

**SAMEN, BETROKKEN EN PROFESSIONEEL**  
Het ontwikkelen van een pedagogisch kader door De La Salle,  
onderdeel van de Koraal Groep

*Netty Jongepier  
Jaap Pellen  
Eelco Vollema<sup>1</sup>*

*Vorig jaar is in Onderzoek & Praktijk aandacht besteed aan de Handreiking Pedagogisch klimaat (Douma, 2011). De handreiking is ontwikkeld door de Projectgroep Residentiële Zorg van het Landelijk Kenniscentrum LVG en de Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra en is bedoeld om het pedagogisch klimaat en het dagelijks handelen van medewerkers in de LVB-zorg beter op de kaart te zetten. Voordat de handreiking verscheen, heeft De La Salle voor haar eigen organisatie een 'pedagogisch kader' ontwikkeld vanuit dezelfde achtergrond. De inhoud van het pedagogisch kader van De La Salle sluit verrassend goed aan bij de Handreiking Pedagogisch klimaat. Het proces dat heeft geleid tot het pedagogisch kader en het eindresultaat zijn te zien als een voorbeeld van hoe een organisatie vanuit haar visie een eigen inkleuring geeft aan het pedagogisch beleid en het pedagogisch klimaat.*

**Aanleiding**

De La Salle komt uit onrustig vaarwater: deels door organisatorische strubbelingen, deels doordat de laatste jaren onder politieke druk in hoog tempo veel veranderingen zijn opgelegd in de zorg voor licht verstandelijk beperkte jongeren. De organisatie en de financiën zijn op orde gebracht. De 'harde' kant is nu weer in balans en het beeld naar buiten toe is positief. Het huis is op orde en de inhoud van de zorg vraagt nu om verdieping: de zorg voor cliënten kan en moet beter.

Eind 2009 ontstond er ruimte om een inhaalslag te maken en de kwaliteit van zorg op een hoger plan te krijgen. De La Salle streeft naar meer eenduidigheid betreffende het pedagogisch beleid en basismethodiek. Er werd een project Methodiekverbreding gestart. Daarin is gezocht naar een werkwijze die breed gedragen kan worden door de medewerkers van het primaire proces. Als centrale doelstelling is geformuleerd: over vijf jaar is elke medewerker zo te spreken over de zorginhoud van De La Salle dat hij/zij, mocht dat nodig zijn, zijn/haar eigen kind zou toevertrouwen aan de zorg/behandeling van De La Salle.

Voordeel van deze doelstelling is dat het niet een van bovenaf opgelegde kwaliteitsnorm is, maar dat de norm door de medewerkers ingevuld wordt. Ook worden bestaande methodieken niet overboord gegooid; bruikbare en effectieve elementen daaruit worden aan elkaar gekoppeld. Zo ontstaat als het

---

<sup>1</sup> Drs. N. Jongepier is sociaal pedagoog en werkt sinds april 2006 bij Van Montfoort. Zij houdt zich bij Van Montfoort vooral bezig met het ontwikkelen en beschrijven van methodes, onder meer op het gebied van residentiële jeugdzorg, daghulp, hulp aan dak- en thuisloze jongeren en aanpak huiselijk geweld. Daarnaast is zij betrokken bij projecten op het gebied van vernieuwing van de jeugdzorg.

Drs. J. Pellen studeerde orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Utrecht en is sinds 1980 werkzaam in de zorg voor licht verstandelijk beperkte jeugd. Hij is gezondheidszorgpsycholoog en momenteel zorginhoudelijk manager bij De La Salle, onderdeel van de Koraalgroep.

E. Vollema is algemeen manager bij De La Salle, onderdeel van de Koraal Groep. Hij werkt sinds 1991 met de doelgroep licht verstandelijk beperkte jeugd met een (zeer) ernstige gedragsproblemen en/of psychiatrische problemen. Als algemeen manager houdt hij zich met name bezig met innovatieve projecten gericht op inhoud.

ware een “De La Salle-methodiek”, waarin het goede behouden blijft en nieuwe elementen worden toegevoegd.

### **Plan van aanpak Methodiekverbreding**

Het plan van aanpak omvat de volgende elementen:

1. Een projectstructuur en een communicatieplan.
2. Een tweejaarlijkse monitoring over de beleving van de medewerkers tegenover De La Salle. In nauwe samenwerking met de Radbouduniversiteit Nijmegen is een vragenlijst opgesteld. In september 2010 vond de nulmeting plaats. De vragenlijst is door een groot aantal medewerkers ingevuld. In september 2012 zal een tussentijdse meting plaats vinden en twee jaar later een eindmeting.
3. Tevredenheidsonderzoek bij jongeren en wettelijk vertegenwoordigers. Hiervoor is aangesloten bij het landelijke onderzoek door Stichting Alexander en VOBC LVG (C-toets).
4. Ontwikkelen van het pedagogisch kader. Dit is bedoeld als fundament van het pedagogisch klimaat en van de behandeling. Deze basisprincipes vormen het raamwerk voor een scholingstraject.
5. Samenhang creëren tussen het management developmenttraject en de methodiekverbreding: om de implementatie van het scholingsprogramma goed te laten landen is er met veel zorg gekeken wat het middenkader nodig heeft en deze trajectmatig aan te bieden
6. Ontwikkelen van een scholingsplan: basisklimaat, basishouding en behandelmethodiek staan centraal.

In dit artikel staat het vierde punt centraal: ontwikkelen van het pedagogisch kader. Hiervoor is bureau Van Montfoort ingeschakeld, een bureau dat veel ervaring heeft met inhoudelijke ontwikkeling en ondersteuning van instellingen die zorg bieden aan kinderen en jongeren. De opdracht van Van Montfoort was om samen met De La Salle het pedagogisch kader te ontwikkelen, dat toegespitst is op een aantal basisprincipes die als leidraad dienen voor het handelen van de medewerkers die betrokken zijn bij het primaire proces (De La Salle / Van Montfoort, 2011).

### **Ingrediënten en inspiratiebronnen**

De adviseurs van Van Montfoort zijn aan de slag gegaan met het ontwikkelen van het pedagogisch kader. De La Salle is niet blanco als het gaat om visie, uitgangspunten en methodieken: er is al veel ontwikkeld en er ligt een grote hoeveelheid documentatie. Belangrijke inspiratiebronnen voor De La Salle zijn: het gedachtegoed van Kok over het pedagogisch klimaat en de pedagogische vraagstelling, het sociaal-competentiemodel van Slot en Spanjaard (o.a. 2009) en, uniek voor De La Salle, Emerging Body Language (EBL)<sup>1</sup>. Daarnaast voelt De La Salle zich aangesproken door de zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat die geformuleerd zijn voor residentiële voorzieningen (Jongepier, Struijk & Van der Helm, 2010). Uit gesprekken met cliënten van De La Salle blijkt dat zij feitelijk om

---

<sup>1</sup> Emerging Body Language (EBL) is een methodische aanpak die ontwikkeld is voor kinderen met een stoornis of verstoring op het gebied van hechting, communicatie en relatie. De methodiek is gebaseerd op de normale ontwikkeling van kinderen tussen 0 en 5 jaar. Na de geboorte ontwikkelt er in het contact een structuur waarmee ouder en baby met elkaar communiceren. Deze communicatie gaat via beweging en geluid. In dit contact stemmen ouders en baby's op elkaar af. De allereerste interactiestructuur ontstaat uit de aangeboren mogelijkheid van een baby om mee te bewegen op het ritme van de verzorger, zowel in spraak als beweging. Hieruit groeit het vermogen om zelfstandig af te stemmen op het ritme van de ander. Hierdoor ontstaat een eerste besef van ik en de ander. De veronderstelling is dat wanneer deze interactiestructuren niet goed ontwikkeld zijn, er allerlei problemen kunnen ontstaan. De behandeling (EBL) richt zich daarom op het ontwikkelen, herstellen of verbeteren van interactiestructuren.

een fijne en zo ‘gewoon mogelijke’ omgang met elkaar en een betrokken, serieuze en stimulerende begeleiding vragen. Uit deze gesprekken zijn de volgende 10 kernwaarden geformuleerd (zie kader). Het is duidelijk dat deze 10 kernwaarden een plek moeten krijgen bij het schrijven van het pedagogisch kader.

#### **Kernwaarden De La Salle**

*‘Luister naar mij’*

*‘Praat mét mij en niet tegen mij’*

*‘Neem de tijd voor mij’*

*‘Neem mij serieus’*

*‘Vertrouw mij’*

*‘Laat me het (zoveel mogelijk) zelf doen’*

*‘Leer mij mijzelf te helpen / ontwikkelen’*

*‘Laat mij van betekenis zijn’*

*‘Geloof (in) mij’*

*‘Bouw mee aan mijn toekomst’*

#### **Interviews**

Niet alleen documenten, ook de visies en ervaringen van de medewerkers vormen een belangrijk ingrediënt voor het pedagogisch kader. Om zicht te krijgen op en zo goed mogelijk aan te sluiten bij wat leeft onder de medewerkers zijn interviews gehouden met ongeveer 30 medewerkers en een vertegenwoordiging van de cliëntenraad. Als iets duidelijk werd in de interviews, is het wel dat de medewerkers enorm betrokken zijn bij hun werk en zich met hart en ziel inzetten voor de jongeren. Verder gaven de interviews een goed beeld van waar de medewerkers van De la Salle naartoe willen, wat ze meer en beter willen voor de cliënten.

Vooraf de volgende elementen kwamen in veel interviews terug:

- Aansluiten bij *individuele* jongeren, de individuele persoon met zijn wensen en behoeften centraal stellen, de jongere achter het gedrag zien.
- Relatie opbouwen met de jongere, echt ontmoeten, goed luisteren, oprechte belangstelling hebben voor de jongere.
- Ruimte geven, autonomie, de jongere zelf dingen laten uitproberen in plaats van alles overnemen.
- Vooral kijken naar krachten en mogelijkheden van de jongere in plaats van naar problemen en tekortkomingen.
- Congruent, eerlijk, transparant zijn, wederkerigheid in de basishouding van medewerkers.
- Methodisch handelen van de medewerkers.

#### **Concepten en reacties**

Van Montfoort heeft de basisingrediënten in conceptteksten verwerkt. De uitdaging was om alle uitgangspunten en benaderingen, onderbouwd met actuele wetenschappelijke inzichten en praktijkkennis, met elkaar te vervlechten tot een aantal centrale uitgangspunten die het fundament moeten gaan vormen voor het handelen van alle medewerkers van De La Salle. In enkele bijeenkomsten van de breed samengestelde projectgroep waarin de concepten besproken zijn, bleek dat de stukken veel herkenning oproepen. Er kwamen diverse aanvullende ideeën naar voren over wat medewerkers belangrijk vinden en in de tekst willen hebben. Duidelijk was dat het pedagogisch kader niet alleen gaat over de omgang met jongeren, maar dat er ook aandacht moet zijn voor het contact met ouders, de context van de jongeren, de rol van het onderwijs en/of arbeid in het hier en nu en in de toekomst, en de samenwerking en aansturing binnen De La Salle in het licht van de visie. Een aantal

leden van de projectgroep heeft een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de tekst door een aantal onderdelen samen met de auteur uit te diepen.

### **De kernwaarden als leidende principes**

Als centraal onderdeel van het pedagogisch kader is gezocht naar een beperkt aantal aansprekende, kernachtige basisprincipes die uitdrukken waar De La Salle voor staat en die een leidraad zijn voor de omgang van medewerkers met jongeren en ouders. Al snel concludeerden de betrokkenen dat De La Salle die kern in feite al heeft in de 10 kernwaarden (zie kader). De kernwaarden zijn voortgekomen uit verhalen van jongeren. In het zoeken naar een nieuwe koers heeft De La Salle zich vragen gesteld als: Wat willen cliënten eigenlijk van ons? Wat verwachten zij van De La Salle? Om niet te vervallen in allerlei theorieën en eigen invullingen, is ervoor gekozen om het antwoord vooral te vinden in de verhalen van de jongeren. Vragen die aan jongeren zijn gesteld, zijn:

- *Wat maak je nu mee?*
- *Hoe voelt het wonen op een leefgroep?*
- *Wat ervaar je aan bejegening?*
- *Waar droom je van?*
- *Wat heb je nodig om verder te komen?*

De, soms schrijnende, verhalen, ongepolijst, eerlijk en recht voor z'n raap, maken duidelijk waar het echt om gaat. Al pratend daarover met de jongeren zijn de kernwaarden geformuleerd. De kernwaarden omvatten de essentie van de visie die De La Salle heeft op de basishouding van de medewerkers en het pedagogisch klimaat. Alle elementen uit de literatuur en theorie die De La Salle onderschrijft zijn erin terug te vinden. Doordat de kernwaarden voortkomen uit gesprekken met cliënten, sluiten de kernwaarden aan bij de vragen en behoeften van de cliënt. De formulering, in de taal van de cliënt maakt dat iedereen zich aangesproken voelt door de kernwaarden. Het mooie is dat het eigenlijk competentiegericht werken is, maar nu bottom-up in plaats van in veel andere instellingen top-down. Hieronder staat een uitwerking van de kernwaarde 'neem de tijd voor mij'. Hierin staat zowel aangegeven hoe deze kernwaarde gestalte kan krijgen in het contact met niet alleen de jongere, maar ook met zijn ouder(s) en welke kerncompetenties van begeleiders hierbij van belang zijn.

### **Resultaat: 'Samen betrokken en professioneel'**

In juni 2011 is het pedagogisch kader afgerond door de auteur van Van Montfoort en definitief vastgesteld door de directie van De La Salle. Het document kreeg de titel *Samen betrokken en professioneel* (De La Salle / Van Montfoort, 2011). Het pedagogisch kader beschrijft en onderbouwt de visie en de uitgangspunten die aan het pedagogisch klimaat en het pedagogisch handelen ten grondslag liggen. Het pedagogisch kader gaat met name in op algemeen werkzame factoren: ingrediënten van de hulpverlening in het algemeen, waarvan bekend is dat deze de kans op effect van de hulp vergroten. Uitgangspunt is dat een behandelmethode niet effectief kan zijn als een belangrijke basisvoorwaarde ontbreekt, namelijk een veilig en stabiel klimaat. Het pedagogisch kader legt hiervoor het fundament. Daarbovenop kunnen interventies ingezet worden die specifieke elementen toevoegen, een specifieke inkleuring geven of accenten aanbrengen, passend bij de problematiek en hulpvraag van de individuele cliënt.

In het document wordt uitgebreid ingegaan op de wetenschappelijke en theoretische inzichten op het gebied van de ontwikkeling van kinderen en de opvoeding die het pedagogisch kader onderbouwen. Er is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende domeinen waarin het werk van De La Salle zich begeeft: het algemeen pedagogisch handelen, het orthopedagogisch handelen en specifieke

interventies. In de theoretische onderbouwing ligt het accent op interactionele benaderingen van ontwikkeling en opvoeding. Een fundamenteel uitgangspunt is de aangeboren gedrevenheid van ieder kind om zichzelf te ontwikkelen. De wederzijdse beïnvloeding tussen het kind en zijn opvoeder c.q. de omgeving schept gunstige of minder gunstige voorwaarden en geeft richting aan de ontwikkeling van het kind. Als de ontwikkeling niet goed verloopt, moet ook altijd gekeken worden naar het kind en naar zijn omgeving om te komen tot verbetering. Belangrijke theorieën zijn onder meer de hechtingstheorie, de systeemtheorie en de contextuele benadering.

### **Terugblik en vooruitblik**

De totstandkoming van het pedagogisch kader vormt een eerste stap in een vernieuwingsproces dat zich over de hele organisatie zal uitstrekken. Elementen in dat vernieuwingsproces zijn: leren, reflecteren, in gesprek gaan, veranderen en groeien. Het pedagogisch kader biedt in dat proces de ankerpunten en fungeert als toetssteen. De volgende stappen richten zich op de implementatie. Met het pedagogisch kader is een brug geslagen over de kloof die soms werd ervaren door medewerkers. De kloof tussen verschillende benaderingen, zoals het sociaal-competentiemodel waarin het accent ligt op gedrag enerzijds en Emerging Body Language waarin de persoonlijke relatie centraal staat, anderzijds. Onder de verschillende methodieken en benaderingen ligt nu een overkoepelende visie als gezamenlijk fundament. De La Salle wil de uitgangspunten van 'Samen betrokken en professioneel' consequent gaan toepassen en uitvoeren in de dagelijkse praktijk. Vanuit deze uitgangspunten zal een beroep gedaan worden op de grondhouding en de persoonlijke waarden en overtuigingen van mensen en op de cultuur van de organisatie. Om de gewenste veranderingen te bereiken worden de medewerkers versterkt en toegerust met de benodigde kennis, attitude en vaardigheden. Het leuke is dat het pedagogisch kader leidraad is voor tal van andere veranderings- en verbetertrajecten, zoals de vrijetijdsontwikkeling, competentie management en het management development traject. Ook zal een verbeteringslag gemaakt worden met betrekking tot de aansturing van de werkers in de praktijk door het middenkader en management. Daarnaast zal het primaire proces (de relatie cliënt -hulpverlener) mogelijk anders worden ingericht. Het huidige pedagogisch beleid en het HR-beleid zullen ook op basis van de kernwaarden en pedagogische doelstellingen van de organisatie aangescherpt worden.

### **Literatuur**

- De La Salle / Van Montfoort (2011). *Samen betrokken en professioneel: Pedagogisch kader De La Salle, onderdeel van de Koraal Groep*. Ongepubliceerd manuscript.
- Douma, J. (2011). Een praktijk-theoretische beschrijving van een goed pedagogisch klimaat in de residentiële zorg voor jeugdigen met een licht verstandelijke beperking. *Onderzoek & Praktijk*, 9(1), 30-40.
- Jongepier, N., Struijk, M., & Helm, P. van der (2010). Pedagogisch handelen in de residentiële zorg: Zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat. *Jeugd en Co Kennis*, 4(1), 9-18.
- Slot, N., & Spanjaard, H. (2009). *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg: Hulpverlening voor kinderen en jongeren in tehuizen*. Baarn: ThiemeMeulenhoff.

### **Aanbevolen literatuur**

- Bosman, A. (2008). *Pedagogische wetenschap: Koorddans tussen kunst en kunde*. Hilversum: Uitgeverij Eenmalig.
- Bruininks, A. (2006). *Orthopedagogisch groepswerk: Methodiekgericht werken in de praktijk*. Maarssen: Uitgeverij Elsevier Gezondheidszorg.
- Embregts, P. J. C. M. (2011). *Zien, bewogen worden, in beweging komen*. Tilburg: Tilburg University.
- Marinussen, M. (2009). *De perceptie van relatie en interactie bij de twee gedragsinterventiemethoden ABA en EBL*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Ploeg, J. van der (2005). *Behandeling van gedragsproblemen*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Riksen-Walraven, M. (2002). *Wie het kleine niet eert...over de grote invloed van vroege sociale ervaringen*. Nijmegen: Katholieke Universiteit.

### ***Voorbeeld van de uitwerking van één van de kernwaarden***

#### **Neem de tijd voor mij**

##### *Ten aanzien van jongeren:*

‘Neem de tijd voor mij’ betekent tijd en aandacht hebben voor de jongere. Alleen dan kun je de jongere leren kennen en je betrokken bij hem voelen. Ook als je geen tijd of gelegenheid hebt als een jongere je aandacht vraagt, ga je toch in op zijn vraag. Je legt uit dat je op dat moment geen tijd voor hem hebt en je maakt een afspraak voor wanneer het wel kan. Belangrijk is dat je momenten creëert waarin je de jongere ongedeelde aandacht geeft, momenten dat je er echt voor hem bent en niet met je hoofd ergens anders zit. Dat kan ook door samen met de jongere iets te doen, of door gewoon bij hem te zitten. Zorg ervoor dat een jongere er ook gewoon mag zijn en niet altijd iets hoeft. Soms wijst een jongere contact af. Ook dan is belangrijk te laten merken dat je er wel bent voor hem op het moment dat hij wel contact wil.

In de drukte van alledag is de tijd nemen niet altijd eenvoudig. Het vraagt om inventiviteit om binnen het dagelijkse gebeuren steeds momenten te benutten en te creëren waarin je echte aandacht hebt voor jongeren. Het hoeft niet altijd te betekenen dat je een half uur apart gaat zitten met een jongere. Ook tijdens het tafel dekken kan je aandacht voor de jongere hebben door een hand op de schouder te leggen en even te vragen: “Hé, hoe ging het vandaag?” Belangrijk is dat je zo nodig flexibel omgaat met de dagstructuur. Als je net lekker bezig bent met een jongere, of met de hele groep, kan het douchen wellicht ook wel tien minuten later dan in de dagstructuur staat. Dat zijn punten waarover je in je team overlegt.

##### *Ten aanzien van ouders:*

Wees belangstellend en nieuwsgierig naar ouders. Laat ouders zich welkom voelen op de groep. Laat ouders een keer mee-eten op de groep als ze er rond etenstijd zijn. Bied hen iets te drinken aan bij het halen en brengen en maak een praatje. Informeer hoe het gaat of hoe het is gegaan. Als daar geen tijd voor is op de groep, bekijk dan met het team hoe op een andere manier hier ruimte voor gemaakt kan worden. Als ouders aangeven dat zij iets willen bespreken en er is geen tijd, wees dan creatief of zoek naar een geschikt moment om hierop terug te komen. Breng ouders op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen van hun kind, vooral ook van de dingen die goed gaan. Ouders willen graag horen dat het goed gaat met hun kind, dat is wat ze willen bereiken. Denk in kleine stappen en vertel wat een jongere heeft geprobeerd of wat al is gelukt. Geef ouders momenten dat ze trots of blij kunnen zijn met de inzet of vorderingen van hun kind. Je helpt het kind daarmee om ook positief bekrachtigd te kunnen worden door zijn ouders en de relatie tussen ouder en kind te verstevigen. Vertel ook moeilijke momenten aan ouders. Kijk of ouders een bijdrage kunnen leveren door uitspraken te doen die het gebeuren in de groep ondersteunen. Of maak gebruik van ouders door dat zij kunnen spreken met hun kind over de situatie. Dat kan een kind soms helpen. Het kan ook kracht of vertrouwen geven als ouders merken dat zij van betekenis kunnen zijn. Bespreek met ouders wat zij graag willen weten van wat er op de groep gebeurt en op welke manier zij geïnformeerd of betrokken willen worden.

##### *Kerncompetenties: o.a. luisteren, samenwerken*

Als medewerker neem je de tijd om belangrijke informatie op te pakken uit mondelinge mededelingen. Je vraagt door en gaat in op de reacties die je krijgt. Je laat de ander uitspreken en geeft de ruimte tot interruptie door de ander. Je toetst of de ander je goed begrepen hebt en onderhoudt voortdurend contact met je gesprekspartners. Als het nodig is kom je in een later stadium terug op wat door anderen is gezegd. Je neemt de tijd om tot een gezamenlijk resultaat te komen en stelt alles in het werk om mee te blijven denken. Je helpt cliënten en collega’s en stelt gezamenlijk belang boven eigen belang.