd. THINK zit in de beginfase van de ontwikkelingsdynamiek 'stabiliseren' en zal dit moeten bewerkstelligen om in de groeifase te komen. Het doel van 'stabiliseren' is om focus en consistentie in het opereren van de organisatie te brengen, de wilde groei bewust te convergeren en de risico's van overexpansie te managen (Peters, 2003).

De onderzoekers hebben op basis van de conclusies aanbevolen om de vervolgonderzoek hier op te doen. De opdrachtgevers hebben aangegeven dat zij behoefte hebben aan een ontwerp van een bedrijfsomschrijving, zodat er een basis ligt van waaruit kan worden gewerkt. Dit moet de ontwikkelingsdynamiek 'stabiliseren' die THINK(pioniersfase naar groeifase) wil bewerkstelligen ondersteunen. De bedrijfsomschrijving moeten ontworpen worden zodat helder op papier staat; wat is THINK, waar THINK heen wil, wat THINK precies doet en hoe doet THINK het. Vanuit de literatuur is er geen eenduidige beschrijving over een bedrijfsomschrijving. Er is door dhr. T. Witteveen zelf besloten waaruit het bestaat.

Om dat te realiseren bestaat de bedrijfsomschrijving uit de volgende hoofd- en deelonderdelen:

- Bestaansrecht,
  - o Missie,
  - o Visie
  - o Strategie
  - o Waarden
  - o Doelstellingen
  - o Kritische succesfactoren
- Ontwikkelingen
- Primaire proces
- Doelgroepen

Deze hoofd- en deelonderdelen zijn voor THINK niet beschreven maar zijn wel van essentieel belang voor het creëren van een grondige basis.

#### *Bestaansrecht*

Het bestaansrecht geeft antwoord of THINK recht geeft om te bestaan, uit de literatuur wordt volgende definitie gegeven: Een organisatie heeft bestaansrecht als zij erin slaagt middelen te verwerven van mensen of groeperingen die niet tot de organisatie behoren in ruil voor de geleverde prestaties (Lubberding, Kaptein, & Stratum, Het bestaansvoorwaardenmodel, 2013). Het bestaansrecht bestaat uit 6 sub-elementen; De *missie* vertaald zich in "waarom" de onderneming bestaat (Meer, 2010), de *visie* geeft een visionaire en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn (visie-strategie.nl, 2017) en *strategie* is de route die de onderneming moet volgen om haar doelstellingen te realiseren (Berge, Oteman, & Kooten, 2012), de *waarden* is de kern van de cultuur binnen een onderneming aan (Meer, 2010), *doelstellingen* is om de visie en missie te verwezenlijken, die weergeven wat de onderneming concreet gaat doen (Meer, 2010) en *kritische succesfactoren* zijn de activiteiten en processen die van essentieel belang zijn voor de mate waarin een organisatie er in slaagt om haar doelstellingen te realiseren (Ensie, 2017).

*Ontwikkelingen*; Dit zijn de ontwikkelingen die invloed hebben gehad bij het ontstaan van de organisatie in historisch perspectief.



*Primaire proces*; primaire processen dragen direct aan de totstandkoming van het product of de dienst en het resultaat er (Berge, Oteman, & Kooten, 2012).

*Doelgroepen*: Een groep van mogelijke afnemers/cliënten waarop een organisatie zich richt (Woorden.org, 2017).

#### 4.1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het beschrijven en analyseren van de bedrijfsomschrijving en het komen tot een advies in vorm van een ontwerp van de bedrijfsomschrijving. Het doel van organisatie THINK is om met een bedrijfsomschrijving (op papier) helderheid te geven aan alle betrokkenen binnen de organisatie en daarbuiten waar THINK voor staat, wat THINK is en wat THINK wil bereiken. De bedrijfsomschrijving dient als een basis ten grondslag te leggen binnen THINK, die ondersteunend is voor het bewerkstellingen van de ontwikkelingsdynamiek 'stabiliseren'.

#### 4.1.3 Probleemstelling

Vanuit de aanleiding en de doelstelling is de volgende deelvraag geformuleerd:

*“Wat is de bedrijfsomschrijving van THINK?”*

#### 4.1.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoeksmethode bestaat uit drie onderdelen; onderzoeksmethode hoofd- en deelonderdelen, operationalisering en ontwerp bedrijfsomschrijving.

#### *Onderzoeksmethode hoofd- en deelonderdelen*

De hoofd- en deelonderdelen worden met de volgende methode onderzocht; tabel 1

Hoofd- en deelonderdelen	Onderzoeksmethode	Resultaten verwerking in:	Uitwerken in ontwerp en meegenomen in Bedrijfsomschrijving:
<b>Bestaansrecht</b>			
<i>Missie</i>	Enquête (figuur 2) en secundaire analyse vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017)	Tabel	Ja
<i>Visie</i>		Tabel	Ja
<i>Doelstellingen</i>		Tabel	Ja
<i>Kritische succesfactoren</i>		Tabel	Ja
<i>Strategie</i>	Secundaire analyse vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017)	Tekstueel/figuur	Ja
<i>Waarden</i>		Tabel	Geen eigen ontwerp, resultaten worden in missie opgenomen
<b>Ontwikkelingen</b>	Deskresearch, secundaire analyse vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017)	Tekstueel/figuur	Nee, wel tekstuele conclusie
<b>Primaire proces</b>	secundaire analyse vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017)	Tekstueel/figuur	Ja
<b>Doelgroepen</b>	Deskresearch	Tekstueel/figuren	Ja

Tabel 1: *Onderzoeksmethode hoofd- en deelonderdelen*



### Operationalisering

Dit houdt in dat de hoofd- en deelonderdelen meetbaar wordt gemaakt om het te onderzoeken, dit zijn de missie, visie, kritische succesfactoren en doelstellingen.. In figuur 2 is weergegeven hoe de missie, visie, doelstellingen en kritische succesfactoren door een enquête zijn onderzocht. In figuur 2 is te zien welke vragen per deelonderdelen er gebruikt zijn om die te meten. De fasen geven in welke stappen het proces is gegaan. In fase 1.1 staat de toelichting wat de enquête inhoud en hoe het is afgenomen bij de responsen. In fase 1.2 zijn de ingevulde enquête omgezet in het ontwerpen van de hoofd- en deelonderdelen, waarna feedback is gevraagd. In fase 1.3 is het feedback verwerkt, waarna in fase 1.4 samen met de projectleiders het definitief is gemaakt. Bij het ontwerpen van de enquête zijn de volgende bronnen gebruikt; (123management, 2017) en (indora, 2017)

Enquête: bestaansrecht						
Fase 1.1				Fase 1.2	Fase 1.3	Fase 1.4
Het formuleren van de visie, missie, kritische succesfactoren en doelstellingen door middel van enquête bij de projectleiders. In de enquête wordt er een korte uitleg gegeven wat er bedoeld wordt met de topics, vanuit de literatuur. Vragen zijn rechtstreeks gehaald van de bronnen en enkele zinnen zijn weg gelaten. De vragen worden kortbondig toegelicht, zodat er zelfde perspectief is. Het is de bedoeling dat ieder respons het individueel invult en de vragen kort beantwoorden. Ingelever moment is 3 dagen na het opsturen. De verwerking van de input worden gedaan in Word.				Enquêtes samenvoegen en een concept vorm	Feedback verwerken	Definitief formulieren
Vragen				De input van de respons wordt samengevoegd, vanuit daar worden er 2 opties ontwikkeld van de missie en visie. De overige topics zit geen limiet aan Na het ontwikkelen wordt dit concept opnieuw opgestuurd voor eventuele feedback.	De feedback wordt verwerkt en zo ver wenselijk aangevuld.	
Visie: <i>Wat willen we zijn?</i>	Missie: <i>Waarom bestaan we?</i>	Kritische succesfactoren: <i>wat is cruciaal voor ons succes?</i>	Doelstellingen: <i>Wat precies?</i>			
Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is ons toekomstbeeld?</li> <li>• Wat zijn onze lange termijn ambities?</li> <li>• Wat willen we bereiken?</li> <li>• Waar staan we voor, wat verbindt ons, wie willen we zijn?</li> <li>• Wat is essentieel in onze houding?</li> <li>• Waar geloven we in?</li> </ul>	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waartoe en waarom bestaat onze organisatie?</li> <li>• Wat is onze identiteit?</li> <li>• Wat is onze bestaansreden?</li> <li>• Wat is onze primaire functie?</li> <li>• Wat is ons ultieme hoofddoel?</li> <li>• Voor wie bestaan we?</li> <li>• In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?</li> </ul>	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren maken ons uniek?</li> <li>• Wat is voor het succes van onze organisatie doorslaggevend?</li> <li>• Wat zijn onze kerncompetenties?</li> </ul>	Vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de resultaten die we willen bereiken op korte en lange termijn?</li> </ul>			
Bronnen						
<a href="http://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/">http://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/</a> <a href="http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html">http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html</a>						

Figuur 3: Enquête

De overige hoofd- en deelonderdelen is de inhoudelijke operationaliseren wat de onderzoeker er onder verstaat, zie tabel 2

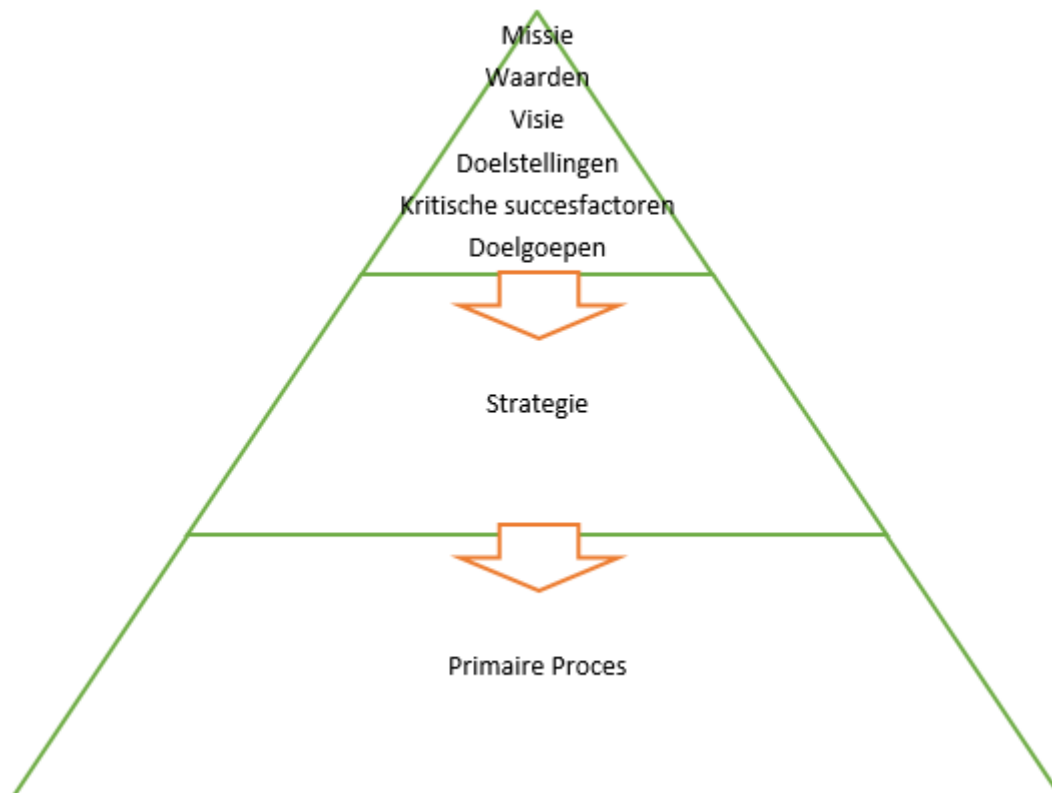
Tabel 2: Operationalisering overige hoofd- en deelonderdelen

Hoofd- en deelonderdelen	Operationalisering
<b>Doelgroepen</b>	Uit de resultaten gehaald van missie; BAO, SO, VO en MBO
<b>Waarden</b>	Waarden, naam THINK
<b>Ontwikkelingen</b>	Gemeente, passend onderwijs, preventie
<b>Primaire proces</b>	Onderwijsinstelling, THINK(in het geheel), maatschappelijke organisaties, THINK-trainers/les, vraagbehoefte,
<b>Strategie</b>	Key-partners, onderwijsinstelling, preventie, THINK(in het geheel), THINK-leerlijn, THINK-trainers, samenwerking, vraagbehoefte, positie

### *Ontwerp bedrijfsomschrijving*

Het ontworpen bedrijfsomschrijving wordt gezien als de conclusie, tussentijds worden er geen tussenconclusies gegeven. Dit is omdat er samenhang tussen de hoofd- en deelonderdelen zit. Bij het ontwerpen van de bedrijfsomschrijving is het vereist geweest om de hoofd- en deelonderdelen in een volgorde te ontwerpen, zie figuur 3. Dit heeft te maken dat naast de resultaten de ontwerpen ook met elkaar in relatie staan, de bovenkant geeft deels input, hoe de midden- onderkant ontworpen moeten worden. Door het op een volgorde te ontwerpen worden hoofd- en deelonderdelen met elkaar in verband getrokken, zodat er een optimaler samenhang tussen komt. De literatuur zegt er het volgende over:

*Volgens het organisatiebesturingsmodel, ook wel bekend onder de naam strategy focus, heeft als doel om primaire processen juist te laten functioneren. Om de primaire processen te laten functioneren, dienen de missie en visie, doelstellingen (kritische succes factoren) en de strategie op elkaar te zijn afgestemd. Deze onderdelen vormen samen de identiteit van de organisatie. Als de identiteit van de organisatie goed in kaart is gebracht, kan het de organisatie helpen met het maken van afwegingen (Kaplan & Norton, 2001). Zie figuur 4.*



*Figuur 4: Fase ontwerpen*

## 4.2 Bedrijfsomschrijving THINK

*In dit hoofdstuk worden resultaten van de analyse naar de hoofd- en deelonderdelen elementen van de bedrijfsomschrijving beschreven. De beschrijving begint met de ontwikkelingen in 4.2.1 In 4.2.2 staan de resultaten van het hoofddeel bestaansrecht en bestaat uit een analyse van 4.2.1.1 de visie, 4.2.2.2 de missie, 4.2.2.3 kritische succesfactoren, 4.2.2.4 de doelstellingen en 4.2.2.5 de strategie.*

*In 4.2.4 de doelgroepen en in 4.2.3 het primaire proces. het hoofdstuk word afsloten met een conclusie met daarin het ontworpen bedrijfsomschrijving voor THINK beschreven.*

### 4.2.1 Ontwikkelingen

*In de historie is onderzocht welke ontwikkelingen invloed hebben gehad bij het ontstaan van THINK. Allereerst is er in het vooronderzoek gezocht welke ontwikkeling erin het verleden zijn opgetreden, ten tweede zijn die uitgewerkt, met daarbij een eigen interpretatie van de onderzoeker.*

#### **Gemeente**

Op 1 januari 2015 is er een transitie opgetreden omdat de in de gemeenten verantwoordelijk zijn worden voor jeugdhulp. Hierdoor kan de zorg dichter bij inwoners georganiseerd worden, waardoor het efficiënter en kostenbesparing heeft. Dit staat vast in de Jeugdwet. In de jeugdwet staat dat de gemeente de taak heeft om preventie te leveren. Ook de gemeente heeft deze taak op zich gekregen (Rijksoverheid, 2017). Uit het vooronderzoek blijkt dat gemeente Zwolle het doel heeft om in de toekomst zwaardere en duurdere jeugdhulp te minimaliseren. De gemeente Zwolle zet hierbij in op vroege signalering, preventie en lichte zorg. De uitdaging zit voornamelijk in om de zorg slimmer, efficiënter en goedkoper te organiseren met om betere resultaten voor kinderen, jongeren en ouders te realiseren. De gemeente Zwolle zoekt hierbij partners om met deze transformatie aan de slag te gaan.

Uit het vooronderzoek blijkt dat de gemeente Zwolle in de aanloop van deze transitie, in de jaren 2013 en 2014, bezig zijn gegaan om projecten te starten om alvast te experimenteren met jeugdhulp. Dit viel onder de overkoepelende term 'netwerk jeugd en gezin'. Er werden verschillende proeftuinen gecreëerd waarin onder ander onderwijsinstelling aan de slag gingen met preventie van jeugdhulp. Deze proeftuinen waren opdrachten vanuit gemeente Zwolle, onder andere de opdracht; 'vroeg signalering vormgeven en werken aan een pedagogisch leefklimaat'. Die door mevrouw Snel uitgevoerd werd op het Meander college. Mevrouw Snel was op dat moment daar werkzaam, waarna zij de mogelijkheid zag om haar gedachtengoed in praktijk te realiseren.

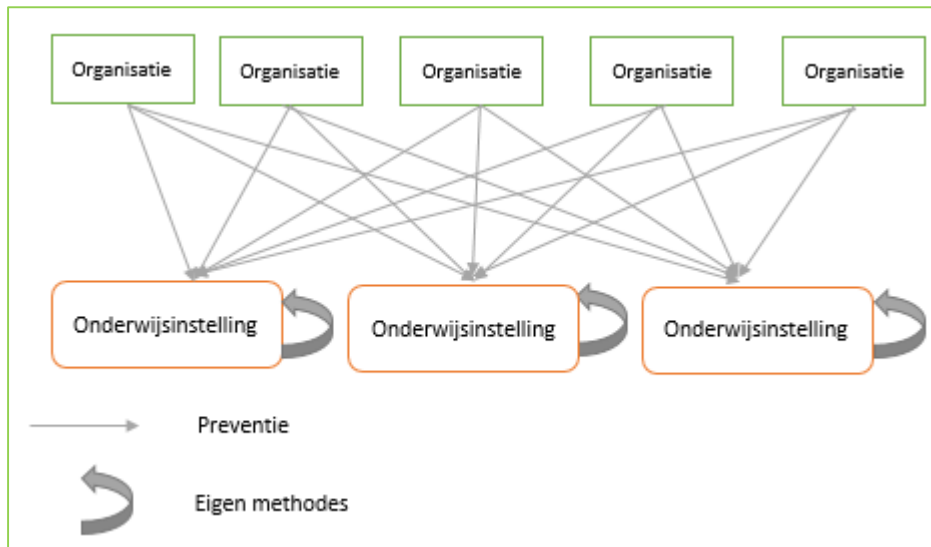
#### **Passend onderwijs**

Het passend onderwijs legt een zorgplicht bij onderwijsinstelling. Concreet houdt dit in dat onderwijsinstelling verantwoordelijk zijn om alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, een goede onderwijsplek te bieden, op zijn of haar niveau. Reguliere en speciale onderwijsinstellingen werken daardoor samen in samenwerkingsverbanden, vaak regionaal (passendonderwijs, 2017). Het passend onderwijs heeft onder andere goed doel om een beter afstemming te realiseren tussen het onderwijs en de zorg (Doelen passend onderwijs, 2017).

Uit het vooronderzoek blijkt dat THINK wil opereren als de verbinder tussen het onderwijs en de zorg. Vanuit de perceptie van de onderzoeker sluit dit aan bij het doel van passend onderwijs.

### Huidige manier van preventie

Uit het vooronderzoek blijkt dat maatschappelijke organisaties binnen Zwolle los van elkaar preventie uitvoeren bij onderwijsinstellingen. Zij benaderen ook los van elkaar onderwijsinstellingen, wat niet altijd even doeltreffend ervaren wordt. Naast dat maatschappelijke organisaties toenadering zoeken bij onderwijsinstellingen, hebben onderwijsinstellingen ook hun eigen methode die uitgevoerd wordt door de mentor van klas. Preventie en eigen methode zijn beide gericht op het bevorderen van sociale-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Uit het vooronderzoek blijkt ook dat door deze situatie de spijker misgeslagen wordt, omdat door tijd en drukte preventie regelmatig in de onderste la belanden bij onderwijsinstellingen. Vanuit mevrouw Snel is op basis van deze constatering een behoefte om het anders te organiseren, THINK is hier een middel voor.



Figuur 6 Oude situatie preventie

In figuur 6 is visueel te zien hoe preventie bij onderwijsinstellingen zijn georganiseerd is, volgens de onderzoeker. Feitelijk te zien dat twee werelden aan elkaar verbonden zijn, namelijk het onderwijs en zorgdomein. De blokjes met daarin 'organisatie' worden de maatschappelijke organisatie bedoeld, die preventie leveren.

Volgens de onderzoeker kan de huidige manier van organiseren als vervolg worden geïnterpreteerd; Het is in figuur 6 te zien dat één onderwijsinstelling door vijf verschillende maatschappelijke organisaties benaderd kan worden om preventie te organiseren. Los van elkaar betekent dat preventie één op één georganiseerd wordt, namelijk tussen de onderwijsinstelling en de maatschappelijke organisatie. De preventie moet dan naast hun eigen methode ingepland worden en passen in de situatie. Daarnaast blijken de interventies een aanbodkarakter te hebben. Het is van tevoren vastgelegd, wat in de context moet passen van de onderwijsinstelling. Hiermee wordt bedoeld dat de situatie van een onderwijsinstelling aan moet sluiten op de preventie die aangeboden wordt om doeltreffend te zijn. Het kan bijvoorbeeld zijn dat er in verhouding niet veel leerlingen zijn die overgewicht hebben binnen een onderwijsinstelling. Een maatschappelijke organisatie heeft een preventie (aanbod) en levert het op deze onderwijsinstelling, wat niet volledig doeltreffend is. Een onderwijsinstelling kan meer behoefte hebben aan een interventie die is gericht op pesten. Wie zo'n interventie kan doen op een onderwijsinstelling hangt weer af van de expertise van een maatschappelijke organisatie. De onderwijsinstelling kan hier zoekende in zijn met het vinden van de juiste maatschappelijke organisatie.

#### 4.2.2 Bestaansrecht

Het bestaansrecht bestaat in dit sub paragraaf uit 4.2.2.1 Missie, 4.2.2.2 Visie, 4.2.2.3 kritische succesfactoren, 4.2.2.4 Doelstellingen en 4.2.2.5 Strategie.

##### 4.2.2.1 Missie

In de missie is onderzocht wat de missie is van THINK is, dit geeft aan waarom THINK bestaat De resultaten komen uit de afgenomen enquête. Het element 'waarden' geeft antwoord op welke waarden belangrijk zijn in de cultuur van THINK. Resultaten van de waarden komen uit de secundaire analyse op het vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017),

#### Missie

De resultaten van de enquête van het element missie zijn samengevoegd, waarbij de een selectie is gemaakt welke resultaten er weergegeven worden. Dit heeft als reden dat er overlapping in zat of omdat het minder relevante resultaten zijn gegeven om tot een ontwerp te komen, volgens de onderzoeker. In tabel 3 zijn de resultaten weergegeven:

<b>Missie</b>	
<b>Enquête vraag</b>	<b>Resultaten</b>
<b>Wat is onze bestaansreden?</b>	- Scholen willen graag invulling geven aan sociaal-emotionele zaken. De gemeente wil graag preventief werken -Onderwijs, ouders, zorg. We hebben hetzelfde doel. - THINK is een prachtig verbindingsmiddel.
<b>Wat is onze primaire functie?</b>	- Preventief leerlingen sterker maken om de goede keuzes te maken. - Het geven van lessen rondom sociaal-emotionele ontwikkeling in nauwe samenwerking met onderwijs, ouders & leerlingen en maatschappelijke organisaties. Het onderwijs hierin ontzorgen.
<b>Wat is ons ultieme hoofddoel?</b>	- THINK betekent in de kern natuurlijk leren nadenken. -Preventief werken, zodat er minder zwaardere zorg nodig is. - Leerlingen leren van elkaar. - Kinderen leren dat ze keuzes hebben in het leven. Dat ze zelf aan het stuur staan en dat ze leren grip te hebben op hun bestaan.
<b>Voor wie bestaan we?</b>	- Voor leerlingen, ouders, onderwijsinstelling en maatschappelijke organisaties
<b>In welke fundamentele behoefte wordt door ons voorzien?</b>	- Leren keuzes maken. Leren van elkaar. Leren omgaan met life events.

Tabel 3: Enquête resultaten missie

#### Waarden

Vanuit de deskresearch zijn de volgende waarden gevonden: **True, Help full, Inspiring, Necessary** and **Kind**

#### 4.2.2.2 Visie

In de visie is onderzocht wat de visie is van THINK, dit geeft aan wat het toekomstbeeld is wat THINK wil zijn. De resultaten komen uit de afgenomen enquête.

#### Resultaten

De resultaten van de enquête van het element missie zijn samengevoegd, waarbij de een selectie is gemaakt welke resultaten er weergegeven worden. Dit heeft als reden dat er overlapping in zat of omdat het minder relevante resultaten zijn gegeven om tot een ontwerp te komen, volgens de onderzoeker. In tabel 4 zijn de resultaten weergegeven:

Visie	
Enquête vragen	Resultaten
<b><i>Wat is ons toekomstbeeld?</i></b>	-THINK als vak vanaf groep 7 t/m het MBO. -THINK als leerlijn, maar ook als helpdesk. Een plek waar scholen terecht kunnen als ze vragen hebben over sociaal-emotionele ontwikkeling en preventie op groepsniveau.
<b><i>Wat zijn onze lange termijn ambities?</i></b>	-THINK voor alle leerjaren op maat. Ik zie ook mogelijkheden om dit buiten Zwolle aan te bieden -Ervaringen THINK op Zwolse scholen meenemen naar andere gemeenten.
<b><i>Wat willen we bereiken?</i></b>	-Een stabiele organisatie die kan leveren naar de vraag van scholen. -Dat het normaal is voor kinderen om naast de reguliere vakken ook een vak te krijgen waarin ze praten en denken over levensvaardigheden en sterker worden in keuzes maken. Dat leerlingen leren te mogen zijn wie ze zijn. Gedeelde verantwoordelijkheid van onderwijs, maatschappelijke organisaties en ouders .
<b><i>Waar staan we voor, wat verbindt ons, wie willen we zijn?</i></b>	-Wij willen een onafhankelijk organisatie zijn die gemeenten, maatschappelijke organisaties en onderwijs faciliteert in geven en krijgen van goede levenslessen. -We staan voor samenwerken, verbinden, inspringen op actualiteit, deskundigheid, normaliseren, vernieuwing. De werelden tussen zorg en onderwijs met elkaar verbinden. We staan voor het sterker maken van kinderen en dat zij leren van elkaar. -Wat ons verbindt is het enthousiasme wat we delen, dezelfde doelen. Staan voor preventie. -Wij willen de club in Zwolle zijn die gevraagd wordt als er vragen liggen vanuit scholen waarbij we de school zo adequaat mogelijk bedienen in het geven van THINK lessen.
<b><i>Wat is essentieel in onze houding?</i></b>	Flexibel zijn, maar wel de lat qua eisen naar verschillende partijen hooghouden.

	Samenwerken, innoveren, vernieuwen, enthousiasme, geloven in preventie en krachten van kinderen en kwaliteit leveren.
<b>Waar geloven we in?</b>	<p>Dat THINK een meerwaarde geeft voor alle betrokken partijen. Samen maken we elkaar sterker. Door elke week aandacht te geven aan sociaal-emotionele ontwikkeling zorg je ervoor dat het beklijft. Alles wat je aandacht geeft groeit.</p> <p>-Wij geloven dat THINK een positieve bijdrage levert in de sociaal-emotionele ontwikkeling van een kind. Door THINK worden de verschillen tussen kinderen verkleind wat bijdraagt aan een positief en veilig leefklimaat op onderwijsinstelling en als brug naar hun volwassen wereld.</p> <p>-Wij geloven dat het verkleinen van verschillen bijdraagt aan een positiever wereldbeeld.</p>

Tabel 4: Enquête resultaten visie

#### 4.2.2.3 Kritische Succesfactoren

In de kritische succesfactoren is onderzocht wat de kritische succesfactoren zijn van THINK, dit geeft aan welke succesfactoren van essentieel belang zijn om de doelstellingen van THINK te kunnen realiseren. De resultaten komen uit de afgenomen enquête.

#### Resultaten

De resultaten van de enquête van het element missie zijn samengevoegd, waarbij de een selectie is gemaakt welke resultaten er weergegeven worden. Dit heeft als reden dat er overlapping in zat of omdat het minder relevante resultaten zijn gegeven om tot een ontwerp te komen volgens de onderzoeker. In tabel 5 zijn de resultaten weergegeven:

Succesfactoren	
Enquête vraag	Resultaten
<b>Wat is cruciaal voor succes?</b>	-Kwaliteit: goede lessen, goede trainers. Innovatie, inspelen op actualiteit
<b>Welke factoren maken ons uniek?</b>	-Geen vast format. -Deskundigheid is altijd up to date. -Goede mensen op de juiste plek (samenwerking mentor/maatschappelijke organisatie). -Samenwerking van de betrokken partijen. -Een leerlijn op maat. -Leerlingen en ouders zorgen voor input onderwerpen. -Structurele aandacht op scholen voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen -Geen vaste lessenreeks, maar een -interactieve aanpak met optimale flexibiliteit voor de juiste inzet van deskundigen.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Betaalbare methodiek .</li> <li>-Speelt in op actualiteit.</li> <li>-Vraaggericht ipv aanbod gestuurd.</li> <li>-Maatwerk.</li> <li>-Er is een win win door samenhang in preventie activiteiten.</li> </ul>
<b>Wat is voor het succes van onze organisatie doorslaggevend?</b>	-Inhoudelijk: kwaliteit lessen, goede trainers, samenwerking.
<b>Wat zijn onze kerncompetenties?</b>	-Samenwerken, verbinden, deskundigheid delen, preventief werken

Tabel 5: Enquête resultaten kritische succesfactoren

#### 4.2.2.4 Doelstellingen

In de doelstellingen zijn onderzocht wat de doelstellingen is van THINK is, dit geeft welke ondernemingsdoelen nodig zijn om de missie en de visie te verwezenlijken. De resultaten komen uit de afgenomen enquête.

#### Resultaten

De resultaten van de enquête zijn samengevoegd, waarbij de een selectie is gemaakt welke resultaten er weergegeven worden. Dit heeft als reden dat er overlapping in zat of omdat het minder relevante resultaten zijn gegeven om tot een ontwerp te komen, volgens de onderzoeker. In tabel 6 zijn de resultaten weergegeven:

Doelstellingen	
Enquête vraag	Resultaten
<b>Wat zijn de resultaten die we willen bereiken?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-THINK is de organisatie die zorgt dat er in samenhang preventie wordt aangeboden op scholen</li> <li>-THINK lessen op elke school voor elk kind met als resultaat dat kinderen zelf leren nadenken.</li> <li>-Leerlingen kunnen beter keuzes maken.</li> <li>-scholen worden goed ondersteund door maatschappelijke organisaties. Meer deskundigheid in de onderwijsinstelling.</li> <li>-Deskundigheid delen met onderwijs personeel.</li> <li>-Samenwerking tussen alle partijen.</li> <li>-Lagere drempel voor ouders en leerlingen naar maatschappelijke organisaties.</li> </ul>

Tabel 6: Enquête resultaten doelstellingen

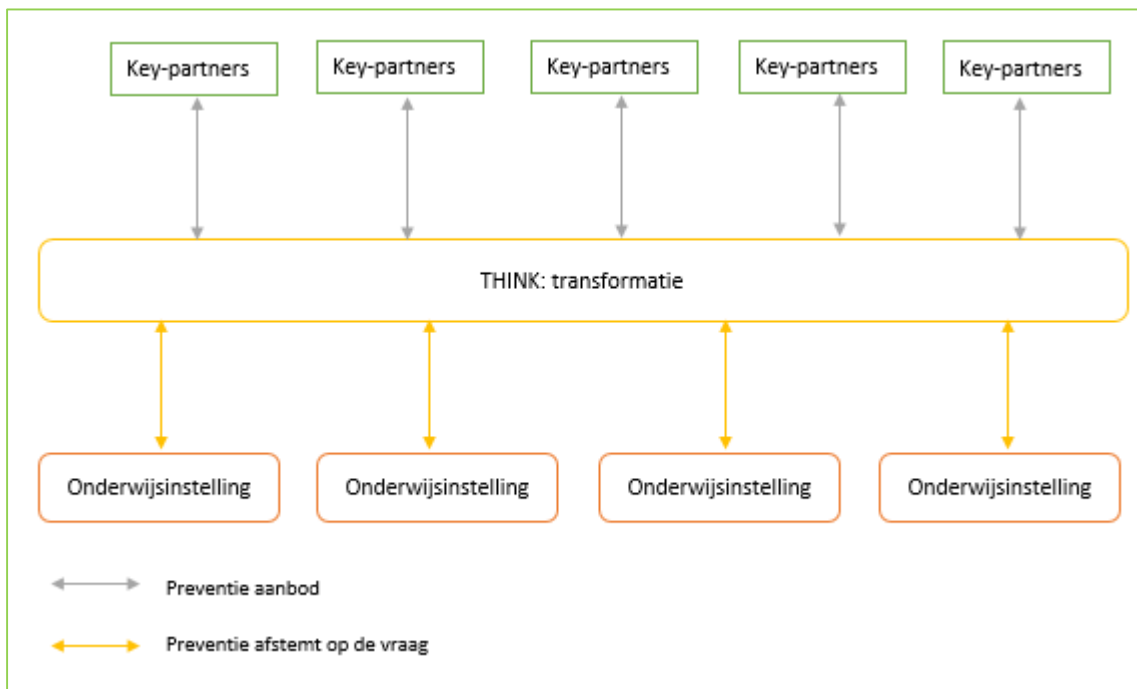


### 3.2.2.5 Strategie

In de strategie is onderzocht wat de strategie is van THINK, dit geeft de route aan die de onderneming moet volgen om haar doelstellingen te realiseren. Resultaten komen uit de secundaire analyse op het vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017),

#### Resultaten

De doelgroepen waar THINK zich op richt is niet direct benaderbaar. Dit is omdat de doelgroepen zich bevinden binnen de onderwijsinstelling. Een onderwijsinstelling wordt gezien worden als de primaire klant van THINK, zonder hen zijn de doelgroepen niet te bereiken. De key-partners zijn nodig om de THINK-leerlijn te realiseren. In figuur 7 is weergegeven wat de positie is van THINK om de dienst te kunnen leveren.



Figuur 7: Strategie THINK

De dubbel pijlen houden in dat er een wisselwerking is tussen THINK en de onderwijsinstelling(klant) of key-partners. Bij THINK is er een wisselwerking gaande tussen de vraagbehoefte van de onderwijsinstelling en de realisatie hiervan. Bij de key-partners stelt THINK vast hoeveel THINK-lessen er gegeven moet worden, waarna de organisatie de personeel levert om dit uit te voeren. Key-partners sluiten zich bij THINK aan in vorm van een strategische samenwerking. THINK heeft deze samenwerking nodig om de THINK-leerlijn te verwezenlijken. Zij maken gebruik van de kennis en kunde die een key-partners bezitten. THINK heeft in feite een strategische samenwerking met de key-partners om haar dienst te kunnen leveren.

THINK treedt daarom op als een coördinator tussen de onderwijsinstelling en key-partners. Het participeert op de vraag van onderwijsinstelling en laat de organisaties weten wanneer, waar en hoe de dienst geleverd moet worden. THINK neemt in die zin het organiseren van preventie over van de key-partners, waardoor het vanuit een centraal punt georganiseerd wordt.

#### 4.2.4 Doelgroepen

*In de doelgroepen is onderzocht wat de doelgroepen zijn van THINK, dit geeft aan op welke groep van mogelijke afnemers/klanten een organisatie zich richt. Dit is gedaan door deskresearch. Hierbij de resultaten;*

##### *Basisonderwijs*

THINK richt zich op groep 7 en 8 van het basisonderwijs. Het basisonderwijs wordt als volgt omschreven:

*“Het basisonderwijs is het reguliere onderwijs dat kinderen van 4 tot 12 jaar volgen. Een onderwijsinstelling waar basisonderwijs wordt aangeboden, heet een basisonderwijsinstelling. De basisonderwijsinstelling is onderverdeeld in acht groepen. De kinderen moeten per jaar bepaalde leerdoelen behalen. Als zij hierin slagen, gaan zij aan het eind van het onderwijsinstellingjaar over naar de volgende groep. Groep 1 is de eerste groep en groep 8 is de laatste” (Nationale Onderwijsgids, 2017).*

In het algemeen is basisonderwijs grofweg in drie basisonderwijsinstelling te onderscheiden:

- de openbare onderwijsinstelling: voor iedereen toegankelijk, bestuurt door gemeente;
- de confessioneel bijzonder onderwijsinstelling: lessen worden gebaseerd op godsdienstige- of levensovertuiging en wordt bestuurd door een verenigingen of stichtingen;
- algemeen bijzonder onderwijsinstelling: ligt er een pedagogische overtuiging ten grondslag van de onderwijsinstelling en wordt bestuurd door verenigingen of stichtingen.

##### *Speciaal onderwijs*

THINK richt zich geheel op speciaal onderwijs, die als volgt wordt omschreven:

*“Speciaal onderwijs is onderwijs voor kinderen met beperkingen. Het onderwijs wordt gegeven op gespecialiseerde onderwijsinstelling. Er is speciaal onderwijs voor zowel de basisonderwijsinstelling als het voortgezet onderwijs. Binnen het speciaal onderwijs wordt er onderscheid gemaakt tussen speciaal onderwijs, voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en speciaal basisonderwijs (SBO)” (Nationale Onderwijsgids, 2017)*

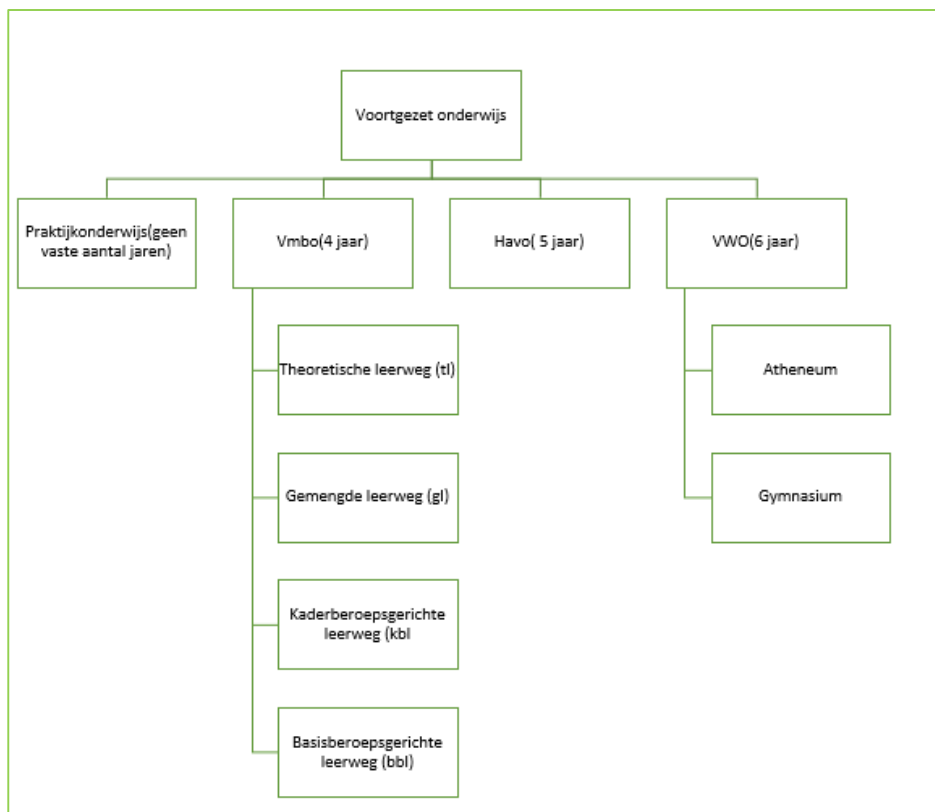
- *Speciaal basisonderwijs (SBO):* Op SBO-onderwijsinstelling volgen kinderen die moeilijk leren, kinderen met opvoedingsmoeilijkheden of alle andere kinderen die speciale ondersteuning en aandacht nodig hebben hun onderwijs. Het verschil tussen SBO-onderwijsinstelling en onderwijsinstelling voor speciaal onderwijs is dat de SBO-onderwijsinstelling dezelfde kerndoelen als regulieren basisonderwijsinstelling aanhouden, de leerlingen krijgen alleen meer tijd om deze doelen te behalen (tot hun 14e). Voor het speciaal onderwijs zijn aparte kerndoelen opgesteld.
- *Voortgezet speciaal onderwijs (VSO):* Het voortgezet speciaal onderwijs is voortgezet onderwijs voor kinderen met een beperking en heeft de doelstelling zoveel mogelijk leerlingen voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Het voortgezet speciaal onderwijs heeft drie uitstroomprofielen: een voor arbeidsmatige dagbesteding, een voor de (beschermde) arbeidsmarkt en een met als doel een diploma voortgezet onderwijs te behalen. (Nationale Onderwijsgids, 2017)

### Voorgezet onderwijs

THINK richt zich momenteel geheel op het voortgezet onderwijs, die als volgt wordt omschreven:

*“Het voortgezet onderwijs, ook wel secundair onderwijs genoemd, is het reguliere onderwijs dat kinderen na afronding van het basisonderwijs volgen. Een onderwijsinstelling waar voortgezet onderwijs aangeboden wordt heet een middelbare onderwijsinstelling. Kinderen vanaf ongeveer 12 jaar gaan naar de middelbare onderwijsinstelling. Het voorgezet onderwijs duurt vier, vijf of zes jaar, afhankelijk van welk niveau voortgezet onderwijs de leerling volgt” (Nationale Onderwijsgids, 2017).*

Het voortgezet onderwijs is als volgt ingedeeld in niveau en het aantal jaren. De niveaus zijn de verschillende onderwijsvormen die leerlingen kunnen volgen, dit is in figuur 8 weergegeven.



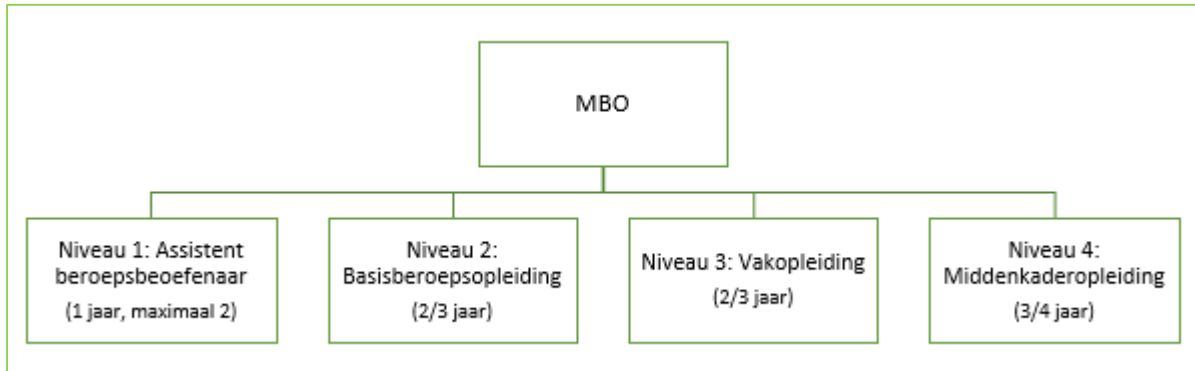
Figuur 8: Leerwegen voortgezet onderwijs

## MBO

THINK richt zich geheel op het MBO, die als volgt wordt omschreven:

*“Het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) is een onderwijsvorm die mensen voorbereidt op het werken in een bepaald beroepsveld. Er zijn vier niveaus, twee leerwegen en zes domeinen te onderscheiden”* (Nationale Onderwijsgids, 2017).

In figuur 9 zijn de niveaus weergegeven.



Figuur 9: Leerwegen MBO

Mbo-opleidingen worden aangeboden op vakonderwijsinstelling, regionale opleidingscentrums (ROC 's) en agrarische opleidingscentrums (AOC 's).

Er zijn twee leerwegen waaruit gekozen kan worden binnen een opleiding, de praktische of de theoretische leerweg. Praktische leerweg (Bbl) is direct werken en daarnaast studie. Theoretische leerweg is meer gericht op de theoretische verdieping.

### Tussenconclusie

Voor THINK kan er onderscheid gemaakt worden in onderwijsinstellingen en de doelgroepen, dit door onderwijsinstellingen als primaire klant te zien en doelgroepen als secundaire klanten.

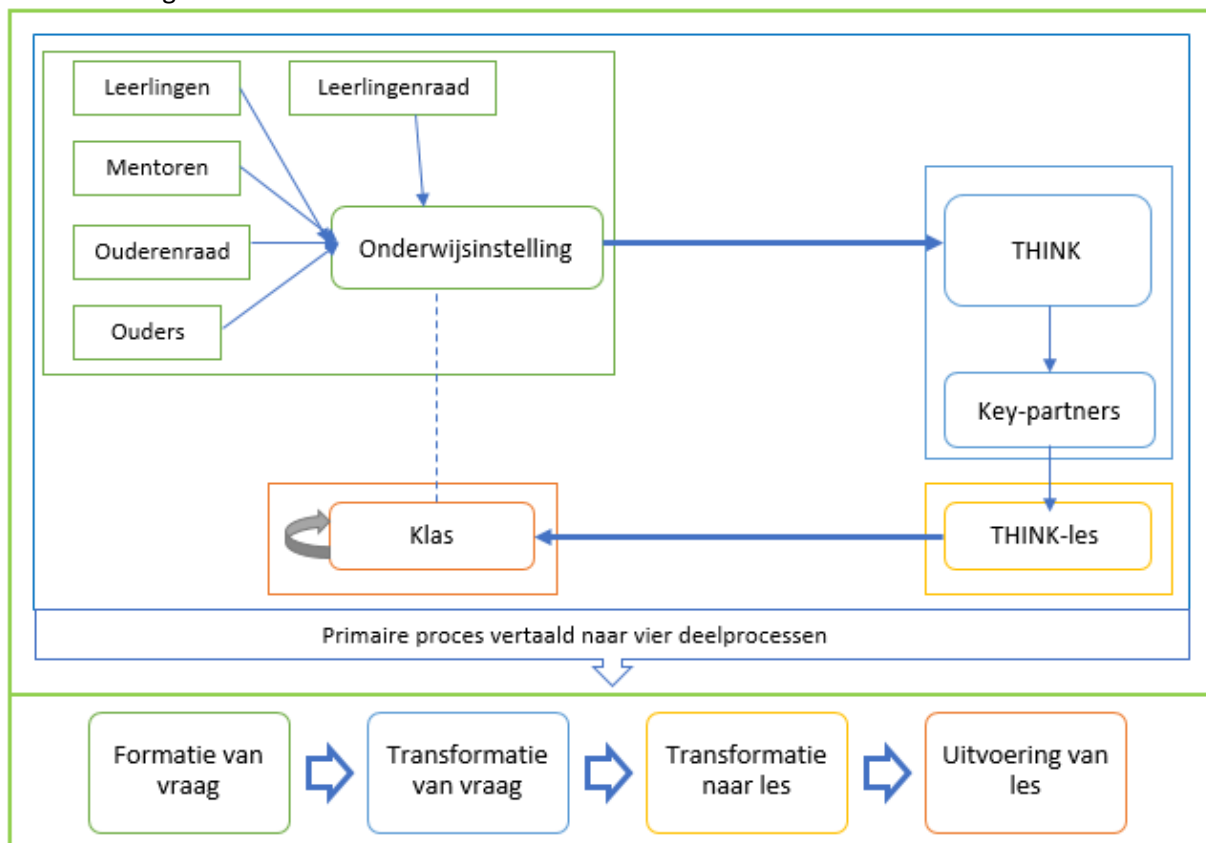
#### 4.2.3 Primaire proces

In de primaire proces is onderzocht wat het primaire proces is van THINK, dit geeft de processen weer die direct bijdrage aan de totstandkoming van de dienst en resultaat. Resultaten komen uit de secundaire analyse op het vooronderzoek (Schakelaar & Witteveen, 2017),

##### Resultaten

In feite levert THINK een dienst in vorm van een leerlijn, die geïntegreerd wordt binnen een onderwijsinstelling. Deze leerlijn, ook wel THINK-leerlijn genoemd, is gericht op de sociaal-emotionele ontwikkeling van de doelgroep. In de totstandkoming van deze THINK-leerlijn zijn drie spelers aanwezig. Ieder heeft zijn rol en taak om de THINK-lessen te verwezenlijken. In het algemeen levert de onderwijsinstelling de input door te formuleren wat hun vraagbehoefte is, THINK voor de transformatie van de vraag met de key-partners en key-partners voor de uitvoering van de lessen. Deze stappen achter elkaar kunnen gezien worden als het primaire proces. Dit zijn de processen die direct een bijdrage leveren aan de totstandkoming van de dienst en het resultaat hiervan. Leveren/coördineren van deze leerlijn is het primaire proces waar THINK zich voornamelijk mee bezig houdt. Het primaire proces is de verdieping op de strategie van THINK, dit omdat het in kaart brengt hoe middelen (THINK, THINK-trainers) ingezet worden en wanneer. Daarnaast geeft het inzicht wie welke rol heeft in het primaire proces.

Vanuit de resultaten is met eigen perceptie & interpretatie van de onderzoeker het primaire proces voor THINK ontworpen. De opdrachtgever heeft hierop een akkoord gegeven. Het primaire proces ziet er als volgt uit:



Figuur 10: Primaire proces

De spelers binnen het primaire proces zijn aan de bovenkant van figuur 10 weergegeven. Het is als het ware de route die doorlopen moet worden om een THINK-les te realiseren. Vervolgens is dit vertaald naar deelprocessen, waar een benaming aan is gegeven. Dit is het onderste gedeelte van figuur 10 en wordt aan de hand van deze deelprocessen nader uitgelegd.

*Formatie van vraag:* dit is het proces waar de vraagbehoefte geformuleerd wordt door de onderwijsinstelling. Het formuleren hiervan wordt gedaan met verschillende partijen die weergegeven zijn. De invulling van de THINK-leerlijn is geheel aan de onderwijsinstelling en resulteert in een aantal overkoepelende thema's waar onderwerpen in behandeld worden. De onderwijsinstelling zelf bepaald hoeveel, wanneer, voor wie en waar de THINK-lessen worden gegeven. De THINK-lessen worden door de onderwijsinstelling vervolgens opgenomen in hun jaarrooster.

*Transformatie van vraag:* dit is het proces waar de vraagbehoefte (thema's) van de onderwijsinstelling binnenkomt bij THINK, die het vervolgens gaat uitfilteren. Voor het uitfilteren is er geen concrete functie binnen THINK. Er wordt door THINK gekeken welke key-partners de onderwerpen kunnen uitvoeren, waarna doorverwijzing volgt. In zekere zin draagt THINK de opdracht over om preventie te leveren in vorm van een THINK-les.

*Transformatie naar les:* personeelsleden van de key-partners voeren de THINK-lessen uit, zij maken de vertaling naar een concrete les. Dit is daarom het proces waar daadwerkelijk de vraagbehoefte omgezet wordt in een THINK-les. Het kan worden gedaan door een les nieuw te formuleren of bestaande lesformats over te nemen waarover THINK beschikt.

*Uitvoering van les:* dit is het proces waar de uitvoering plaats vindt. Ondanks dat de les van te voren is geformuleerd, moet het flexibiliteit bevatten. Dit houdt in dat tijdens een THINK-les opengestaan moet worden voor wisseling in onderwerpen, dit is in figuur 5 aangegeven met een grijze pijl. De wisseling van onderwerpen kan vanuit de onderwijsinstelling zelf komen of door interactie met de doelgroep.

### 4.3 Conclusie

De ontwikkelingen kunnen THINK de stimulans geven, omdat THINK een project is van de gemeente, het doel van passend onderwijs ondersteunt en preventie op een andere manier wordt georganiseerd. Het grootste verschil tussen de oude situatie van preventie en THINK zit in het feit dat THINK vraaggericht is i.p.v. aanbodgericht. Het optreden als de verbinder tussen het onderwijs en de zorg, ondersteunt het doel van passend onderwijs. Zij willen dat er een betere afstemming is tussen het onderwijs en de zorg. THINK lijkt hier de oplossing voor te zijn. Voor THINK kunnen deze ontwikkelingen als kansen worden gezien, die hun bestaansrecht stimuleren.

De resultaten van de missie geeft aan dat THINK de verbinder moet zijn tussen het onderwijs en de zorg. Vooralsnog is alleen betekend dat zij dit willen doen door het leveren van een dienstverlening, met de expertise vanuit de zorg. De positie van verbinder betekend dat THINK het coördineren en organiseren van de vraagbehoefte en preventie realiseert. In de kern voert THINK die taak uit. Door het nemen van deze positie krijgt THINK bestaansrecht. Om dat te waarborgen zal dit ingebed moeten worden in de strategie en het primaire proces.

De doelstellingen van THINK zijn lastig meetbaar, want de resultaten van de dienstverlening zijn niet direct zichtbaar. Ondanks dat zijn de kritische succesfactoren van essentieel belang om het te realiseren. Voor THINK is het de onderscheidend vermogen, die vertaald moeten worden in de strategie.

Uit de resultaten is te halen dat de doelgroepen van THINK; BAO, SO, VO en MBO, echter zijn deze niet direct te bereiken omdat zij binnen een onderwijsinstelling bevinden. THINK heeft de onderwijsinstelling nodig om haar dienstverlening te kunnen leveren. THINK moet hierdoor onderscheid maken tussen primaire- en secundaire klanten. De primaire klanten zijn de onderwijsinstellingen en secundaire klanten zijn de doelgroepen. De benadering zal voor beide anders zijn. Bij de primaire klanten zal de focus meer liggen op een duurzame relatie, waarin de onderwijsinstelling ontzorgd kan worden. Bij de secundaire klanten moet THINK de focus leggen op haar dienstverlening. Dit zal ingebed moeten worden in de strategie van THINK.

Het organiseren en coördineren moet volgens de missie, visie en strategie gedaan worden door THINK. De resultaten van het primaire proces van THINK is niet ondersteund hieraan, omdat de key-partners de vertaalslag naar een concrete THINK-les maken. Hierdoor wordt het voor THINK bemoeilijkt om de kwaliteit te monitoren en valt dit niet in eigen beheer. THINK zal dit in eigen beheer moeten plaatsen, zodat het de missie, visie en strategie ondersteunt. Er kan geen primair proces worden ontworpen voor THINK omdat het onderzoek van mevr. R. Schakelaar vereist is om daar uitspraken over te doen. Op deze wijze kan er een optimale afstemming worden gemaakt tussen het strategische en het operationele. De volgende punten dienen daarin meegenomen te worden:

- Het primaire proces moet de positie van THINK ondersteunen. Het coördineren en organiseren ligt binnen THINK;
- De inhoud van de THINK-lessen moeten de missie ondersteunen;
- Het primaire proces moet zodanig ingericht worden dat alle betrokken partijen meegenomen worden en nauw samenwerken (de leerlingen, ouders, onderwijsinstelling en maatschappelijke organisaties);
- De kritische succesfactoren moeten ingebed zijn en hoog in het vaandel staan binnen THINK.

Vanuit alle resultaten van de hoofd-deelonderdelen en eigen perceptie & interpretatie van de onderzoeker is er bedrijfsomschrijving ontworpen voor THINK.

# Bedrijfsomschrijving *OP school*

## Missie

*'THINK staat voor True, Help full, Inspiring, Necessary and Kind. Wij bestaan omdat wij een positieve bijdrage willen leveren aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerlingen. Door in te spelen op de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen, worden zij sterker gemaakt en leren zij nadenken. Het zijn de behoefte; leren keuzes maken, leren van elkaar en leren omgaan met life events waar wij in willen voorzien. THINK treedt op als de verbinder tussen gemeente, het onderwijs en de zorg en coördineert & organiseert een sociaal-emotionele leerlijn voor onderwijsinstelling. Onze doelgroep is BAO, SO, VO en MBO. Wij staan voor de leerlingen, ouders, onderwijsinstelling en maatschappelijk organisatie, die nauw samenwerken om dit te realiseren. Daarnaast is THINK een plek waar onderwijsinstelling terecht kunnen voor vragen over sociale-emotionele ontwikkeling en preventie op onderwijsinstellingniveau. De sociaal-emotionele leerlijn wordt verzorgd door deskundige uit de zorg met de geschikte expertise die aansluit op de vraag.*

## Visie

*'Wij geloven dat wij door het optreden als de verbinder tussen de gemeente, het onderwijs en de zorg, die alle dezelfde doel hebben 'het staan voor preventie' en daardoor elkaar sterker in maken. Dat het normaal is voor leerlingen om naast de reguliere vakken ook een vak te krijgen waarin ze praten en denken over levensvaardigheden en sterker worden in weerbaarheid en zelfredzaamheid. Dat leerlingen leren te mogen zijn wie ze zijn. Door het structureel geven van preventie en dit te integreren binnen het onderwijs, beoogt THINK de verschillen tussen leerlingen te verkleinen. Dit draagt bij aan een positief en veilig leefklimaat op onderwijsinstelling, dat helpend is voor de brug naar volwassenheid en een positiever wereldbeeld van kinderen. Wij zijn ervan overtuigd dat door op te treden als verbinder, de onderwijsinstelling zullen worden ontzorgd. Daarnaast is het essentieel voor onze houding dat wij; flexibel zijn, innoveren, blijven verbinden en vernieuwen, actualiteit zijn, doorontwikkelingen, deskundigheid up-to-date houden, normaliseren, samenwerken en kwaliteit leveren'*

## Doelstellingen

- THINK heeft op lange termijn haar doelgroepen sociaal en emotioneel sterker gemaakt.
- THINK heeft door het leveren van haar dienst de onderwijsinstellingklimaat veiliger gemaakt.



### **Kritische succesfactoren**

*Kritische succesfactoren van THINK zijn: interactieve aanpak, maatwerk, vraaggericht gestuurd, het samenwerken met diverse disciplines, inspelen op actualiteit, kwaliteit en leveren vanuit centraal punt.*

### **Strategie**

*THINK neemt de positie in tussen de onderwijsinstelling en haar key-partners. Hierdoor inventariseert THINK vanuit een centraalpunt de vraagbehoeften en de preventie, om dit vervolgens te organiseren en coördineren. THINK benaderd onderwijsinstellingen als de primaire klanten, die gebaseerd is op een duurzame relatie. De secundaire klanten zijn de doelgroepen waar de focus ligt op maatwerk, kwaliteit en interactieve aanpak. Door de specifieke vraaggerichte benadering is het noodzakelijk dat THINK ten alle tijden zo ingericht is om daar aan te voldoen. Om de dienst te kunnen realiseren gaat THINK een strategische samenwerking aan met organisaties, die de juiste expertise in huis hebben.*

## 5. Implementatieplan R. Schakelaar

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek van R. Schakelaar beschreven. In 5.1 wordt de onderzoeksopzet uiteengezet. In 5.2 worden de resultaten van de analyse naar de one practice van THINK op het TalentStad beschreven. Hoofdstuk 5.3 geeft het implementatieplan weer voor de uitrol van de THINK-leerlijn naar nieuwe scholen.

### 5.1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht van het onderzoek naar het implementatieplan voor THINK op school. De onderzoeksopzet bevat een aanleiding (5.1.1), doelstelling (5.1.2), begripsafbakening (5.1.3), methode(5.1.4) en dataverzamelmethode (5.1.5).

#### 5.1.1 Aanleiding

De organisatie THINK gaat momenteel een transitie door, zoals beschreven is in het vooronderzoek. De organisatie THINK kenmerkt zich van pionier naar een groei, zoals in het vitaliteitsmodel is beschreven. De organisatie THINK gaat een ontwikkelingsdynamiek 'stabiliseren' door. *"Het doel van stabiliseren is om focus en consistentie in het opereren van de organisatie te brengen, de wilde groei bewust te convergeren en de risico's van overexpansie te managen"* (Peters, 2003).

Daarnaast kan de organisatie THINK ook in de eerste fase van het groeimodel van Greiner (1988) geplaatst worden. De organisatie THINK is gegroeid door de creativiteit van oprichtster mevr. M. Snel. Zij is aanjager van het gedachtegoed THINK en heeft het gebracht waar de organisatie THINK nu is. Zoals in het vooronderzoek ook gebleken is, is er momenteel niet de kennis en kunde in huis om de organisatie THINK te stabiliseren en structuren aan te brengen. Er is binnen de organisatie THINK een leiderschapscrisis gaande. In de literatuur wordt deze leiderschapscrisis omschreven als: "de oprichter kan niet meer alles zelf overzien en leiden" (Greiner, 1988).

De afzet van THINK groeit voor het schooljaar 2017-2018 van een naar zeven scholen. Op dit moment is het niet duidelijk en beschreven op welke manier THINK operationeel handelt bij de klant. Daarnaast is THINK als organisatie zoekend en onwetend op welke manier zij de THINK-leerlijn kunnen implementeren bij nieuwe klanten. Er ligt een sterke behoefte aan een implementatieplan voor de uitrol van THINK bij deze nieuwe klanten. De kwaliteit van de uitrol op nieuwe scholen is essentieel voor het succes van THINK. De ervaring van THINK op het TalentStad kan hiervoor van betekenis zijn. De succesfactoren en de knelpunten geven input voor het advies en het implementatieplan voor de uitrol van de THINK-leerlijn.

Vanuit deze aanleiding is de volgende deelvraag geformuleerd: "Op welke wijze handelt THINK als organisatie operationeel binnen het TalentStad en wat zijn in het operationele handelen de succesfactoren geweest?"

Het antwoord op deze vraag geeft input om een implementatieplan op te stellen op welke wijze de THINK-leerlijn moet worden uitgerold bij nieuwe klanten.

#### 5.1.2. Doelstelling

Het ontwerpen van een implementatieplan heeft als doel om THINK uit te kunnen rollen naar nieuwe klanten. Het ontwerpen van een implementatieplan is tot stand gekomen door een operationele analyse, in de vorm van een one practice.

#### 5.1.3 Begripsafbakening

In de begripsafbakening worden de begrippen toegelicht en afgebakend die in het onderzoek aan bod komen.

### One practice

De one practice is ontstaan uit het principe van een best practice. Een best practice wordt in de literatuur omschreven als: *“Een beschrijving van een methode, een aanpak of een werkwijze, die aantoonbaar rendement heeft opgeleverd; een die in een bepaalde context de meest efficiënte methode, aanpak of werkwijze is gebleken.”* (Groot, 2005). In het kader van een best practice heeft de werkwijze die op het TalentStad is gehanteerd, aantoonbaar rendement opgeleverd. Er kan een kritische kanttekening gemaakt worden, omdat THINK alleen draait op het TalentStad, dus is het automatisch de best practice. De vraag kan gesteld worden of dit ook daadwerkelijk de best practice is. Om deze reden wordt het geen best practice genoemd, maar een ‘one practice’.

De onderdelen die in de one practice aan bod komen zijn door de onderzoeker zelf ontwikkeld, na literatuurstudie over de best practice. Zoals in de definitie van de best practice is beschreven gaan het over een methode, aanpak of werkwijze. Met de kennis die de onderzoeker heeft vanuit het vooronderzoek en de gesprekken met de THINK-organisatie, is gekozen om de volgende onderwerpen mee te nemen in de beschrijving van de one practice. Deze onderwerpen zijn:

- Het TalentStad
- Het proces van de THINK-leerlijn
- Het vorm geven van de THINK-leerlijn
- De functies die nodig zijn om de THINK-leerlijn te realiseren op het TalentStad
- De ervaringen met de leveranciers (key-partners)
- De financiën van de THINK-leerlijn op het TalentStad
- De succesfactoren van het vak THINK op het TalentStad.

Deze onderwerpen worden als volgt uiteengezet en afgebakend:

### Het TalentStad

Het TalentStad is een middelbare school en onderdeel van de Landstede groep (Landstede Groep, 2017). Het TalentStad bestaat uit een beroepscollege en praktijkonderwijs. In dit onderzoek wordt met het TalentStad enkel het TalentStad beroepscollege bedoeld.

### Proces

Dit betreft een chronologische analyse van de start van THINK in september 2014 tot het heden.

### Leerlijn

De leerlijn in het onderzoek wordt in het onderzoek vanuit organisatorisch oogpunt onderzocht. Het richt zich op het organisatorisch vormgeven van de leerlijn THINK op het TalentStad.

### Functies

De functies betreffen de THINK-functies die er op het TalentStad zijn om THINK operationeel te houden.

### Leveranciers

In het vooronderzoek is beschreven dat de leveranciers voor THINK, degene zijn die kennis en expertise leveren in de THINK- lessen. De leveranciers zijn de maatschappelijk partners die zich verbinden aan THINK (Schakelaar & Witteveen, 2017). In dit onderzoek worden zij key-partners genoemd.

### Financiën

De financiën zijn uit gespecificeerd op de kosten van THINK op het TalentStad.

Deze elementen leiden tot het opstellen van succesfactoren. Succesfactoren worden in de literatuur beschreven als: “De factoren die voor het succes van een organisatie van doorslaggevende betekenis zijn” (Keuning & Eppink, 2012).

#### 5.1.4 Onderzoeksmethode

In de methode wordt uitgelegd op welke manier de onderzoeken zijn ontworpen. Vervolgens wordt er uitgelegd welke dataverzamelmethode is gehanteerd.

##### **One practice**

In de one practice van THINK op het TalentStad zijn verschillende aspecten onderzocht. De one practice moet uiteindelijk de succesfactoren en knelpunten naar voren brengen. Deze aspecten zullen vervolgens meegenomen worden in een implementatieplan om THINK uit te rollen op andere scholen. Het implementatieplan is het ontwerp, beschreven vanuit de one practice.

De one practice bestaan uit de volgende elementen die hieronder toegelicht worden.

##### *Beschrijving van het TalentStad*

Om de one practice te beschrijven, is het noodzakelijk om te weten wat voor school het TalentStad is. In het eerste deel van het onderzoek is er beschrijving gedaan van het TalentStad. Deze beschrijving richt zich alleen op die van het TalentStad beroepscollege. Het TalentStad praktijkonderwijs start in het schooljaar 2017-2018 met THINK. Het TalentStad beroepscollege wordt in dit onderzoek beschreven als TalentStad. In de beschrijving van het TalentStad wordt de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen van de school meegenomen.

##### *Proces*

Het proces van THINK op het TalentStad is essentieel in de one practice. Vanuit het vooronderzoek is vastgesteld dat THINK in september 2014 is gestart op het TalentStad. Het termijn waarin het proces onderzocht wordt, is vanaf juli 2014 tot het heden. De periode tussen juli en september is gebruikt om de leerlijn vorm te geven. Er worden in het proces de volgende aspecten belicht:

- De opstartfase van THINK op het TalentStad; hierin wordt vooral belicht hoe de totstandkoming van THINK is geweest en hoe dit verlopen is. Waar liep men tegen aan? Wat ging goed?
- Mijlpalen; In het proces van THINK op het TalentStad zijn er ongetwijfeld mijlpalen geweest die behaald zijn. Deze zullen in kaart gebracht worden.
- Een evaluatie van drie jaar THINK op het TalentStad.

##### *Leerlijn*

Het stuk over de leerlijn in de one practice richt zich vooral op het organisatorische vormgeving van de THINK-leerlijn. Hoe zijn onderwerpen van de leerlijn tot stand gekomen en wat was de rol van de school en THINK als organisatie hierin.

##### *Functies*

Vanuit THINK zijn er voorwaarden gesteld aan het hebben van bepaalde functies op een school om überhaupt met THINK te kunnen werken. Een THINK coördinator is hier een voorbeeld van. Hoe zijn de verschillende functies vormgegeven op het TalentStad? Waar lopen deze mensen tegen aan? Missen er functies? Dit zal aan bod komen in het kopje functies.

##### *Leveranciers*

THINK levert lessen in samenspraak en in samenwerking met leveranciers. De ervaringen die het TalentStad heeft met de leveranciers kunnen veel zeggen over de samenwerking tussen THINK en de leveranciers. Wat ging hierin goed en wat kon beter? Dat zal in dit hoofdstuk naar voren komen.

### *Financiën*

Uit gesprekken met de projectleiding blijkt dat er financiële gegevens beschikbaar zijn over wat THINK kost op het TalentStad. Deze gegevens worden geanalyseerd en er wordt een kostenoverzicht gegeven van THINK op het TalentStad.

### Succesfactoren

Vanuit de one practice zullen succesfactoren geformuleerd worden. Deze factoren hebben dusdanig bijgedragen aan het succes van het vak THINK op het TalentStad.

Gedurende de onderzoeksperiode wordt er nauw contact gehouden met de opdrachtgever. De one practice wordt teruggekoppeld aan de opdrachtgever en kan, waar nodig, aangevuld worden. De one practice vormt het uitgangspunt voor het implementatieplan.

Het implementatieplan is opgesteld in samenspraak met de opdrachtgever. Hiervoor is gekozen om zo gelijk input vanuit THINK mee te kunnen nemen en optimale afstemming met de opdrachtgever te genereren.

### 5.1.5 Dataverzamelmethode

#### **One practice**

Er wordt op verschillende manieren data verzameld om de one practice van het TalentStad vorm te geven. Er wordt eerst informatie verzameld vanuit het vooronderzoek van THINK. In het vooronderzoek zijn verschillende interviews afgenomen met onder andere het TalentStad en de projectleiding. Deze interviews hebben input geleverd over de one practice van het TalentStad.

Voor aanvang van dit onderzoek heeft de onderzoeker een THINK-les op het TalentStad bijgewoond. Dit had als doel om te ervaren op welke wijze de THINK-les wordt uitgevoerd.

Daarnaast is over de beschrijving van het TalentStad gebruik gemaakt van het internet. Er wordt de online schoolgids en de website van het TalentStad geraadpleegd.

Naast de informatie die al bekend is over de one practice bij het TalentStad, worden er interviews gehouden met:

- Onderbouw coördinator van het TalentStad, dhr. P. Gerritsen
- THINK coördinator, Mevrouw de Haan

De eerste fase van het onderzoek wordt vorm gegeven door een interview met dhr. P. Gerritsen. Dit gesprek is in eerste instantie een oriënterend gesprek, om vervolgens specifiekere vragen te kunnen formuleren voor het vervolg. Het interview is semi gestructureerd vorm gegeven. De keuze voor deze vorm is om voldoende vrije invulling over te laten aan de geïnterviewde. In dit interview is het doel om een kapstok te creëren voor vervolg interviews. Er is weinig informatie bekend, dus om zo veel mogelijk informatie te halen uit de geïnterviewde, is er gekozen om vrije invulling van het interview. Om het interview enigszins te sturen is er gekozen om enkele begin vragen op te stellen, waar op doorgevraagd wordt tijdens in het interview. De gekozen onderwerpen in dit interview zijn:

- het verlopen van de THINK-leerlijn gedurende drie schooljaren
- het organisatorisch inrichten van de THINK-leerlijn
- wat heeft de THINK-leerlijn tot een succes gemaakt
- hoe zijn de ervaringen met de key-partners

De vervolg interviews zijn ook semi- gestructureerd van aard. Dit om ruimte over te laten aan de geïnterviewde voor extra input, maar ook om er zeker van te zijn dat er antwoorden komen op de

vragen die gesteld worden. Omdat het interview verdiepend van aard is na aanleiding van het interview met P. Gerritsen, zijn de vragen die gebruikt zijn in zijn interview, ook de basis geweest waarop door is gevraagd bij M. de Haan.

Om het financiële plaatje te verduidelijken wordt er telefonisch contact opgenomen met mevrouw Vieregge. Zij beheert de financiële pot van THINK. Zij kan inzicht geven in de daadwerkelijke financiële stromen.

### **Implementatieplan**

Het implementatieplan is gericht op een optimale uitrol van THINK. Het implementatieplan is gebaseerd op de one practice. Daarnaast is het implementatieplan opgesteld in samenwerking met N. Larous. N. Larous is onderdeel van de stuurgroep van THINK. De one practice en N. Larous geven input voor het implementatieplan.

## 5.2 One practice

*In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de analyse naar de one practice beschreven worden per onderzoeksgebied. De beschrijving van de one practice begint met een beschrijving van het TalentStad in paragraaf 5.2.1. De informatie is hiervoor verzameld vanuit het vooronderzoek en de website en schoolgids van het TalentStad. Er is een analyse verricht over de interviews die gehouden zijn met M. de Haan en P. Gerritsen over THINK op het TalentStad. In 5.2.2 wordt het proces van THINK op het TalentStad beschreven, in 5.2.3 het organisatorisch vorm geven van de leerlijn, in 5.2.4 de functies, in 5.2.5 de ervaringen met leveranciers vanuit het TalentStad en in 5.2.6 de financiën van THINK op het TalentStad. In 5.2.7 zijn de succesfactoren geformuleerd en in 5.2.8 wordt er een tussenconclusie gegeven over de one practice.*

### 5.2.1 Beschrijving van het TalentStad

Het TalentStad is een vmbo school. Sinds drie jaar heeft het TalentStad een onderbouw. Het TalentStad is gevestigd aan de Blaloweg te Zwolle. Binnen het vmbo biedt het TalentStad een vmbo BB, vmbo KB, vmbo KGT en een vmbo BB/KB leerweg aan. Naast deze richtingen wordt er veel aandacht besteed aan beweging en sport. Het TalentStad heeft in samenwerking met het Thomas a Kempis College een Sport Class. Hier kunnen leerlingen zich ontplooiën in hun sport, tijdens schooltijd. Het TalentStad is een school die valt onder de Landstede groep in Zwolle.

Het TalentStad richt zich op het ontwikkelen van de talenten van haar leerlingen. Het TalentStad hanteert een aantal waarden die bepalen hoe zij denken en doen:

- Het ontwikkelen van ieders talent
- Respect voor de eigenheid van alle mensen
- Ontmoeting met elkaar
- Aandacht voor zingeving
- Verantwoordelijkheid. Voor jezelf, de ander en de samenleving. (Talentstad, 2017)

Het motto van het TalentStad is 'behandel de ander zoals je zelf behandeld wilt worden'. Het TalentStad hecht er waarde aan dat kinderen zichzelf kunnen zijn. Regels die het TalentStad hanteert zijn gebaseerd op openheid, respect, veiligheid, vertrouwen, waardering en betrokkenheid.

Sinds het schooljaar 2014-2015 heeft het TalentStad een onderbouw. Daarvoor was er op het TalentStad enkel een derde- en vierdejaars klas. Er is een onderbouwteam opgezet om de onderbouw vorm te geven.

#### *Passend onderwijs*

De transitie van het passend onderwijs is een kans geweest voor THINK. Het TalentStad heeft ook te maken met de wet op het Passend Onderwijs dat per 1 augustus 2014 van kracht is. De wet passend onderwijs houdt in dat elk kind recht heeft op onderwijs dat aansluit bij zijn of haar onderwijsbehoefte. De school heeft een zorgplicht voor ieder kind dat aangemeld is. Deze zorgplicht houdt in dat de school verantwoordelijk is om passend onderwijs te bieden voor elk kind (Talentstad, 2017).

Het TalentStad heeft een samenwerkingsverband in de regio. Dit samenwerkingsverband heet SWV 23-05. Het samenwerkingsverband is erop gericht dat elk kind de zorg kan ontvangen die aansluit bij de onderwijsbehoefte. De schoolbesturen in de regio zorgen dat er een dekkend onderwijsaanbod ligt.

### Het TalentStad en THINK

Er is een groot scala aan voortgezet onderwijs scholen in Zwolle. THINK is bewust gestart op het TalentStad drie jaar geleden. Het TalentStad had geen goede sociaal emotionele leerlijn staan drie jaar geleden. Mevrouw Snel wilde graag THINK starten op het TalentStad, omdat zij potentie zag op deze school en met deze doelgroep. Vanuit de gemeente Zwolle kreeg zij na een goedkeuring op haar haalbaarheidsonderzoek, toestemming om met THINK te starten op het TalentStad. Er was sprake van een win- win situatie. Het TalentStad had opvulling van de sociaal emotionele leerlijn en THINK kwam van de grond, na jaren een gedachte te zijn geweest.

### 5.2.2 Proces

De THINK- leerlijn heeft twee jaar als pilot gedraaid op het TalentStad. De THINK-leerlijn is gestart in het schooljaar 2014-2015. Voordat er definitief vorm gegeven werd aan het vak THINK op het TalentStad, heeft destijds het volledige team op het TalentStad volmondig 'ja' gezegd voor THINK. Echter, dit team was het team dat derde- en vierdejaars klassen les gaf. Het onderbouw team, wat er sinds het schooljaar 2014-2015 is, moest THINK oppakken en heeft geen inspraak gehad in het besluit om met THINK te starten, is gebleken uit het gehouden interview met meneer Gerritsen. Dit is echter geen probleem gebleken uit het gesprek met meneer Gerritsen.

### Thema's

In aanloop naar het schooljaar 2014-2015 is in de voorbereidingsmaanden pragmatisch invulling gegeven aan THINK. Er is in eerste instantie gekeken wat voor schoolprofiel het TalentStad had. Dit schoolprofiel wordt gevormd uit de E-MOVO lijsten van de GGD.

Het doel van deze lijsten is het in kaart brengen van de gezondheid, welzijn en leefstijl van jongeren in klas 2 en 4 van het voortgezet onderwijs. Voor elke school wordt er aan de hand van deze lijsten een rapport opgemaakt met daarin adviezen voor de school (GGD IJsselland, 2017).

De jaarthema's zijn, naast de uitkomsten van de EMOVO-lijsten, opgehaald bij ouders en leerlingen. De bedenker(s) van THINK zijn met de leerlingenraad in gesprek gegaan om input voor thema's op te halen.

De leerlingenraad op het TalentStad heeft als doel om leerlingen meer betrokken te maken bij de ontwikkeling van de school. Leerlingen uit de klassen een, twee en drie zijn vertegenwoordigd in de leerlingenraad. De leerlingenraad heeft vooral meegedacht over thema's en opzet van de lessen.

Dit is ook gebeurd bij ouders middels de ouderraad/klankbordgroep. Mede door THINK heeft deze ouderraad/klankbordgroep meer body gekregen op het TalentStad.

De uiteindelijke thema's die gekozen zijn om THINK vorm te geven op het TalentStad zijn: 'Omgaan met verschillen', 'Goed voor jezelf zijn', 'Vriendschappen en relaties' en 'Gezondheid' (THINK, 2017). Het TalentStad heeft gekozen om elk THINK-blok zes weken te laten duren. In een blok wordt een thema behandeld. De opbouw van een blok is in het volgende figuur weergegeven.



Figuur 11: Opbouw thema blok



Het eerste jaar dat THINK draaide op het TalentStad was vooral proberen. “Al doende leert men”, aldus Gerritsen. Vanuit het TalentStad wordt aangegeven dat het tweede schooljaar dat THINK draaide, al zichtbaar verbeterd was. De lessen waren verfijnder en er was meer draagvlak gecreëerd voor THINK binnen de school. In het tweede jaar dat THINK draaide, kwam er ook THINK voor tweede klassen bij. Er is in overleg met leerlingenraad en ouderklankbordgroep gekozen om dezelfde thema’s te houden als in het eerste jaar. De invulling van deze thema’s wordt echter anders gedaan.

In eerste instantie coördineerde teamleider dhr. P. Gerritsen THINK op het TalentStad. Dit werd echter een te grote taak. Er is daarom een THINK-coördinator aangesteld op het TalentStad die coördinerende taken van dhr. P. Gerritsen overnam. Dit werd mevrouw De Haan.

#### *Sturingsmomenten*

Na de start van THINK in september 2014 zijn er verschillende bijsturingsmomenten geweest. De THINK-leerlijn is stap voor stap ontwikkeld op het TalentStad. In het mentorenoverleg op het TalentStad werd aandacht besteed aan de rol van de mentor tijdens een THINK-les. Er werd geconstateerd dat er verschillende aanpakken waren van de mentoren tijdens THINK-lessen. Een van de bijsturingsmomenten is geweest dat besloten werd dat mentoren zelf de eerste en laatste les van een blok geven, om meer een lijn te trekken in de aanpak van de mentor. Mentoren hebben daarnaast een weerbaarheidstraining gehad in het kader van het vak THINK. Er is een kanttekening gemaakt door Gerritsen, omdat er op het TalentStad docenten rondlopen die affiniteit hebben met vmbo-leerlingen en de sociaal-emotionele problematiek die hierbij kan komen kijken.

Daarnaast werden de beweeglessen in eerste instantie gegeven in een gymlokaal. Dit was lastig te organiseren. Er is toen besloten dat een ruim lokaal voldoende was om beweeglessen in te geven.

In het eerste jaar THINK werkte het TalentStad met een leermap. In deze map moesten leerlingen in een map bijhouden wat voor leerdoelen zij hadden en wat zij wilden bereiken in een jaar THINK. De mentor moest dit vervolgens ook invullen van al zijn leerlingen. “Dit kostte veel tijd en het invullen van de map werd een doel op zich”, aldus Gerritsen. THINK coördinator Mevrouw de Haan vulde dit aan: “Dat moest dan een document worden wat leerlingen konden kijken wat je had geleerd ... leerlingen die hadden daar helemaal niets mee, want het was een map in een doos die dan in zo’n uur op tafel moest komen en daar moest wat in worden geschreven, ja dat sloeg zijn doel totaal voorbij”. In het tweede jaar is deze map uit THINK gehaald, omdat het niet doelmatig werkte.

#### *THINK evaluatie*

Na elk blok wordt er geëvalueerd met THINK-trainers en de THINK coördinator van het TalentStad. Dit wordt vanaf het eerste moment dat THINK op het TalentStad draait, al gedaan. In deze evaluaties wordt het afgelopen blok geëvalueerd, de lessen worden doorgenomen in deze evaluaties en er wordt gekeken naar wat goed ging en wat beter kan. Hiervoor wordt input gehaald van leerlingen en mentoren. Deze input neemt de THINK-coördinator mee naar de evaluaties. In deze evaluaties wordt THINK inhoudelijk verbeterd. Daarnaast wordt er na het evalueren ook vooruit gekeken op het aanstaande blok. Er wordt van de key-partners verwacht dat ze bij elke evaluatie vertegenwoordigd zijn. “Je leert van elkaar en je hoort ook van elkaar wat fijne klassen waren, wat succeservaringen waren en dat soort dingen.”, concludeert De Haan.

#### *THINK lessen*

Een van de dingen die structureel verbetert is in de lessen, is dat lessen attractiever geworden zijn. De lessen die door de key-partners gegeven worden, zijn niet enkel en alleen meer vormgegeven via een PowerPoint presentatie. Daarnaast zijn de lessen ‘uitgebalanceerder’, aldus Gerritsen. Er is duidelijk een stijgende lijn in de lessen te zien volgens Gerritsen en de Haan.

Vanaf het begin dat THINK draait is er een lesformat ontwikkeld voor de THINK-lessen. Dit lesformat is te zien in bijlage 1. De THINK- coördinator op het TalentStad heeft in het eerste jaar dat THINK draaide, gehamerd dat de key-partners het lesformat tijdig en ingevuld inleverde bij het TalentStad. Op deze manier konden mentoren op tijd de les inkijken en voorbereiden. Eventueel kan dan de THINK-coördinator teruggeven aan de key-partner dat de les te uitgebreid is of niet goed aansluit bij de doelgroep. Het blijft een continue afstemmings- en evaluatie proces om THINK zo goed mogelijk vorm te geven op het TalentStad.

In de THINK-leerlijn wordt er gewerkt met het principe van de vier G's. De vier G's zijn afgeleid van de RET methode. Dit principe komt in elke les terug en probeert jongeren ervan bewust te maken dat gebeurtenissen en de gevoelens en gedachten invloed hebben op hun gedrag. Na het draaien van een pilotjaar THINK op het TalentStad kwam men tot de conclusie dat de 4 G's een grote rol moest krijgen binnen de THINK-lessen. De 4 G's zijn meer in THINK verwerkt en vormt nu de rode draad in THINK.



RET methode: “Een mens wordt beïnvloed door zijn omgeving. De realiteit is dat hij meer beïnvloed wordt door wat hij denkt dat de omgeving met hem doet. De oplossing is niet om de omgeving te gaan veranderen; dat is een hopeloze opdracht. De kunst is het om de eigen manier van denken te veranderen, waardoor gebeurtenissen in de omgeving minder invloed hebben op emoties.” (Donders, 2011)

Figuur 12 De 4 G's in THINK

Het proces van drie jaar THINK op het TalentStad is een proces geweest dat stap-voor-stap is vormgegeven. Er werd steeds tijdens de evaluaties bijgestuurd om het volgende THINK-blok beter te maken. “Door de kleine stappen zijn er niet echt grote gekke dingen die gewijzigd moesten worden, omdat je eigenlijk vanuit het niets begint”, concludeert de Haan.

### 5.2.3 Organisatorisch vorm geven van de leerlijn

Het organisatorisch vorm geven van de leerlijn was een opgave. “Vooral rooster- en planning technisch is het lastig”, aldus Mevrouw de Haan. Het THINK jaarrooster kan goed in elkaar zitten, maar er komt altijd wel wat tussendoor is de ervaring op het TalentStad.

Het vormgeven van de THINK-jaarlijn gebeurt op een school al ruim voor de zomervakantie. Dit proces is reeds beschreven. De invulling van de thema's wordt gedaan door de key-partners in samenspraak met de THINK-coördinator. Voorafgaand aan een blok, tijdens de evaluatie, worden de onderwerpen in de lessen ingevuld.

Voorbeeld: Tijdens het thema gezondheid worden de onderwerpen roken, alcohol en drugs (Tactus), voeding en gezonde leefstijl (GGD) en geestelijk fit (Mindfit) gekozen. De desbetreffende key-partners leveren op de afgesproken datum hun lesformat in bij de THINK- coördinator.

De lessen die binnenkomen bij de THINK-coördinator worden door haar gecontroleerd en eventueel, indien nodig met feedback teruggestuurd naar de key-partners. Als de THINK-coördinator akkoord geeft op het lesformat, wordt deze geüpload in het leerlingensysteem Magister. De mentoren kunnen vanuit Magister het lesformat openen en voorbereiden voor de les. Op deze manier ontstaat er op het TalentStad een databank van THINK-lessen.

Het voordeel dat de lessen op tijd op Magister staan, is dat mocht een THINK-trainer om de een of andere reden de les niet kan geven, dat de mentor een format en materiaal heeft om mee te werken. “Mocht de les alleen te geven zijn door de THINK-trainer, komt de THINK-les te vervallen en wordt het uur een mentor les”, zeg de Haan.

Het inroosteren van THINK-leerlijn is een puzzel. Ook op organisatorisch gebied zijn er een aantal structurele aanpassingen geweest de afgelopen jaren. In het eerst jaar werd THINK op een dag ingeroosterd voor alle klassen. Dit betekende dat een THINK-trainer zeven THINK-lessen achter elkaar moest geven. Dit werd als vermoeiend ervaren door de THINK-trainers. Het TalentStad heeft nu een ochtendblok op de ene dag en een middagblok THINK op een andere dag.

Ook heeft het TalentStad voor een vast THINK-lokaal gezorgd. Dit is een ruim lokaal waar ook goed de beweeglessen gegeven kunnen worden. Een ander voordeel van dit vaste lokaal is dat de THINK-trainer op een plek kan blijven zitten.

“Strak zijn op de planning is noodzakelijk om THINK te laten slagen”, concludeert Mevrouw de Haan. Het vraagt om duidelijke communicatie tussen de school en de key-partners.

De THINK-leerlijn draait sinds het tweede jaar ook voor tweede klassen. In klas twee wordt THINK anders ingeroosterd. Het TalentStad heeft sinds het schooljaar 2016-2017 de THINK-blokken vijf weken te laten duren voor de tweede klassen. Concreet houdt dit alleen in dat een thema les met een THINK-trainer minder is ingeroosterd in het blok. Het TalentStad heeft ervoor gezorgd dat er in januari een ‘gat’ valt, zodat hier aandacht besteed kan worden aan het maken van profielkeuzes voor de bovenbouw. De Haan: “Het THINK-vak is maatwerk; we passen en meten het er tussendoor”.

De rol van THINK als organisatie komt hierin niet duidelijk naar voren. Het vorm geven van de THINK-leerlijn gebeurt door de THINK-coördinator en de key-partners.

#### 5.2.4 Functies

Er zijn verschillende functies en rollen beschreven vanuit THINK om THINK-leerlijn te kunnen laten draaien op een school. Hieronder zullen aanvankelijk de THINK-coördinator, de teamleiding en de mentor beschreven worden.

##### *THINK coördinator*

Wat na enkele weken naar voren kwam op het TalentStad is dat de coördinatie van THINK veel inzet en tijd vraagt. Er is daarom een aparte functie in het leven groepen om THINK te coördineren op het TalentStad.

De taken die de THINK-coördinator doet op een school voor THINK zijn:

- Vergaderingen/evaluaties voorzitten en notuleren
- Opstellen van een THINK-jaarlijn
- Bijstellen en in de gaten houden van roosterwijzigingen
- THINK-trainers informeren als er wat wijzigt
- Ontvangen THINK-trainers op school
- Materiaal uploaden op Magister

- Materiaal klaarleggen voor THINK-trainers
- Introductie en reflectie lessen bedenken en maken
- Vraagbaak zijn voor collega's

Mevrouw de Haan omschrijft haar THINK-functie als divers. Het gemiddeld aantal uren voor deze THINK-functie wordt geschat op drie uur per week.

Het opstellen van de jaarlijn gebeurt in samenspraak met teamleiding. De teamleiding moet definitief akkoord geven op de verschillende jaarlijnen binnen een school. "Miranda en ik gaan een paar uur zitten en we hebben ons vaste programma ... we weten meteen hoeveel lessen het moeten zijn. Het is nu gewoon invullen, dat is geen hogere wiskunde", concludeert Gerritsen.

Er worden ook een aantal belemmeringen benoemd door de THINK coördinator. "Het frustreert wel wanneer het planning technisch mis gaat. Je wordt dan aangekeken op iets waar je nul invloed op hebt", aldus Mevrouw de Haan.

Om het werk als THINK-coördinator goed te kunnen doen is het essentieel om strak op de planning te blijven zitten. Het doel hiervan is dat de lessen op tijd geüpload zijn voor de mentoren en dat de key-partners en de school weten waar zij aan toe zijn.

Daarnaast geeft de THINK-coördinator aan dat het ontzettend belangrijk is dat de teamleiding volledig achter THINK staat. "Vooral als je als THINK-coördinator geen beslissingsbevoegdheid hebt, is het belangrijk dat dit wel gedaan wordt als het nodig is.", vult De Haan. Dit uit zich vaak op organisatorisch gebied. Als de THINK-coördinator wat wil wijzigen in een rooster wat moeilijk te realiseren is, kan de teamleiding zeggen dat het wel of niet zo moet gebeuren tegen een roostermaker.

### *Mentoren*

De mentoren, voornamelijk in de onderbouw, zijn verplicht aanwezig te zijn bij een THINK-les. De mentor kent de klas en zorgt voor een veilig klimaat binnen de THINK-les. Daarnaast voert de mentor twee lessen per blok zelfstandig uit. Dit betreft de introductie les en de reflectie les. De mentor sluit elke THINK-les af.

In het mentorenoverleg op het TalentStad leveren de mentoren input voor de evaluaties tussen de blokken door die gehouden worden met de key-partners. Daarnaast zorgt de mentor voor eventuele nazorg voor de leerlingen.

### *Teamleiding*

De teamleiding heeft allereerst een faciliterende taak voor mentoren en de THINK-coördinator. De teamleiding is verantwoordelijk voor het THINK-commitment binnen de school. De teamleiding geeft, zoals hierboven beschreven, akkoord op de THINK-jaarlijn. Belangrijk is dat de teamleiding gelooft in THINK, omdat zij beschikken over beslissingsbevoegdheid binnen de school. Zij kunnen doorslaggevende beslissingen maken binnen de THINK-leerlijn.

### 5.2.5 Ervaring met leveranciers vanuit het TalentStad

De leveranciers zijn in deze context de key-partners. Deze one practice wordt beschreven vanuit het TalentStad. In dit subhoofdstuk zijn de ervaringen beschreven met de leveranciers vanuit het TalentStad. De ervaring vanuit de key-partners wordt niet beschreven in dit subhoofdstuk, omdat dit niet haalbaar is binnen de onderzoeksperiode.

De key-partners leveren hun expertise aan THINK in de klas. Vanuit het TalentStad zijn de ervaring met de leveranciers positief. Er wordt vooral door de THINK-coördinator gezegd, dat de samenwerking goed verloopt. “In het begin wist niemand nog wat het zou worden, we gingen het gewoon met elkaar doen”, zegt De Haan. De mix van een THINK-trainer en een mentor in de klas was wennen. De Haan vult aan: “Key-partners willen vaak echt een beetje kijken van wat leeft er, hoe gaat het en willen het vaak een beetje vrij laten.” In tegenstelling hiervan willen docenten graag een veilig klimaat creëren in hun klas. Om een goede mix hierin te vinden hebben ze gezegd dat er een start moet zijn en een middenstuk door de key-partners. De mentor sluit de les af.

Key-partners wilden soms te veel doen in een les. Dit uit zich in een lesformat dat te veel verschillende elementen bevat voor een THINK-les. “Het enthousiasme was soms te groot ten opzichte van wat de werkelijkheid aan zou kunnen.”, concludeert de Haan. Om deze reden worden de lesformats didactisch gecontroleerd door de THINK-coördinator.

“Key-partners willen graag ruim van te voren weten waar zij aan toe zijn”, zegt de Haan. Daarentegen is het voor een school moeilijk om een tijd van te voren al te zeggen op welk moment op welke dag de key-partners THINK-lessen moeten geven. Key-partners hebben THINK niet als core business en zien het niet altijd als hoogste prioriteit om op tijd lesformats in te leveren. Dit aspect zorgt ervoor dat de THINK-coördinator strak zit op de planning en mensen aanspreekt als zij zich niet aan de afgesproken inlevermomenten houden.

Er komen vaak dezelfde THINK-trainers van de key-partners THINK-lessen geven. Dit brengt een aantal voordelen met zich mee. Ten eerste vanuit praktisch oogpunt. Het TalentStad weet wie er in huis komt. Daarnaast weten deze mensen waar zij moeten zijn en waar zij hun les materiaal kunnen vinden. Ten tweede ervaren de leerlingen het als prettig als zij weten wie er voor de klas staat. Leerlingen hebben volgens de Haan behoefte aan vastigheid hierin.

THINK vraagt een mate van flexibiliteit van de key-partners. Soms komt er op een laatste moment nog wat tussendoor op school. Dan vraagt dit aanpassing van een THINK-trainer. Denk hierbij aan een verkort lesrooster of activiteiten op school. Als een mentor om de een of andere reden niet aanwezig kan zijn bij de THINK-les, wordt vanuit de school gekeken of dit opgevangen kan worden. Als dit niet het geval is, gaat de THINK-les niet door. Voorafgaand zijn hier duidelijke afspraken over gemaakt tussen de school en de key-partners.

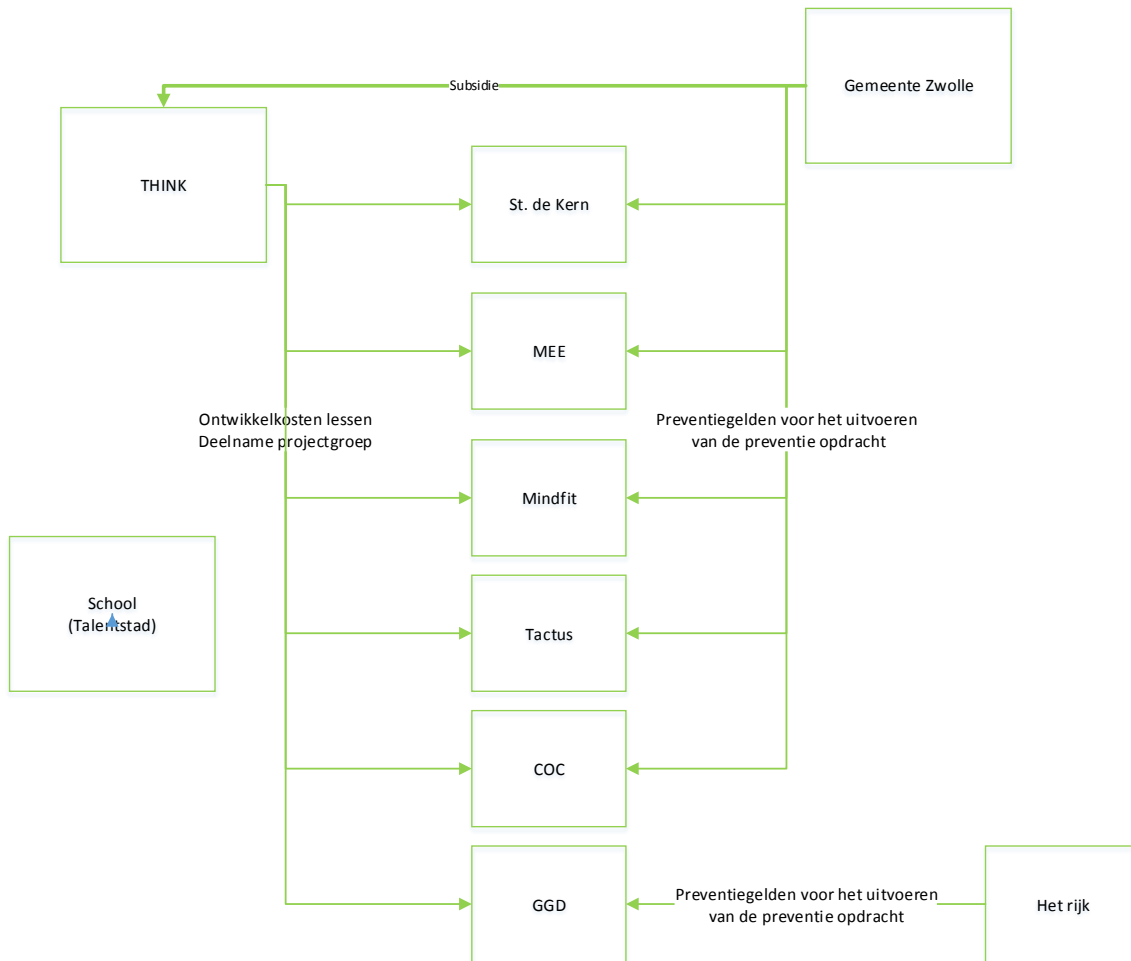
#### 5.2.6 Financiën

Om het vak THINK te realiseren is geld nodig. De school hoeft geen geld te betalen voor THINK. Als tegenprestatie levert de school een lokaal, een THINK-coördinator en lestijd. Het TalentStad heeft zelf niets te maken met de financieringsstromen. “Als key-partners over het geld gebeuren beginnen, zeg ik altijd: “Dat mag je bij coördinatie hogerop neerleggen””, vult De Haan aan.

Key-partners worden gefinancierd door de gemeente voor verschillende activiteiten. Een van de activiteiten die key-partners moeten doen is het uitvoeren van preventie. Er wordt verwacht van de key-partners dat zij zelf de uitvoering van THINK bekostigen in uurtarieven. Dit behoort ten slotte tot een van de opdrachten die key-partners hebben. Key-partners krijgen dus vanaf de voorkant financiële middelen binnen vanuit de gemeente.

De key-partners die invliegen om THINK-lessen te geven, hebben vaste uurtarieven. Deze uurtarieven zijn vastgesteld door de verschillende key-partners intern.

In onderstaand schema zijn de financiële stromen weergegeven zoals ze de afgelopen drie jaar waren vorm gegeven.



Figuur 13 Financiële stromen THINK

De gelden die bij de key-partners binnenkomen, worden vertaald naar mankracht om de uitvoering van THINK te bewerkstelligen. Deze kosten worden intern bij de key-partner geboekt, omdat zij immers een preventieopdracht hebben.

THINK had de afgelopen jaren de status van een project. Om dit project te financieren is er subsidieaanvraag gedaan bij de gemeente Zwolle. Bedenker en oprichtster van THINK is werkzaam bij stichting De Kern en de aanvraag is ook via stichting De Kern gelopen.

THINK heeft voor elk jaar nog een subsidieaanvraag gedaan bij de gemeente Zwolle om in eventuele kosten te kunnen voorzien. In bijlage 2 is een overzicht te zien van een subsidieaanvraag. De subsidieaanvraag bevat vooral de (loon)kosten voor de projectleiding. Er is maar een klein gedeelte wat begroot wordt voor het projectbudget.

In bijlage 4 is een overzicht weergegeven die de kosten van één jaar THINK uiteenzetten van het schooljaar 2015-2016. In dit overzicht is te zien dat het uurtarief vastgesteld is op €72,50. Dit is alleen een kosten indicatie die de key-partners kunnen aftrekken van hun preventiegelden.

Naast het uitvoeren van de lessen, zijn de key-partners ook vertegenwoordigd in de projectgroep die tot aan maart 2017 actief was. Omdat dit buiten het scala van de uitvoering van THINK-lessen viel, zijn de ontwikkelkosten van de lessen en de deelname aan de projectgroep los begroot. Deze kosten die key-partners maakten zijn door de key-partners te declareren vanuit THINK.

In het kostenoverzicht van het schooljaar 2015-2016 zijn de totale kosten berekend op €61.480,-. In dit schooljaar zijn er 14 klassen bediend, bestaande uit 6 eerste klassen en 8 tweede klassen. De kosten om de THINK-leerlijn een schooljaar te laten draaien voor een klas is +/- €4.391,-.

### 5.2.7 Succesfactoren

Het vak THINK wordt als een succes op het TalentStad ervaren. Dit komt enerzijds doordat de bovenbouw op het TalentStad zegt dat zij het een gemis vonden dat zij geen THINK hebben gehad, volgens de Haan. Anderzijds merkt Gerritsen dat er minder ruzies zijn en de sfeer in de klas beter is dan voor THINK. Op het TalentStad wordt het als toegevoegde waarde gezien en ervaren.

“Structurele aandacht geven aan sociaal emotionele problematiek, samen met allerlei partijen, dat is de kracht en het succes van THINK”, concludeert Gerritsen.

Het succes van THINK op het TalentStad ligt mede in het feit dat er gestart werd met een nieuwe onderbouw, er geen sociaal-emotionele leerlijn lag en THINK stap voor stap is ontwikkeld en geïmplementeerd. “Door kleine stappen zijn er niet echt grote dingen geweest die gewijzigd moesten worden, omdat we vanuit het niets begonnen”, zegt de Haan.

De gelijktijdige start van de THINK-leerlijn en de onderbouw op het TalentStad is onderdeel van het succes van THINK. “Doordat ik vrij veel nieuwe mensen had, die het wel op wilden bouwen, zijn we gewoon van start gegaan”, aldus Gerritsen. Draagvlak was al snel gecreëerd binnen het TalentStad, mede doordat de onderbouw nieuw was en er geen invulling was voor de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen. Doordat THINK en de onderbouw nieuw was, is THINK verweven in de onderbouw van het TalentStad.

Een andere succesfactor is dat de THINK-leerlijn maatwerk is. De Haan: “Het is belangrijk het besef over te brengen naar andere scholen dat zij hun eigen draai aan THINK kunnen geven. De thema’s en de invulling daarvan zijn vrij”. THINK is vraaggericht en flexibel.

Duidelijke communicatie, verwachtingen en afspraken tussen key-partners, school en de organisatie THINK, zijn nodig om de THINK- leerlijn (organisatorisch) goed te laten verlopen.

### 5.2.8 Tussenconclusie

De deelvraag in dit hoofdstuk luidt: “Op welke wijze handelt THINK als organisatie operationeel binnen het TalentStad en wat zijn binnen het operationele handelen succesfactoren geweest?”

Er komt naar voren in de one practice dat het coördineren en organiseren van de THINK-leerlijn berust op de THINK-coördinator. Hierdoor wordt de organisatie THINK binnen het proces buiten beschouwing gehouden. Het gevolg hiervan is dat er onduidelijk heerst wat de exacte rol van THINK als organisatie is in het realiseren van de THINK-leerlijn.

Gedurende drie jaar heeft de THINK-leerlijn zich ontwikkeld, zodat er nu uitbreiding komt naar andere scholen. De ontwikkeling van THINK is grotendeels te danken aan het constant evalueren van de THINK-lessen. Er kan geconcludeerd worden dat THINK op het TalentStad succesvol is, door de huidige manier van organiseren.

De succesfactoren die naar voren komen in de one practice zijn dat de THINK-leerlijn vraaggericht, flexibel en maatwerk is. Daarnaast komt de goede samenwerking met de key-partners die ieder hun eigen expertise leveren, als succesfactor naar voren.



### 5.3 Implementatie THINK op school

Voor het schooljaar 2017-2018 hebben zeven voortgezet onderwijs scholen aangegeven met THINK te willen starten. In februari 2017 zijn er brieven naar scholen vanuit de gemeente Zwolle verstuurd. In deze brief werd belangstelling gepeild onder vo-scholen voor THINK. Vo- scholen konden aangeven of zij wilden starten met THINK op hun school. Deze scholen die willen starten met THINK betreffen:

- Het TalentStad
- Talenstad PRO
- Meander
- Route 10-14
- CCC
- Greijdanus
- Thorbecke

Om met THINK te kunnen starten in het schooljaar 2017-2018 zijn er een aantal zaken die geregeld en georganiseerd moeten worden op de scholen. Vanuit de one practice en het vooronderzoek is een checklist opgesteld. Deze checklist bevat acties die scholen moeten doen, voordat ze kunnen starten met THINK. Deze checklist bevat praktische zaken die geregeld moeten worden en inhoudelijke zaken. De checklist is opgesteld in samenspraak met N. Larous, communicatie adviseur van THINK.

#### **Checklist scholen**

##### *Praktische zaken*

- THINK coördinator school
- Bepalen aantal THINK klassen
- Contactmoment coördinator school (THINK-coördinator) & coördinator THINK
- Ophalen thema's bij leerlingen en ouders: leerlingenraad & ouderraad & EMOVO
- Bestaande preventie activiteiten inventariseren. Wat kan blijven bestaan
- Planning jaarrooster: dagen THINK lessen, uren, lokaal

Als de praktische zaken uiterlijk 30 juni geregeld zijn betekent dit dat de school kan starten met THINK per schooljaar 2017-2018. Het is een voorwaarde dat er pas invulling gegeven kan worden aan het inhoudelijke deel als de praktische zaken geregeld zijn.

##### *Inhoudelijke zaken*

- Voorlichting mentoren
- Evaluatiemomenten
- Gesprek communicatie adviseur THINK
- Informatie richting ouders & leerlingen
- Invulling jaarlijjn

In de volgende paragrafen worden bovenstaande punten nader toegelicht wat dit praktisch betekend voor scholen.



## Praktische zaken

- THINK coördinator school:

Op de school is er een coördinator THINK vanuit school nodig. Deze coördinator heeft de volgende taken:

- Contactpersoon team
- Contactpersoon THINK coördinator
- Invulling jaarlijn
- Evaluatiemomenten plannen en voorzitten
- Notuleren vergaderingen
- Contactpersoon voor key-partners
- Communicatie ouderraad & leerlingenraad
- Ontvangen THINK-trainers en faciliteiten regelen

- Bepalen aantal THINK klassen

Voor de uitwerking van THINK op de school is het noodzakelijk dat bekend is om hoeveel klassen het gaat en hoeveel lessen. Neemt de school deel aan de volledige THINK lijn (4 blokken) of heeft de school andere wensen?

- Contactmoment coördinator school & coördinator THINK

Deze coördinatoren zorgen er met elkaar voor dat THINK op de school kan draaien. Belangrijk is dat zij in een vroegtijdig stadium contact hebben met elkaar om afspraken te maken en samen taken op te pakken.

- Ophalen thema's bij leerlingen en ouders: leerlingenraad & ouderraad

Voor de invulling van de jaarlijn is ouder- en leerling participatie een van de stappen die genomen moet worden. Belangrijk is dat zij in een vroegtijdig stadium betrokken worden bij de ontwikkeling en invulling van THINK. In gesprekken met de ouders en leerlingen worden de thema's bepaald zoals deze op school vorm zullen krijgen. De thema's die de afgelopen jaren op het TalentStad aan de orde zijn geweest zijn:

- omgaan met verschillen
- goed zijn voor jezelf
- vriendschappen en relaties
- gezondheid

Binnen deze thema's kan de invulling van de lessen wisselen. De invulling van de thema's wordt met school, THINK en key-partners afgestemd.

- Bestaande preventie activiteiten inventariseren: eventueel inpassen in THINK

Op iedere school zijn er activiteiten die plaatsvinden in de mentoruren in het kader van preventie. Welke activiteiten zijn er al op de school en welke daarvan passen in de invulling van THINK? Deze activiteiten kunnen worden opgenomen in de jaarlijn van THINK in overleg met de betrokkenen.

- Planning jaarrooster: dagen THINK lessen, uren en lokaal

Voor 30 juni moet bekend zijn op welke dagen de THINK lessen plaatsvinden op de school en om welke tijden het gaat.

Het is handig om een vast lokaal beschikbaar te stellen voor THINK, zodat eventuele benodigde apparatuur eenmalig neergezet hoeft te worden, voor THINK-trainers duidelijk is waar de lessen plaatsvinden en hier ook de THINK-posters opgehangen kunnen worden. De invulling van de THINK lessen kan per school verschillen. Mogelijk zijn er een of meerdere beweeglessen in het programma. Voor deze lessen is het fijn als er een gymlokaal beschikbaar is.

Nadat de praktische zaken geregeld dan wel bekend zijn, kan er invulling gegeven worden aan de inhoud van THINK op de school. In volgende paragraaf zal dit beschreven worden.

### **Inhoudelijke zaken**

- Voorlichting mentoren

Met de komst van THINK op school, komt er deels een nieuwe invulling van het mentoraat. Een bijkomende taak van de mentor wordt het aanwezig zijn en begeleiden van de klas bij THINK. Belangrijk is dat de mentoren worden meegenomen in het doel van de THINK lessen en zelf ook ervaren wat THINK lessen inhouden. Hiervoor wordt er een middag gepland in het nieuwe schooljaar in samenwerking met THINK. Deze middag moet opgenomen worden in het jaarrooster.

- Evaluatiemomenten

Aan het begin van het schooljaar vindt de voorlopige invulling van de jaarlijn plaats. Hierin wordt besproken wie wat doet en wanneer. Mogelijk wordt dit aangepast aan actualiteiten. De evaluatiemomenten zijn van belang om THINK-lessen te blijven ontwikkelen. Op dit moment wordt gekeken hoe deze momenten effectief en efficiënt ingericht kunnen worden. De kern van deze evaluatiemomenten is om te evalueren hoe de lessen zijn verlopen en hoe de onderlinge samenhang van de lessen was. Tevens wordt er op deze momenten vooruitgeblikt op een nieuw thema en worden verbeterpunten uit het vorige thema meegenomen.

- Gesprek communicatie afdeling THINK

THINK maakt gebruik van verschillende kanalen voor communicatie intern en extern. THINK overlegt graag met de school wat hierin gewenst is en wat er van de school verwacht wordt.

- Informatie richting ouders & leerlingen

Ouders en leerlingen uit de THINK klassen dienen vooraf geïnformeerd te worden over de THINK lessen. In het gesprek over de communicatie wordt dit onderwerp meegenomen.

- Invulling jaarlijn

Vanuit de informatie uit de gesprekken met de leerlingenraad en ouderraad en informatie uit de EMOVO vragenlijsten komt input voor de THINK thema's en lessen. Dit is een proces wat voor de zomervakantie al begint, zoals onder het kopje 'praktische zaken' is beschreven.

Hierna moet de jaarlijn ingevuld worden in overleg met de key-partners en THINK. De coördinator vanuit THINK ondersteund hierbij. Vragen die hierbij aan bod komen zijn:

- Volgorde van de thema's
- Inhoud van de lessen
- Hoe stemmen we onze lessen op elkaar af
- Wie geeft welke les
- 4G's als leidraad

THINK blijft maatwerk op elke school. Nadat aan de jaarlijn invulling is gegeven, is het mogelijk om THINK definitief in te roosteren en uit te voeren op school.

## 6. Conclusie

Vanuit het vooronderzoek, dat is uitgevoerd in de periode februari 2017 en maart 2017, is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

*“Middels welke organisatie inrichting kan er voor THINK ontworpen worden zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau.”*

Om hier antwoord op te geven lag er behoefte aan een tweetal onderzoeken, met als doel om een advies uit te brengen aan THINK, hoe zij THINK kunnen inrichten, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau. Dit is gedaan door het ontwerpen van een bedrijfsomschrijving op strategische niveau en een implementatieplan op operationeel niveau.

In de bedrijfsomschrijving van THINK staat dat zij als verbinder optreden en een centraal punt innemen tussen het onderwijs en de key-partners om preventie te coördineren en organiseren. Het feit dat THINK op deze manier optreedt, komt voort uit maatschappelijke ontwikkelingen. De maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de transitie jeugdzorg, heeft ertoe geleid dat de gemeente Zwolle is gaan investeren in THINK. Het feit dat THINK erin slaagt om nieuwe klanten te werven, geeft aan dat THINK bestaansrecht heeft en dit kan continueren.

De ontworpen kritische succesfactoren komen overeen met de succesfactoren die uit de one practice zijn geconcludeerd. Er kan geconcludeerd worden dat de THINK-organisatie haar kritische succesfactoren kan verwezenlijken in de praktijk.

Ondanks de uitdagingen die er waren om de THINK-leerlijn te realiseren op het TalentStad, is dit in het algemeen als positief ervaren. Tijdens de pilot zijn er rollen in het leven geroepen en taken binnen scholen bijgekomen. Dit is onder andere de THINK-coördinator. De THINK-coördinator heeft de taak om de THINK-leerlijn te coördineren en organiseren, waardoor de verantwoordelijkheid verplaatst wordt van THINK naar het TalentStad. De beslissingsbevoegdheid om roosterwijzigingen door te voeren en definitief de leerlijn vast stellen, berust op de teamleider. Dit is enigszins onlogisch om een THINK-coördinator wel verantwoordelijkheid te geven, maar niet de daarbij behorende bevoegdheid.

Het lijkt erop dat juist door het in leven roepen van de THINK-coördinator dit deels haaks tegenover het bestaansrecht staat. In plaats dat THINK optreedt als degene die de THINK-leerlijn coördineert en organiseert, wordt dit door de school zelf gedaan. Dit komt door het feit dat de THINK-coördinator zelf contact zoekt met de key-partners om wijzigingen door te geven, evaluatiemoment in te plannen en de invulling van een THINK-les goed te keuren. Als de huidige manier van organiseren volledig wordt overgenomen door de nieuwe afzet, zal dit het bestaansrecht en continuïteit van THINK in gevaar brengen. Omdat THINK in plaats van het leveren van de THINK-leerlijn, een ideologie en handvatten aanbiedt. Om die reden is het huidige takenpakket van een THINK-coördinator niet wenselijk, omdat THINK zichzelf dan buitenspel zet. Het is daarnaast niet helder hoe het takenpakket van THINK ingebed moet worden, om het bestaansrecht te ondersteunen.

THINK wil de klanten, in de breedste zin van het woord, ontzorgen. Het hebben van een THINK-coördinator is in die zin onlogisch. Het in het leven roepen van de functie ‘THINK-coördinator’ ontzorgd niet, maar veroorzaakt extra werkzaamheden bij de klant. Hierdoor sluit dit niet aan bij de visie van THINK.

Het huidige implementatieplan is daarentegen geformuleerd vanuit de one practice. Met toename van de afzet is deze manier van inrichting op school deels niet ondersteunend aan het bestaansrecht van THINK. Hoewel in het bestaansrecht beschreven staat dat zij op willen treden met de rol als

verbinder, blijkt dit in het implementatieplan niet concreet en helder naar boven te komen. Hierdoor is er geen optimale afstemming tussen strategisch en operationeel niveau.

Daarbij wordt in het implementatieplan neergelegd hoe een klant zich aan moet passen aan THINK. Het implementatie is bepalend van karakter hoe een school zich moet inrichten om THINK te realiseren. Het risico schuilt hierin dat de vraaggerichte dienstverlening misgelopen wordt. THINK zou zich aan moeten passen aan klant en niet andersom. De klant moet immers zelf kunnen bepalen op welke wijze zij THINK willen implementeren en waarborgen binnen de klant, omdat dit beschreven staat in het bestaansrecht van THINK. Er zijn wel bepaalde voorwaarden waaraan de klant moet voldoen, wil het starten met THINK.

THINK neemt de positie in als de verbinder tussen het onderwijs en de zorg. Het zet preventie om in een sociaal-emotionele leerlijn, de THINK-leerlijn. Deze is afgestemd op de vraagbehoefte van de scholen. Het op maat leveren van de THINK-leerlijn vergt een zekere mate van flexibiliteit van THINK en de key-partners. Beide partijen zullen mee moeten kunnen buigen met de invulling van de THINK leerlijn die een klant graag wil hebben. Voor de key-partners en de klant zou het kunnen betekenen dat de vooraf afgesproken THINK-lessen in de loop van een schooljaar kunnen vervallen. Hierdoor is hun inzet van THINK-trainers niet langer nodig. Voor THINK betekent het dat zij ad hoc de vraagbehoefte van een school moeten realiseren. Vanuit THINK zijn er op dit gebied geen richtlijnen geformuleerd voor de key-partners en de klant. Hoewel het op maat leveren van de THINK-leerlijn een streefpunt is, zitten er grenzen aan in hoeverre THINK en de key-partners flexibel kunnen zijn. Het gevaar schuilt dat het op maat leveren een te vrijblijvend karakter heeft waar THINK in de realiteit niet aan kan voldoen.

THINK wordt direct en indirect gefinancierd door de gemeente Zwolle, het is daarbij de enige financieringsstroom voor THINK. Echter is dit een risico. Mocht de gemeente Zwolle bepalen te stoppen met de financiering, dan zal THINK noodgedwongen moeten stoppen. Op dit moment wordt er ingezet op preventie en worden hier financiële middelen voor beschikbaar gesteld. Het risico bestaat dat een volgende gemeenteraad niet in dezelfde maat inzet op preventie en er geen financiële middelen voor THINK beschikbaar komt. Hierdoor is de continuïteit van THINK in een hoge mate afhankelijk van de gemeente.

Ook de manier waarop de financiën zijn route doorloopt, lijkt enigszins ingewikkeld en niet geheel effectief. Dit omdat THINK niet het centrale punt van de financieringsstroom is waar preventie gelden door heen lopen. Op dit moment is het nog niet duidelijk hoe de daadwerkelijke financieringsstromen gaan lopen.

In begroting die door de gemeente Zwolle is opgesteld voor THINK, is er onzekerheid of er voldoende kapitaal is vrijgemaakt om de doorontwikkeling van THINK te realiseren. De doorontwikkeling die berust op de organisatorische verandering om aan de afzet van 2017-2018 te voldoen, brengt extra coördinatie-, organisatie-, en overheadkosten met zich mee. Het is niet duidelijk of de gemeente Zwolle dit voldoende meegenomen heeft in haar begroting. Hierdoor kan de doorontwikkeling van THINK stagneren.

Op het TalentStad werd er tussen de blokken geëvalueerd om de kwaliteit van de THINK-lessen te verbeteren. Als het evalueren op dezelfde manier wordt georganiseerd bij de nieuwe afzet, zou het betekenen dat de THINK-trainers zeven keer apart met iedere klant moeten evalueren. Omdat iedere klant apart de evaluatiemomenten moet organiseren. Deze manier van inrichten is niet effectief en efficiënt en ondersteunt niet het bestaansrecht. THINK heeft hierin niet de leidende rol en kan zo niet optimaal haar kwaliteit van de THINK-lessen kan monitoren.

## 7. Discussie

In dit onderzoek is er antwoord gegeven op de vraag: `Welke (innovatieve) organisatievorm past bij het gedachtegoed en de werkwijze van THINK en wat is er nodig om hier invulling aan te kunnen geven (personeel, financiën, deskundigheid, sturing, ...)`. Deze vraag is aanvankelijk opgesteld door het lectoraat Jeugd van Windesheim. Deze vraag is niet geheel beantwoord, omdat het advies wel een afstemming maakt tussen operationeel en strategisch niveau. Echter kan er geen advies worden gegeven in wat voor structuurvorm THINK gegoten moet worden.

Tijdens het onderzoek waren beiden onderzoekers nauw betrokken binnen het proces van THINK. Enerzijds wordt dit gezien als sterk element, omdat er meebewogen kon worden met de vraagbehoefte van de opdrachtgever, waardoor het onderzoek goed is afgestemd met de opdrachtgever. Anderzijds heeft dit invloed op de onafhankelijkheid van de onderzoekers.

De kracht in dit onderzoek ligt in de uitvoering van twee onderzoeken; een onderzoek op strategisch niveau en een onderzoek op operationeel niveau. Hierdoor wordt het operationeel handelen van THINK afgestemd op strategisch beleid, dit houdt concreet in dat het implementatieplan is afgestemd op de bedrijfsomschrijving. Dit verhoogt de validiteit.

Het uiteindelijke rapport heeft een meerwaarde voor THINK, omdat de bruikbaarheid van beide onderzoeken hoog voor THINK. Omdat er nauwelijks iets beschreven was over THINK, bieden beide onderzoeken meerwaarde, omdat de onderzoeken THINK houvast geven. De bedrijfsomschrijving en het implementatieplan zijn bruikbare ontwerpen voor THINK. De onderzoeken zijn specifiek uitgevoerd voor THINK. De externe validiteit van de onderzoeken is daarom laag. Het is niet te generaliseren naar soortgelijke initiatieven zoals THINK.

Een herhaling van deze onderzoeken zal niet leiden tot dezelfde resultaten, dit heeft te maken met het feit dat de onderzoeksresultaten leiden tot een verbetering van de organisatie THINK. De onderzoeksresultaten zijn sterk gebonden aan het tijdsbestek waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het ontwerpen van een bedrijfsomschrijving en het implementatieplan zijn ondanks de onderzoeksmethodes ook gebaseerd op eigen interpretatie. Bijvoorbeeld het vormen van de missie en visie kan op veel verschillende manieren. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

In dit onderzoek zijn de key-partners niet onderzocht. Hierdoor kan dit deel niet meegenomen worden in het strategisch beleid. Daarnaast was er niet voldoende tijd om in gesprek te gaan met key-partners hoe zij het ervaren om THINK-lessen te geven en waar zij tegen aan lopen in de uitvoering. Dit zou de one practice en het implementatieplan vollediger hebben gemaakt.

## 8. Aanbeveling

Op basis van de conclusie worden er aanbevelingen gedaan. De aanbevelingen hebben als doel om de inrichting van THINK vorm te geven, zodat er een optimale afstemming is tussen strategisch en operationeel niveau. De continuïteit en het bestaansrecht van THINK worden hierdoor gewaarborgd. De rol en taak van THINK moet daarom effectief en efficiënt ingericht worden. De aanbevelingen zijn als volgt onderverdeeld: de rol van THINK en de rol van de klant. Vervolgens zijn deze aanbeveling gebruikt voor het herschrijven van het implementatieplan.

### **THINK-coördinator**

De THINK-coördinator bij een klant wordt volledig opgeheven. De taken die de THINK-coördinator had, worden anders ingericht bij de klant en bij THINK. De reden van deze aanbeveling is om ervoor te zorgen dat het coördineren en organiseren van de THINK-leerlijn zo volledig mogelijk onder het beheer van THINK komt. Daarnaast wordt de klant zo maximaal mogelijk te ontzorgd. Dit houdt in dat het ontworpen primaire proces veranderd. De deelprocessen 'transformatie van vraag' en 'transformatie naar les' smelten tot één en beide komen onder de THINK-organisatie te vallen.

### **THINK**

Er wordt aanbevolen om een functie 'THINK-medewerker' in het leven te roepen. De rol van de THINK-medewerker wordt als volgt beschreven: *De THINK-medewerker is verantwoordelijk voor het coördineren & organiseren en het monitoren van de kwaliteit van de THINK-leerlijn bij de klant. De rol is gericht op het onderhouden van een duurzame relatie met de klant en key-partners, waardoor er accuraat ingespeeld kan worden op de klantbehoefte.*

De daar bijhorende taken van de THINK-medewerker zijn als volgt:

- Ondersteuning bieden bij het implementeren van de THINK-leerlijn bij de klant;
- Het definitief maken van thema's die verwerkt zijn in de jaarlijn met desbetreffende teamleiders van de klant;
- De transformatie van de vraag vorm geven met als doel te komen tot een opgestelde THINK-leerlijn;
- Introductie en reflectie lessen bedenken en maken;
- THINK-medewerker is verantwoordelijk voor de invulling van een THINK-les. Dit wordt gedaan met betrokkenheid van de key-partner(s), die hiervoor input kunnen leveren. De THINK-medewerker heeft hierin de leidende rol en besluit samen met de klant of het akkoord is.
- Verantwoordelijk voor het verspreiden van promotiemateriaal bij de klant(en);
- Faciliteren van materiaal die THINK-trainers nodig hebben in de THINK-les(sen);
- Ophalen en doorgeven van de locatie aan de THINK-trainer waar de THINK-les(sen) gehouden worden;
- In vergaderingen en evaluaties de rol van voorzitter op zich nemen;
- Het vertalen en realiseren van de doorgegeven wijzigingen van de klant in de THINK-les(sen);
- Het organiseren van evaluatiemomenten. Dit wordt nader uitgelegd:

### *Evaluatiemomenten*

Er wordt aanbevolen om concreet onderscheid te maken bij het evalueren van de THINK-leerlijn. De THINK-medewerker organiseert apart met key-partners en de klanten evaluatiemoment. Dit kan als volgt ingericht worden:

- Evaluatiemoment met alle key-partners, één keer in het jaar;
- Evaluatiemoment met key-partner, om het half jaar

- Evaluatiemoment met alle klanten, één keer in het jaar
- Evaluatiemoment met klant, om het half jaar

### **Monitoren kwaliteit**

Om de kwaliteit van de THINK-leerlijn te kunnen monitoren, zal de klant input moeten leveren omdat zij gebruik maken van de dienst. De klant moet feedback direct van de mentoren verkrijgen. Zij zijn degene die feedback kunnen leveren over een THINK-trainer, dit kan vastgelegd worden in een format. Deze formats worden na elk blok ingevuld worden, die vervolgens worden verstuurd naar THINK door de teamleider. Deze formats leveren gelijk input voor de evaluatiemomenten. De feedbackformats zal THINK zelf moeten ontwikkelen, omdat vanuit dit onderzoek daar geen antwoord op kan worden gegeven.

### **Richtlijnen**

Deze aanbeveling is opgesteld voor de klant, met als doel om kaders te creëren:

- Om zekerheid te creëren voor THINK en haar key-partners wordt er aanbevolen dat het rooster van klant leidend/bepalend is. Dit houdt in dat de THINK moet anticiperen op de inzet van THINK-trainers op het rooster van de klant.
- Als er een wijziging komt in de invulling van een THINK-les, moet dit binnen een termijn van twee a drie weken voor aanvang van de THINK-les doorgegeven worden. Dit termijn is nodig om te anticiperen op de veranderende vraag. De wijziging wordt alleen doorgegeven door een THINK-coördinator, om korte lijnen te behouden. De mentoren en de teamleiding hebben de bevoegdheid om onderwerpen voor de lessen te wijzigen. De leerlingen- en ouderraad vallen bij wijzigingen buiten beschouwing.
- De leerlingen- en ouderraad worden alleen betrokken in het deelproces 'formatie van de vraag'.
- Er worden concrete afspraken gemaakt over het verspreiden van promotiemateriaal.

### **Communicatie**

THINK heeft een coördinerende rol. Dit houdt in dat alle communicatie rondom de THINK-leerlijn via THINK moet lopen. De lijnen blijven zo kort en overzichtelijk, waardoor het effectiever is en ondersteunend aan het bestaansrecht. Dit houdt concreet in dat de klant geen enkel contact zoekt met de key-partners, rondom zaken van de THINK-leerlijn.

### **Doelgroepen**

Om optimaal maatwerk te leveren aan de doelgroep wordt aanbevolen om de doelgroepen te specificeren in leerwegen, om vervolgens hier de dienst op af te stemmen. Door het specificeren kan THINK doelgroepen apart van elkaar benaderen, waardoor er mogelijke verschillende invullingen leerweg specifiek ontstaan van de THINK-leerlijn.

### **De rol van de klant**

- De klant is eindverantwoordelijk voor het ophalen van de thema's, waarbij een vereiste is dat de leerlingen- en ouderraad meegenomen worden in het deelproces 'formatie van de vraag'. De opgestelde thema's worden door de klant, verwerkt in een jaarlijn. In deze jaarlijn staat concreet wanneer een THINK-les gegeven dient te worden. Vervolgens worden deze thema's, die verwerkt zijn in een jaarlijn, met een THINK-medewerker definitief gemaakt met de teamleiders. Dit omdat zij verantwoordelijk zijn voor de verschillende onderwijsvormen.
- Mocht de klant gedurende het schooljaar onderwerpen willen wijzigen, zal de teamleider dit moeten communiceren naar THINK. Om de reden dat de teamleider bevoegd is om jaarlijnen te wijzigen.



- De lesformats die vanuit THINK gestuurd worden, dienen door een teamleider verspreid worden naar de desbetreffende mentoren.
- De klant is verantwoordelijk voor het aanstellen een medewerker die alle roosterwijzigingen communiceert naar THINK. Een suggestie is de roostermaker.

### Herziene implementatieplan voor klanten

THINK wil school zo veel mogelijk ontzorgen. Echter blijven er een aantal praktische zaken die de school moet regelen voor de start van THINK:

#### ● Totstandkoming van de THINK-leerlijn op school

THINK is vraag gestuurd. De school heeft regie over de invulling van THINK. Er zijn een aantal zaken die de school moet aanleveren aan THINK, zodat THINK de inhoud van de leerlijn kan vullen.

- Bepalen niveaus en aantal THINK klassen;  
*Voor de uitvoering van THINK is het noodzakelijk om voor aanvang van het nieuwe schooljaar te weten hoeveel klassen binnen de school bediend moeten worden. Dit moet uit gespecificeerd worden per niveau.*
- Ophalen thema's bij leerlingen- en ouderraad & EMOVO;  
*THINK is vraag gestuurd. De thema's dienen aangedragen te worden door de school. In de totstandkoming van thema's is ouder- en leerlingenparticipatie een vereiste. De EMOVO-lijsten kunnen indicaties geven voor thema's binnen de school.*
- Inplannen van THINK-lessen/ blokken;  
*Als de school weet welke thema's er behandeld moeten worden, moet de school gaan bepalen hoeveel THINK-blokken/lessen er in de jaarplanning moeten worden opgenomen. Dit is los van de inhoud, maar planningsmatig invulling geven aan THINK binnen school.*
- THINK lokaal;  
*Er wordt aanbevolen een vast THINK-lokaal te hebben als school. Dit heeft diverse voordelen. In dit lokaal kunnen materialen opgeslagen worden. Voor de THINK-trainers is het prettig dat zij vooraf weten waar zij THINK-lessen kunnen geven en kunnen blijven zitten.*

#### ● Taken & verantwoordelijkheden van de school

- De teamleider(s) heeft als taak om de thema's die zijn vastgelegd in een jaarlijn aan te leveren aan een THINK-medewerker.
- Teamleiders hebben de verantwoordelijkheid om onderwerpen gedurende het schooljaar te wijzigen. De teamleider communiceert dit rechtstreeks naar een THINK-medewerker.
- De lesformats die vanuit THINK gestuurd worden, dienen door een teamleider verspreid worden naar de desbetreffende mentoren.  
*Van mentoren wordt verwacht dat zij voorbereid aanwezig zijn in de THINK-les. Om dit te kunnen bewerkstelligen stuurt THINK de lesformats naar de teamleiding, waarna deze de lesformats verspreid naar de mentoren.*
- De teamleider is verantwoordelijk voor het aanleveren van de feedbackformats.  
*THINK wil continue haar dienst blijven verbeteren. Daarvoor is de input van school belangrijk. THINK ontwikkelt feedbackformats die mentoren aan het eind van een THINK-thema invullen. De teamleider verzamelt deze feedbackformats en stuurt ze op naar de THINK-medewerker na een THINK-thema.*



### ● Richtlijnen voor school

Om THINK in goede banen te leiden binnen de school zijn er een aantal richtlijnen opgesteld. Deze zijn als volgt:

- Het definitief vastleggen van de thema's in de jaarlijjn wordt in samenspraak gedaan met de THINK-medewerker.
- Gedurende het schooljaar kunnen onderwerpen gewijzigd worden in de THINK-leerlijn. De wijzigingen mogen twee tot drie weken voor aanvang van de les doorgegeven worden door de teamleider.
- De teamleider is de contactpersoon voor THINK. Dit houdt in dat alle communicatie loopt tussen THINK en de THINK-coördinator. Het is niet de bedoeling dat de THINK-coördinator contact zoekt met de key-partners.
- De leerlingen- en ouderraad worden alleen betrokken in het ophalen van de thema's. Bij wijzigingen in de onderwerpen gedurende het schooljaar worden zij niet meegenomen.
- Tijdens het formuleren van de THINK-leerlijn worden afspraken gemaakt voor de verspreiding van promotiemateriaal, zoals posters.

### ● Evaluatiemomenten

THINK wil haar dienst blijven door ontwikkelen. Om dit te realiseren werkt THINK met evaluatiemomenten. THINK gaat graag twee keer per jaar met school in gesprek. Hierbij is de input van de feedbackformats belangrijk. THINK neemt contact hiervoor op met de teamleider.

## Bibliografie

- 123managemen. (2017, Juni 26). *Hoe ziet strategie eruit?* Opgehaald van [www.123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_01\\_missie\\_visie\\_strategie.html](http://www.123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html)
- 123management. (2017, juni 16). *123management*. Opgehaald van [www.123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_01\\_missie\\_visie\\_strategie.html](http://www.123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html)
- 123management. (2017, Juni 16). *123management*. Opgehaald van [www.123management.nl/0/010\\_strategie/a120\\_strategie\\_01\\_missie\\_visie\\_strategie.html](http://www.123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_01_missie_visie_strategie.html)
- Ahaus, K. (2005). De TVB-Sessie. *Management tools*, 48-53.
- Berge, L. t., & Oteman, M. (2016). Primaire processen. In L. Berge, & M. Oteman, *Inleiding organisatiekunde* (p. 110). Bussum: Uitgeverij coutinho.
- Berge, L. t., Oteman, M., & Kooten, M. J. (2012). Het strategische ondernemingsplan. In L. t. Berge, M. Oteman, & M. v. Kooten, *Inleiding organisatiekunde* (p. 46). Bussum: Uitgeverij coutinho.
- Caluwe, L. d., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Vakmedianet Management.
- CBS. (2017, juni 13). *CBS*. Opgehaald van [www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=p#id=personeel](https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/begrippen?tab=p#id=personeel)
- COC . (2017, maart). *Over ons*. Opgehaald van <https://www.coc.nl/over-ons>
- Coevering, M. v., & Luijkx, I. (2005). *CHP Zuidoost Brabant*.
- De Kern. (2017, maart). *Missie/ visie van De Kern*. Opgehaald van <https://www.stdekern.nl/missie-visie>
- De Steven. (2017, februari). *Draagvlak creëren binnen uw team of organisatie*. Opgehaald van <http://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/communicatie-gesprekstechnieken-leerdoelen/draagvlak-creeren>
- Dimence groep. (2017, maart). *Over de dimence groep*. Opgehaald van <https://www.dimencegroep.nl/over-de-dimence-groep>
- Dimence Groep. (2017, maart). *Over jeugd GGZ*. Opgehaald van <https://www.dimencegroep.nl/jeugd-ggz>
- Doelen passend onderwijs*. (2017, juni 22). Opgehaald van [www.passendonderwijs.nl: https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/in-het-kort/doelen-passend-onderwijs/](http://www.passendonderwijs.nl)
- Doelen passend onderwijs*. (2017, Juni 22). Opgehaald van [www.passendonderwijs.nl: https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/in-het-kort/doelen-passend-onderwijs/](http://www.passendonderwijs.nl)
- Donders, W. (2011). Coachende gespreksvoering. In W. Donders. Den Haag: Boom Lemma. Opgehaald van [http://www.boomhogeronderwijs.nl/documenten/kernproducten/9789059317055\\_inkijkexemplaar.pdf](http://www.boomhogeronderwijs.nl/documenten/kernproducten/9789059317055_inkijkexemplaar.pdf)

- Ensie. (2017, juni 14). *Kritische succesfactoren*. Opgehaald van [www.ensie.nl](http://www.ensie.nl):  
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/kritische-succesfactoren>
- Ensie. (2017, Juni 14). *Kritische succesfactoren*. Opgehaald van [www.ensie.nl](http://www.ensie.nl):  
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/kritische-succesfactoren>
- Gemeente Zwolle. (2017). *Organisatie van de gemeente Zwolle*. Opgehaald van  
<https://www.zwolle.nl/organisatie>
- Gerritsen, P. (2017, april 13). THINK op het Talentstad. (R. Schakelaar, Interviewer)
- GGD IJsselland. (2017, maart). *Informatie voortgezet onderwijs*. Opgehaald van  
<https://www.ggdijsselland.nl/nl/scholen-kindercentra/jeugdgezondheidszorg-op-school/voortgezet-onderwijs/>
- GGD IJsselland. (2017, maart). *Over de GGD*. Opgehaald van <https://www.ggdijsselland.nl/over-de-ggd/dit-doet-ggd-ijsselland/>
- Greiner, L. (1988). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard: Harvard Business Review. Opgehaald van  
[http://www.theexecutionmaximizer.com/uploads/Attachments/HBR\\_Evolution\\_Revolution.pdf](http://www.theexecutionmaximizer.com/uploads/Attachments/HBR_Evolution_Revolution.pdf)
- Groensmit, M. (2012, november). *Windkracht62*. Opgehaald van De kernactiviteiten van je onderneming: <http://windkracht62.nl/tips-voor-online-business/business-model/kernactiviteiten/>
- Groepsdynamiek. (2015). *Cohesie*. Opgehaald van <http://www.groepsdynamiek.nl/cohesie.html>
- Groot, S. d. (2005). *Het nut en gevaar van best practices*. kultifa. Opgehaald van  
<http://www.kultifa.nl/artikel%20best%20practices.pdf>
- Haan, M. d. (2017, mei 1). THINK op het Talentstad. (R. Schakelaar, Interviewer)
- Hellinga, B. (2014, april). *Monitoren*. Opgeroepen op februari 2017, van <https://www.ensie.nl/bart-hellinga/monitoren>
- het Nederlands Genootschap voor Informatica. (2001). *Taken, Functies, Rollen en competenties in de informatica*. Den Haag: tenHagenStam.
- ImpluZ. (2017, maart). *wat doen we*. Opgehaald van over ImpluZ: <https://www.impluz.nl/wat-wedoen/projectbureau>
- indora. (2017, juni 16). *indora*. Opgehaald van [www.indora.nl](http://www.indora.nl): <http://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/>
- indora. (2017, Juni 16). *indora*. Opgehaald van [www.indora.nl](http://www.indora.nl): <http://www.indora.nl/ontwikkelen-van-een-inspirerende-visie-missie-en-strategie/>
- Kaplan, R., & Norton, R. (2001). *The Strategy-focused organization*. Harvard Business School.
- Kernerman Dictionaries. (2017, februari). *Nederlands woordenboek*. Opgehaald van  
<http://www.woorden.org/woord/visie>
- Kernerman Dictionaries. (2017, februari). *Woordenboek*. Opgehaald van  
<http://www.woorden.org/woord/buitenwereld>

- Keuning, D., & Eppink, D. (2012). *Management & Organisatie; theorie en toepassing*. Groningen: Noordhoff.
- Landstede groep. (2017, maart). *Voortgezet onderwijs Landstede groep*. Opgehaald van <http://www.landstedegroep.nl/onderwijs/voortgezet-onderwijs/>
- Landstede Groep. (2017, maart). *Middelbaar beroepsonderwijs Landstede Groep*. Opgehaald van <http://www.landstedegroep.nl/onderwijs/middelbaar-beroepsonderwijs/>
- Landstede Groep. (2017, maart). *Volwassenonderwijs Landstede Groep*. Opgehaald van <http://www.landstedegroep.nl/onderwijs/volwassenenonderwijs/>
- Lubberding, J., Kaptein, E., & Stratum, R. v. (2013). Het bestaansvoorwaardenmodel. In E. R. J. Lubberding, *Change management* (p. 34). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Lubberding, J., Kaptein, E., & Stratum, R. v. (2013). Het bestaansvoorwaardenmodel. In E. R. J. Lubberding, *Change management* (p. 34). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Mauve Clouds. (2017, februari). *Verwachting*. Opgehaald van <http://www.mauveclouds.nl/page/verwachting>
- MEE . (2017, maart). *Over Mee Veluwe- IJsseloevers*. Opgehaald van <http://mee-veluwe-ijsseloevers.nl/over-mee/mee>
- Meer, P. v. (2010). Missionstatement. In P. v. Meer, *Ondernemerschap in hoofdlijnen* (p. 55). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Mindfit. (2017, maart). *Over mindfit*. Opgehaald van <https://www.mindfit.nl/over-mindfit>
- Nationale Onderwijsgids. (2017, mei). *Wat is basisonderwijs?* Opgehaald van NOG Nationale Onderwijsgids: <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/basisonderwijs/paginas/wat-is-basisonderwijs.html>
- Nationale Onderwijsgids. (2017, mei). *Wat is middelbaar beroepsonderwijs?* Opgehaald van NOG Nationale onderwijsgids: <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/mbo/paginas/wat-is-middelbaar-beroepsonderwijs.html>
- Nationale Onderwijsgids. (2017, mei). *Wat is speciaal onderwijs?* Opgehaald van NOG Nationale Onderwijsgids: <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/speciaal-onderwijs/paginas/wat-is-speciaal-onderwijs.html>
- Nationale Onderwijsgids. (2017, mei). *Wat is voortgezet onderwijs?* Opgehaald van NOG Nationale Onderwijsgids: <https://www.nationaleonderwijsgids.nl/voortgezet-onderwijs/paginas/wat-is-voortgezet-onderwijs.html>
- Olthuis, E. (2015, januari). *Kobranie*. Opgeroepen op februari 2017, van <http://www.kobranie.nl/processing-1-expertise/>
- OOZ. (2015). *Koers en Ambities 2015-2018*. Zwolle.
- OOZ. (2017). *over OOZ*. Opgehaald van <http://ooz.nl/over-ooz/#sidr>
- passendonderwijs. (2017, juni 22). *Passend onderwijs in het kort*. Opgehaald van [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl): <https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/in-het-kort/>

- passendonderwijs. (2017, Juni 22). *Passend onderwijs in het kort*. Opgehaald van [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl): <https://www.passendonderwijs.nl/over-passend-onderwijs/in-het-kort/>
- Peters, F. (2003, november/december). Hoe vitaal is uw organisatie? *Management Executive*, pp. 4-7.
- Peters, F. (2017, maart). *De aard van de strategische opgave*. Opgehaald van Spitsuur: contextueel leiderschap in turbulente tijden: <http://spitsuur.com/reisplanner/ontwikkelingsroute/de-aard-van-de-strategische-opgave/>
- Procé, H. (2016, april 20). *Transformatie in het sociaal domein*. Zwolle, Overijssel, Nederland. Opgehaald van [https://www.zwolle.nl/sites/default/files/nota-transformatie-sociaal-domein-voortgang-en-aanpak-april-2016-incl-moties-14-23-en-11-1\\_0.pdf](https://www.zwolle.nl/sites/default/files/nota-transformatie-sociaal-domein-voortgang-en-aanpak-april-2016-incl-moties-14-23-en-11-1_0.pdf)
- Raamstijn. (2011, april). *Rollen, taken en functies*. Opgehaald van <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/bluff-your-way-into/833-rollen-taken-en-functies>
- Rijksoverheid. (2017). *Gemeenten*. Opgehaald van Inhoud: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/inhoud/taken-gemeente>
- Rijksoverheid. (2017, juni 2017). *Jeugdhulp bij gemeenten*. Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/inhoud/jeugdhulp-bij-gemeenten>
- Rijksoverheid. (2017, Juni 2017). *Jeugdhulp bij gemeenten*. Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/jeugdhulp/inhoud/jeugdhulp-bij-gemeenten>
- Rots, G., Meijerink, E., Pauw, S., & Vegte, A. v. (2014, mei 16). *Coalitieakkoord 2014-2018*. Opgehaald van [https://www.zwolle.nl/sites/default/files/coalitieakkoord\\_2014-2018.pdf](https://www.zwolle.nl/sites/default/files/coalitieakkoord_2014-2018.pdf)
- Samen op School. (2017). *informatie over samen op school*. Opgehaald van <https://samenopschool.org/>
- Schakelaar, R., & Witteveen, T. (2017). *Vooronderzoek THINK*. Zwolle.
- Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid?* Nijmegen.
- Steunpunt passend onderwijs. (2013, januari). *Kerndoelen en leerlijnen in het onderwijs*. Opgehaald van <http://www.steunpuntpassendonderwijs.nl/passend-onderwijs/school-en-passend-onderwijs/kerndoelen-en-leerlijnen/>
- Tactus. (2017, maart). *Over Tactus*. Opgehaald van <https://www.tactus.nl/Over-Tactus>
- TalentStad. (2016). *Schoolgids 2016-2017*. Opgehaald van <https://issuu.com/rolinekranenborg/docs/schoolgids-talentstad-beroepscolleg>
- Talentstad. (2017, april). *Onze school / visie en identiteit*. Opgehaald van Talentstad beroepscollege: <http://www.talentstad.nl/onze-school/visie-identiteit/>
- Talentstad. (2017, april). *Passend onderwijs*. Opgehaald van Talentstad beroepscollege: <http://www.talentstad.nl/ons-onderwijs/passend-onderwijs/>
- THINK. (2017, mei). *THINK*. Opgehaald van Thema's : <https://www.thinkopschool.nl/themas>
- Transfore. (2017, maart). *Over Transfore*. Opgehaald van <https://www.transfore.nl/transfore-maakt-de-samenleving-veiliger>

- Travers. (2017, maart). *Over Travers*. Opgehaald van koers en ambitie van Travers:  
<https://www.travers.nl/over-travers/samen-travers/koers-en-ambitie/>
- Travers. (2017, maart). *Over Travers*. Opgehaald van Samen Travers: <https://www.travers.nl/over-travers/samen-travers/>
- van Dale. (2017). *woordenboek*. Opgehaald van  
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=kunde&lang=nn>
- van Dale. (2017, februari). *Woordenboek*. Opgehaald van  
<http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=structuur&lang=nn>
- Vergouw, G. (2013). *Commitment*. boom/nelissen.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- visie-strategie.nl. (2017, mei 16). *Visie & Strategie, Kansen zien en keuzes maken..* Opgehaald van  
www.visie-strategie.nl: <http://www.visie-strategie.nl/>
- visie-strategie.nl. (2017, Mei 16). *Visie & Strategie, Kansen zien en keuzes maken..* Opgehaald van  
www.visie-strategie.nl: <http://www.visie-strategie.nl/>
- WijZ. (2017, maart). *missie en visie van WijZ*. Opgehaald van <https://www.wijz.nu/missie-en-visie>
- Woorden.org. (2017, juni 13). *Woorden.org, Nederlands woordenboek*. Opgehaald van  
www.woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/doelgroep>
- Woorden.org. (2017, juni 13). *Woorden.org, Nederlands woordenboek*. Opgehaald van  
www.woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/leverancier&from=leveranciers>
- Woorden.org. (2017, 6 13). *Woorden.org, Nederlands woordenboek*. Opgehaald van  
www.woorden.org: <http://www.woorden.org/woord/doelgroep>
- Woordenboeken. (2017, februari). *online woordenboek*. Opgehaald van  
<https://www.woordenboeken.nu/betekenis/nl/bewegingsvrijheid>
- ZonMw. (2017). *Over ZonMw*. Opgehaald van <https://www.zonmw.nl/nl/over-zonmw/>