SAMEN STERKER IN HET VOORKOMEN, AANPAKKEN EN BEGRENZEN VAN AGRESSIE

EVALUATIEONDERZOEK NAAR DE VOORLOPIGE OPBRENGSTEN VAN EEN INTEGRALE AANPAK TEGEN AGRESSIE OP SCHOLEN

Auteurs:
Jurriaan Omlo, Caroline Koetsenruijter, Saloua Charif en Eva Klooster

bureauomlo
ONDERZOEK & ADVIES

COLOFON

Auteurs: Jurriaan Omlo, Caroline Koetsenruijter, Saloua Charif en Eva Klooster

Vormgever: MAG gezien

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van de bronvermelding:

© Bureau Omlo (Utrecht), 2026

De inhoud van deze publicatie is met grote zorg samengesteld. Desondanks is Bureau Omlo niet aansprakelijk voor de eventuele schade die ontstaat door het gebruik van deze informatie.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 6

Opzet van de evaluatie 6
Stand van de implementatie 6
Eerste opbrengsten 7
Knelpunten 8
Werkzame mechanismen en context 8
Aanbevelingen 8

1 Inleiding 10

1.1 Aanleiding en maatschappelijk kader 10
1.2 De integrale aanpak 11
1.3 Doel en onderzoeksvragen 12
1.4 Evaluatiekader 13
1.5 Leeswijzer 13

2 Onderzoeksopzet en methoden 15

2.1 Doel en type evaluatie 15
2.2 Veranderingstheorie als vertrekpunt 16
2.3 Evaluatiekader 17
2.4 Onderzoeksdesign en caseselectie 18
2.5 Dataverzameling 19
2.6 Analyse 20
2.7 Beperkingen van het onderzoek 21

Hoofdstuk 3 Implementatie van de integrale aanpak 23

3.1 Tempoverschillen tussen scholen 24
Kindcentrum De Entree: hoge urgentie en bijsturing 24
ONC Clauslaan: voortbouwen op bestaand veiligheidsbeleid 25
Contrastcaussen met een latere start 25
Verschillen tussen primair en voortgezet onderwijs 26
3.2 VR-trainingen en de rol van ambassadeurs 26
Kindcentrum De Entree: VR als gezamenlijke oefenruimte 27
ONC Clauslaan: ambassadeurs in bestaande structuur 28
3.3 Normstelling en protocol 29
Kindcentrum De Entree: herkenbare taal, behoefte aan houvast 30

ONC Clasulaan: protocol als uitbreiding van bestaande veiligheidslijn 30
3.4 Veiligheidsregisseur en registratie 31
Kindcentrum De Entree: rugdekking zichtbaar, nog geen routine 33
ONC Clauslaan: koppeling met bestaande veiligheidsstructuren 34
3.5 Nazorg en ondersteunend netwerk 34
Kindcentrum De Entree: informele aandacht, onduidelijke lijnen 36
ONC Clauslaan: meerdere lagen, onduidelijke rolverdeling 37
3.6 Communicatie met ouders 37
ONC Clauslaan: structurele oudercommunicatie over beleid ontbreekt 37
Kindcentrum De Entree: wens tot begrenzen, zorgen over klachten 38
3.7 Enkele signalen op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef 39
3.8 Tussenbalans implementatie en context 40

Hoofdstuk 4 Opbrengsten 43
4.1 Ervaren opbrengsten bij medewerkers 44
Herkennen en benoemen van agressie 44
Gedeelde taal en bespreekbaarheid 45
Meldingen, rugdekking en opvolging 45
Handelingsmogelijkheden en begrenzing 47
Overige ervaren opbrengsten en grenzen 47
4.2 Opbrengsten op school en organisatieniveau 48
Agressie op de agenda en teamcultuur 48
Protocol, waaier en registratiesysteem als fundament 50
Veiligheidsregisseur, veiligheidscoördinatoren en ambassadeurs 51
Bijvangst en averechtse effecten op organisatieniveau 52
4.3 Verschillen tussen scholen in context, mechanismen en (voorlopige) opbrengsten 53
4.4 Tussenbalans: zichtbare opbrengsten, grenzen en sleutelpersonen 57

Hoofdstuk 5 Verklarende analyse: hoe en waarom werken de bouwstenen (nog) niet over hetzelfde? 60
5.1 Veranderingstheorie als hypothese: welke mechanismen waren beoogd? 61
5.2. Mechanismen rond professionaliteit: bewustwording, gedeelde taal en handelen 62
Implicaties voor de aannames over professionaliteit 63
5.3. Bewustwording, nieuwe taal en beginnende gedragsverandering 63
Het Noorderlicht en ONC Parkdreef: gedeelde taal zonder breed gedragen manier van handelen 64
Verschillen tussen PO en VO 65
In gesprek met de pleger 65
5.4. Mechanismen rond structuur, meldcultuur en veiligheidsregie 65

ONC Clauslaan: sterke veiligheidsstructuur, kwetsbare meldcultuur 66
Kindcentrum De Entree: werkgroep als anker, meld- en nazorgstructuur in opbouw 66
Het Noorderlicht: rugdekking bij zware casus, fragiele meldcultuur 67
ONC Parkdreef: bouwstenen aanwezig, maar terughoudendheid om te melden 68
Voorwaarden voor een functionerende meldketen 68
5.5. Ouders, externe normcommunicatie en context 69
5.6. Wat scholen nu feitelijk doen richting ouders 70
Kwetsbare wijken en witteboorden-agressie 70
Interne afspraken als basis voor communicatie met ouders 71
Wat we nu (nog) niet kunnen zeggen over oudergedrag 72
5.7. Rol van context in wat wel en niet werkt 72
Vier scholen: dezelfde bouwstenen, andere dynamiek 73
Implementatiefase 74
Teamcultuur en psychologische veiligheid 75
Bredere organisatorische en maatschappelijke context 75
5.8. Tussenbalans: aannames en werking in de praktijk 76

6. Conclusies en aanbevelingen 79
6.1 De integrale aanpak in vogelvlucht 80
6.2 Conclusies implementatie: uitvoering conform plan? 80
6.3 Conclusies ervaringen en waardering van betrokkenen 82
6.4 Conclusies werkzame elementen: wat werkt, voor wie, in welke context? 84
6.5 Voorlopige opbrengsten en wat nog niet te zeggen is 86
6.6 Aanbevelingen voor beleid, praktijk en vervolgonderzoek 87
Professionalisering en leiderschap 87
Structuur, meldcultuur en nazorg 89
Ouders, context en monitoring 91
Bronnen 93

Bijlage 1 Veranderingstheorie en onderliggende aanames 94

Managementsamenvatting

Voor veel medewerkers bij Unicoz zijn agressie en druk van ouders en leerlingen geen uitzondering meer, maar een terugkerend onderdeel van het dagelijks werk. Binnen Unicoz variëren de ervaringen van aanhoudende (subtiele) druk van ouders tot incidenten met fysiek geweld rond schoolpleinen. Betrokkenen beschrijven hoe grenzen onder druk staan en hoe medewerkers zich geregeld handelingsverlegen voelen.

Tegen deze achtergrond is een integrale aanpak ontwikkeld die scholen meer rugdekking, duidelijker normering en een samenhangender manier van signaleren, registreren en opvolgen moet bieden. In deze aanpak komen vier bouwstenen samen: een agressie- en sanctieprotocol, VR-trainingen met aanvullende werkvormen, incidentenregistratie en een ondersteunend netwerk met een veiligheidsregisseur en nazorgvoorzieningen. Het doel is dat agressie eerder wordt herkend, duidelijker wordt begrensd, professioneler wordt ingegrepen en dat meldingen beter wordt opgevolgd. Op de langere termijn dient dit bij te dragen aan meer veiligheid voor medewerkers en leerlingen.

Opzet van de evaluatie

Deze evaluatie is opgezet als procesevaluatie met aandacht voor de voorlopige opbrengsten. De belangrijkste conclusies zijn gebaseerd op de twee hoofdcasussen: basisschool Kindcentrum De Entree en vo-school ONC Clauslaan. Daar is het meeste veldwerk gedaan en is de aanpak het verst ontwikkeld. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn contrastcasussen en zijn in beperkte mate onderzocht. In deze scholen is de implementatie later gestart, mede door organisatorische en planningskwesties en parallelle trajecten. Ook zijn ze op deze scholen minder ver gevorderd. Conclusies over Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn daarom bewust voorzichtiger en indicatief van aard. Zij laten zien welke aanvullende vragen en aandachtspunten kunnen spelen in een andere wijk- en oudercontext, maar bieden geen basis voor harde vergelijkende conclusies.

Stand van de implementatie

De evaluatie laat zien dat de aanpak in korte tijd bestuursbreed zichtbaar is geworden. Op bijna alle scholen zijn VR-trainingen gestart en ambassadeurs aangewezen. Er is een veiligheidsregisseur aangesteld, het protocol is beschikbaar en er is een eerste registratiessysteem ingericht. Tegelijkertijd staat de inhoudelijke uitvoering nog aan het begin en verschilt de voortgang duidelijk per school.

Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn VR-trainingen en de rol van ambassadeurs stevig opgenomen in de jaarplanning en zijn zij zichtbaar in het dagelijks werk. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn minder VR-sessies uitgevoerd en sluiten de nieuwe werkwijzen minder vanzelfsprekend aan bij bestaande manieren van werken, wat samenhangt met de latere start, de andere wijkcontext en verschillende parallelle trajecten. De vier bouwstenen zijn aanwezig, maar vaste routines, duidelijk eigenaarschap en stevige borging moeten zich op alle scholen nog verder ontwikkelen.

De aanpak werkt het beste als aan vier voorwaarden is voldaan: er moet urgentie worden gevoeld rond agressie; de schoolleiding moet de aanpak duidelijk steunen en zelf het goede voorbeeld geven; het team moet zich voldoende veilig voelen om te leren; en de aanpak moet inhoudelijk aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn deze voorwaarden in grote lijnen aanwezig. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is de ervaren urgentie minder eenduidig en verloopt de uitvoering trager.

Eerste opbrengsten

Medewerkers waarderen dat agressie nu expliciet op de agenda staat. Zij vinden het waardevol om in VR-trainingen in een veilige setting te oefenen en noemen de veiligheidsregisseur een belangrijk aanspreekpunt.

Als eerste opbrengsten zijn vooral drie aspecten zichtbaar. Ten eerste neemt de bewustwording toe. Medewerkers herkennen en benoemen verschillende vormen van agressie en ander ongewenst gedrag beter, mede dankzij het ABCD-model en de VR-casuïstiek. Ten tweede ontstaat een gedeelde taal waarmee teams over agressie kunnen praten. Ten derde neemt het aantal meldingen toe, hetgeen wijst op een voorzichtig groeiende meldingsbereidheid. Op sommige scholen lijkt ook de teamcultuur te veranderen. Agressie wordt minder snel genormaliseerd en medewerkers zien het vaker als een gedeelde verantwoordelijkheid om hier adequaat mee om te gaan.

Deze opbrengsten zijn nog voorlopig. Zij komen het duidelijkst naar voren op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn vergelijkbare signalen zichtbaar, maar gefragmenteerder en sterker afhankelijk van individuele kartrekkers. Op alle vier scholen worden de VR-modules gezien als herkenbaar en veilig oefenmateriaal dat gesprekken op gang brengt. Medewerkers op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef benadrukken vaker dat de casuïstiek niet altijd aansluit bij hun dagelijkse situatie en dat extra scholing nodig is om gedrag echt blijvend te veranderen.

Knelpunten

Naast positieve signalen noemen medewerkers ook knelpunten. Werkdruk en andere lopende trajecten maken het lastig om overal voldoende tijd en aandacht voor te vinden. Op sommige scholen is onduidelijk wie welke rol heeft en hoe meldroutes precies lopen. De VR-casuïstiek sluit in een deel van de scholen nog onvoldoende aan, bijvoorbeeld als het gaat om hoogopgeleide ouders die dreigen met juridische stappen.

Het agressie- en sanctieprotocol is inhoudelijk sterk, maar in zijn huidige vorm uitgebreid. Het wordt nog niet overal als praktisch hulpmiddel voor het hele team ervaren. Ambassadeurs spelen een sleutelrol, maar staan naar eigen zeggen inhoudelijk nog niet altijd boven de stof. De pijler nazorg is in ontwikkeling, maar er is nog geen bestuursbrede, herkenbare structuur met duidelijke meldroutes.

Werkzame mechanismen en context

De evaluatie laat zien dat de aanpak niet alleen draait om bouwstenen. Zij leunt ook sterk op een kleine groep sleutelpersonen: de veiligheidsregisseur, veiligheidscoördinatoren, directies, ambassadeurs en in deze fase de initiatiefnemers van de aanpak. Als zij voldoende tijd, mandaat en steun krijgen, ervaren scholen een stevige rugdekking. Als dat ontbreekt, voelen dezelfde onderdelen sneller als losse projecten of extra werk.

De bouwstenen versterken elkaar zichtbaar wanneer de urgentie hoog is, leiderschap zichtbaar is en de aanpak aansluit bij bestaande veiligheidsstructuren. In een andere context, met andere ouderprofielen en een latere implementatiestart, komen vergelijkbare mechanismen ook op gang, maar minder vanzelfsprekend en minder consistent. Dat vraagt om een aanpak die bewust wordt aangepast het schooltype.

Over structurele effecten op aantallen incidenten, verzuim en uitstroom kunnen op dit moment geen conclusies worden getrokken. Het registratiesysteem is nog in opbouw en de huidige gegevens zijn nog geen basis voor een harde effectmeting.

Aanbevelingen

De aanbevelingen richten zich niet op nieuwe bouwstenen, maar op het verdiepen en beter inbedden van wat er al staat. De belangrijkste aanbevelingen zijn onder andere:

- **Versterk de leerlijn rond VR.** Positioneer VR als startpunt binnen een bredere, meerjarige leerlijn met herhaalde training in gespreksvoering, begrenzing en weerbaarheid, aangepast op het schooltype.

- **Maak protocol en rollen werkbaar voor het hele team.** Vertaal het agressie- en sanctieprotocol naar compacte en praktisch hanteerbare hulpmiddelen en zorg voor helderheid over rollen en meldroutes op alle niveaus.
- **Investeer in sleutelpersonen.** Versterk ambassadeurs inhoudelijk en geef veiligheidsregisseur en veiligheidscoördinatoren voldoende tijd en mandaat om hun rol goed te kunnen vervullen.
- **Ontwikkel een bestuursbrede nazorgstructuur.** Zorg dat opvang en nazorg na ingrijpende incidenten niet afhankelijk blijft van individuele teams, maar via herkenbare routes beschikbaar is voor alle scholen.
- **Differentieer naar schooltype en context.** Werk de aanpak verder uit naar de specifieke behoeften van po- en vo-scholen en van scholen in verschillende wijk- en oudercontexten.

Een uitgewerkte toelichting op deze en aanvullende aanbevelingen is te vinden in hoofdstuk 6 van dit rapport.

1 Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk schetsen we de achtergrond van de integrale aanpak om agressie in het onderwijs te verminderen binnen Unicoz. We beschrijven waarom deze aanpak is ontwikkeld en plaatsen de ervaringen van scholen in een breder maatschappelijk en wetenschappelijk kader. Daarna lichten we de opzet, doelen en onderzoeksvragen toe.

1.1 Aanleiding en maatschappelijk kader

Scholen krijgen de laatste jaren steeds vaker te maken met agressie, onder meer ook van ouders. Een factcheck van Nieuwscheckers op basis van de DUO-rapportages sociale veiligheid laat bijvoorbeeld zien dat ongeveer een kwart van de docenten in het primair en voortgezet onderwijs in de voorafgaande twaalf maanden te maken had met verbaal geweld van ouders. Het gaat dan om gedragingen als schelden, beschuldigen, kleineren en aanhoudende verbale druk (Nieuwscheckers, 2025).

Binnen Unicoz sluiten de ervaringen van scholen aan bij dit bredere beeld. Directies en leraren beschrijven hoe grenzen onder druk staan. Zij ervaren uiteenlopende vormen van agressie variërend van veeleisende en juridisch geformuleerde mails van hoogopgeleide ouders tot ernstige incidenten in en rond de school, zoals vechtpartijen en fysiek geweld. Medewerkers voelen zich geregeld handelingsverlegen of onvoldoende gesteund, terwijl de maatschappelijke druk en verwachtingen richting scholen toenemen.

De beslissing om een integrale aanpak te ontwikkelen is mede geïnspireerd door het werk van Caroline Koetsenruijter. In haar boeken '*Jij moet je bek houden!'Omgaan met boze burgers, ouders, klanten en patiënten*'en '*Het Agressieparadijs*' pleit zij voor een integrale aanpak van agressie, waarin organisaties niet alleen reageren op incidenten, maar ook anticiperen, monitoren en leren van wat er gebeurt. Zij benadrukt het belang van duidelijke normstelling, centrale veiligheidsregie, opvolging van meldingen, opvang en nazorg en consequent leiderschap.

Daarnaast is de aanpak op Unicoz gebaseerd op het normenschema van de rijksoverheid en het daarvan afgeleide ABCD-model. Koetsenruijter (2020) onderscheidt vier typen gedrag. A-gedrag verwijst onder meer naar frustraties die zich uiten in klagen en zeuren. B-gedrag betreft kritiek of frustratie die primair is gericht op regels, beleid of de organisatie. A- en B-gedrag worden in dit model niet als agressie beschouwd, maar als signalen van spanning of onvrede. C-gedrag heeft betrekking op verbale agressie, zoals schelden, vernederen, schreeuwen en beledigen. D-gedrag omvat intimidatie, strafbare

bedreigingen en fysiek geweld. De boeken van Koetsenruijter hebben als inhoudelijke inspiratiebron gediend. Zij was zelf niet betrokken bij de ontwikkeling van de integrale aanpak.

Het belang van een integrale aanpak wordt ook in internationale wetenschappelijke literatuur genoemd. Losse trainingen om geweld en agressie tegen te gaan blijken zelden voldoende te zijn. Effectiever zijn schoolbrede, theoretisch onderbouwde programma's waarin duidelijke normen, consequent handelen, monitoring, ouderbeleid en ondersteuning van leraren samenkomen. Zogenoemde 'whole-schoolbenaderingen' en programma's als 'School-Wide Positive Behavior Support' laten zien dat een integrale aanpak kan bijdragen aan minder probleemgedrag en meer ervaren veiligheid. Voorwaarde is wel dat een dergelijke aanpak goed wordt geïmplementeerd en langdurig volgehouden (Bradshaw, Mitchell & Leaf, 2010; Horner, Suhai & Anderson, 2010; Department of Education and Training, Victoria State Government, 2026). Meestal ontstaan structurele effecten op probleemgedrag en veiligheidsbeleving pas na meerdere jaren consistente uitvoering.

Internationaal onderzoek naar het zogenoemde "violence prevention climate" laat eveneens zien dat niet alleen losse interventies of trainingen, maar juist het bredere organisatieklimaat rond geweldspreventie bepalend is voor de mate waarin medewerkers worden blootgesteld aan fysieke en verbale agressie. In een longitudinale studie onder verpleegkundigen bleek dat een sterker preventieklimaat samenhing met minder geweld en verbale agressie in een later stadium. Deze bevindingen onderstrepen het belang van een integrale, organisatiebrede aanpak waarin normstelling, leiderschap, registratie, nazorg en oefenruimte samenkomen, zoals Unicoz ook beoogt (Spector, Yang en Zhou, 2015).

1.2 De integrale aanpak

Tegen deze achtergrond is binnen Unicoz een integrale aanpak ontwikkeld. De aanpak bestaat uit vier bouwstenen:

- normstelling in de vorm van een agressie- en sanctieprotocol, waarin het ABCD-model is verwerkt
- training en oefenruimte, onder meer via VR-modules
- registratie en monitoring van incidenten
- een ondersteunend netwerk, met een bovenschoolse veiligheidsregisseur en interne functies zoals veiligheidscoördinatoren, vertrouwenspersonen en vormen van nazorg

De vier bouwstenen krijgen in de praktijk onder meer vorm via VR-trainingen met nagesprek, schoolbrede afspraken op basis van het agressie- en sanctieprotocol, een bestuursbrede veiligheidsregisseur met meld- en opvolgfunctie en een voorlopig registratiesysteem met bijbehorende nazorgroutes. In de casestudies kijken we hoe deze onderdelen per school worden ingevuld en gecombineerd.

De kernambitie van de aanpak is dat agressie eerder wordt herkend en duidelijker wordt begrensd. Ook is het doel dat medewerkers agressie professioneler kunnen hanteren en dat incidenten zorgvuldiger worden opgevolgd. Door deze bouwstenen te combineren wil Unicoz werken aan meer bewustwording, een gedeelde taal en een sterkere norm tegen agressie. Ook wil het College van Bestuur dat meldingsbereidheid toeneemt en dat medewerkers meer steun ervaren. Op langere termijn is het doel een veiliger werk- en leerklimaat met minder incidenten en minder uitval.

In de rest van dit rapport komen deze vier bouwstenen steeds terug als de meest zichtbare en organisatorische onderdelen van de aanpak. In de analyses kijken we steeds naar de praktijk. We onderzoeken hoe teams, directies en de veiligheidsregisseur met deze bouwstenen werken, hoe zij de aanpak ervaren en welke processen daardoor op gang komen. Daarmee gaat dit rapport niet alleen over wat er is ingevoerd, maar ook over hoe de aanpak in verschillende schoolcontexten uitwerkt.

1.3 Doel en onderzoeksvragen

Dit onderzoek heeft twee doelen. Ten eerste is het doel om te leren hoe de integrale aanpak in de praktijk vorm krijgt. Daarbij gaat het om de vraag welke onderdelen van de aanpak zichtbaar zijn, hoe scholen ermee werken en welke eerste opbrengsten medewerkers en scholen ervaren. Ten tweede is deze evaluatie bedoeld om de onderliggende veranderingstheorie te toetsen op aannemelijkheid en gevoeligheid voor context. Met andere woorden: sluiten de aannames achter de aanpak aan bij wat in scholen daadwerkelijk gebeurt?

Het gaat in dit onderzoek nadrukkelijk om een tussenbalans. De aanpak bevindt zich nog in de implementatiefase. Daarom is dit geen definitief oordeel over langetermijneffecten, zoals minder incidenten, minder verzuim of minder uitstroom. De nadruk ligt op wat nu al zichtbaar is in de uitvoering en op eerste veranderingen in de praktijk. Tegen deze achtergrond staan in dit onderzoek drie vragen centraal:

1) **Implementatie**
   In welke mate is de integrale aanpak op de scholen van Unicoz uitgevoerd zoals bedoeld? Welke factoren bevorderen of belemmeren die uitvoering?

2) **Voorlopige opbrengsten**
   Welke bedoelde en onbedoelde effecten zijn op korte en middellange termijn zichtbaar voor medewerkers en scholen? In hoeverre verschillen die tussen schooltypen en contexten?
3) **Werkzame mechanismen**
   Via welke processen en in welke contexten lijken de verschillende bouwstenen en sleutelpersonen bij te dragen aan deze voorlopige opbrengsten?

1.4 Evaluatiekader

De evaluatie is opgebouwd rond een gereconstrueerde veranderingstheorie voor de integrale aanpak. Die veranderingstheorie vormt het inhoudelijke vertrekpunt van het onderzoek. Zij helpt om de relatie te beschrijven tussen de verschillende bouwstenen van de aanpak, de verwachte tussenstappen en de beoogde opbrengsten.

In deze evaluatie kijken we niet alleen naar de formele doelen van de aanpak. We kijken ook naar verschillen tussen scholen en naar wat betrokkenen zelf als opbrengst, knelpunt of betekenisvolle verandering ervaren. Daarmee wordt in dit onderzoek niet alleen nagegaan óf iets werkt, maar ook voor wie, in welke context en op welke manier.

In deze inleiding houden we deze uitleg nog beknopt. In hoofdstuk 2 werken we de methodische keuzes verder uit. Daar lichten we de gebruikte Theory of Change-benadering, de realistisch-evaluatie-benadering en de ervaren-baat-benadering nader toe. Ook beschrijven we daar de selectie van cases, de dataverzameling en de analyse.

In de casestudies ligt de nadruk op twee hoofdcasussen (Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan), omdat hier de meeste data is verzameld. Dit is aangevuld met twee contrastcasussen (Het Noorderlicht en ONC Parkdreef) in een andere wijk- en oudercontext. Daardoor verschilt de diepgang van de analyses per school en zijn de bevindingen over Het Noorderlicht en ONC Parkdreef indicatief van aard.

1.5 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport volgt de onderzoeksvragen en het evaluatiekader. In hoofdstuk 2 beschrijven we de onderzoeksopzet. Daar gaan we in op het type evaluatie, de selectie van scholen, de dataverzameling, de analyse en de beperkingen van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 gaat over de implementatie van de aanpak. We beschrijven welke bouwstenen zichtbaar zijn, welke onderdelen nog in ontwikkeling zijn en welke factoren de uitvoering bevorderen of juist belemmeren. Hoofdstuk 4 gaat over ervaringen, waardering en eerste opbrengsten. Daarbij maken we onderscheid tussen beoogde opbrengsten uit de veranderingstheorie en wat betrokkenen zelf als opbrengst, bijvangst of knelpunt benoemen.

Hoofdstuk 5 is het verklarende hoofdstuk. Daar leggen we de aannames uit de veranderingstheorie naast de bevindingen uit de casestudies. We analyseren welke mechanismen in welke contexten lijken te werken en waar de aanpak nog stokt. In hoofdstuk 6 beantwoorden we de onderzoeksvragen en formuleren we aanbevelingen.

2 Onderzoeksopzet en methoden

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de evaluatie van de integrale aanpak is opgezet. We lichten eerst het type evaluatie en het evaluatiekader toe. Daarna beschrijven we de keuze voor de vier onderzochte scholen. Vervolgens gaan we in op de dataverzameling, de analyse en de beperkingen van het onderzoek.

2.1 Doel en type evaluatie

Dit evaluatieonderzoek heeft twee doelen. Het eerste doel is om te begrijpen hoe de integrale aanpak op de scholen van Unicoz wordt ingevoerd en welke onderdelen in de praktijk daadwerkelijk vorm krijgen. Het tweede doel is om na te gaan welke eerste opbrengsten scholen en medewerkers ervaren. Het gaat daarbij nadrukkelijk niet om het vaststellen van langetermijneffecten.

Daarom is het onderzoek opgezet als procesevaluatie, aangevuld met een verkenning van de voorlopige effecten. In de procesevaluatie volgen we de uitvoering van de aanpak. We kijken bijvoorbeeld naar de uitrol van de VR-trainingen, het normprotocol, registratie van meldingen, de rol van de veiligheidsregisseur en nazorg. Ook kijken we naar factoren die de uitvoering bevorderen of juist belemmeren.

In de verkenning van de voorlopige effecten maken we onderscheid tussen zichtbare outputs en eerste outcomes. Bij outputs gaat het bijvoorbeeld om trainingen, meldingen en nieuwe functies. Bij outcomes gaat het om veranderingen zoals meer bewustwording, scherpere normering, hogere meldingsbereidheid en meer ervaren rugdekking vanuit schoolleiding en bestuur.

De langetermijndoelen van de aanpak vallen buiten het bereik van deze studie. De aanpak en het onderzoek lopen daarvoor nog te kort. Ook zijn relevante kwantitatieve gegevens nog beperkt en moeilijk vergelijkbaar. HR, de bedrijfsarts en externe vertrouwenspersonen geven bovendien aan dat langetermijneffecten op verzuim en uitstroom in deze fase nog niet te kwantificeren zijn, mede door de huidige inrichting van systemen en privacykaders. Daarom kan in deze evaluatie alleen een deel van de veronderstelde veranderingstheorie achter de aanpak worden getoetst.[1] De nadruk ligt op de schakels rond implementatie, bewustwording, gedeelde taal en norm, meldingsbereidheid en een meer steunende werkomgeving.

[1] De veranderingstheorie wordt in paragraaf 2.2 nader toegelicht.

Zoals ook in andere evaluatieonderzoeken wordt gedaan, is deze studie nadrukkelijk opgezet als leer- en feedbackinstrument. Het rapport is bedoeld om samen met scholen zicht te krijgen op wat al in beweging is en waar aannames (nog) niet uitkomen, zodat bijstelling mogelijk wordt. De bedoeling is daarmee eerder om feedback en gezamenlijke reflectie te organiseren dan om af te rekenen op resultaten in een vroege implementatiefase (vgl. Omlo, Bool en Rensen, 2013).

Het onderzoek is uitgevoerd door Jurriaan Omlo (projectleider), Caroline Koetsenruijter, Saloua Charif en Eva Klooster. Voor Caroline Koetsenruijter geldt dat ze geen rol heeft gehad in de ontwikkeling of uitvoering van de integrale aanpak. Zij gaf drie jaar geleden eenmalig een presentatie over agressie tijdens een leiderschapsconferentie van Unicoz. Deze presentatie vormde een van de inspiratiebronnen voor het huidige beleid, maar ze is verder niet betrokken geweest bij de inrichting van de aanpak of de besluitvorming daarover. Er zijn daarmee geen directe belangen of concurrentiebelangen aan haar rol als onderzoeker verbonden.

2.2 Veranderingstheorie als vertrekpunt

De evaluatie is opgebouwd rond een gereconstrueerde veranderingstheorie die ten grondslag ligt aan de integrale aanpak. Die veranderingstheorie vormt het inhoudelijke vertrekpunt van deze evaluatie. Aan het begin van het traject is de veranderingstheorie samen met de projectleider, initiatiefnemers en een externe expert gereconstrueerd en aangescherpt. In bijlage 1 is de veranderingstheorie en de onderliggende aannames opgenomen.

De integrale aanpak beschrijft wat er gebeurt in scholen, met bouwstenen als VR-trainingen, protocol, registratie en veiligheidsregisseur. De veranderingstheorie beschrijft welke stappen en mechanismen nodig zijn om van deze activiteiten naar de beoogde opbrengsten te komen.

Bij het opstellen van de veranderingstheorie is gewerkt vanuit het gewenste eindbeeld. Dat eindbeeld is een merkbaar veiliger schoolklimaat, met minder agressie en betere opvolging van incidenten. Vanuit dat eindbeeld is terug geredeneerd welke veranderingen in de komende jaren zichtbaar zouden moeten worden en welke activiteiten daar logisch bij passen. De veranderingstheorie beschrijft daarom niet alleen de vier bouwstenen van de aanpak, maar ook de verwachte outputs, tussenuitkomsten en langetermijneffecten. Denk bij tussenuitkomsten aan meer bewustwording, een gedeelde norm, hogere meldingsbereidheid en meer ervaren rugdekking vanuit schoolleiding en bestuur.

In deze evaluatie gebruiken we de veranderingstheorie op twee manieren. Ten eerste is zij een inhoudelijk raamwerk. De interview- en observatievragen zijn opgebouwd langs de stappen in de veronderstelde keten. In de analyse hebben we de bevindingen geordend naar bouwstenen, tussenstappen en opbrengsten. Ten tweede is de veranderingstheorie zelf onderwerp van toetsing. We kijken welke aannames in de praktijk worden bevestigd, welke maar deels opgaan en welke voorlopig vooral ambitie op papier blijven. Zo gebruiken we de veranderingstheorie zowel om de resultaten te ordenen als om te beoordelen hoe plausibel het gedachtengoed achter de aanpak in de praktijk is.

2.3 Evaluatiekader

Als hoofdbenadering gebruiken we de Theory of Change evaluatiemethode. Die past goed bij de complexiteit en de meerjarige opzet van de integrale aanpak. De veranderingstheorie vormt de inhoudelijke kapstok van het onderzoek. Zij laat zien uit welke bouwstenen de aanpak bestaat, welke tussenstappen worden verwacht en welke aannames daarachter liggen.

Daarnaast gebruiken we twee aanvullende evaluatiemethoden: realistisch evalueren en de ervaren-baatbenadering. Vanuit realistisch evalueren kijken we naar de samenhang tussen context, mechanismen en uitkomsten. Dat betekent dat we niet alleen vragen of iets werkt, maar ook voor wie, in welke omstandigheden en via welke processen. In deze evaluatie is dat belangrijk, omdat dezelfde aanpak in verschillende scholen anders kan uitpakken. Daarom vergelijken we bewust scholen als Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan met Het Noorderlicht en ONC Parkdreef, die verschillen in wijkprofiel, ouderpopulatie, teamcultuur en ervaren urgentie.

De ervaren-baatbenadering voegt daar nog een ander perspectief aan toe. Daarbij gaat het om wat betrokkenen zelf als betekenisvolle opbrengst, bijvangst of knelpunt benoemen. Dat kan bijvoorbeeld gaan om meer houvast en woorden om agressie te herkennen en te benoemen, meer steun van directie of bestuur of juist om ervaren spanning, trainingsmoeheid of onduidelijke rollen. Deze benadering is van belang, omdat formele beleidsdoelen niet altijd samenvallen met wat medewerkers in de praktijk als belangrijk ervaren.

Samen zorgen deze drie evaluatiemethoden voor een evaluatiekader dat zowel structuur als nuance biedt. De Theory of Change biedt de hoofdstructuur. Realistisch evalueren helpt om verschillende schoolcontexten te begrijpen. De ervaren-baatbenadering maakt zichtbaar wat betrokkenen zelf als opbrengst of probleem ervaren. Zo kunnen we niet

alleen beschrijven wat is ingevoerd, maar ook beter begrijpen hoe de aanpak in verschillende omstandigheden uitwerkt.

In deze evaluatie gebruiken we realistisch evalueren op een manier die recht doet aan de mate waarin we empirisch onderzoek hebben vericht op de verschillende scholen. De analyses zijn primair gebaseerd op de twee hoofdcasussen (Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan) en ontwikkelingen op het niveau van het bestuur. Noorderlicht en ONC Clauslaan fungeren vooral als lichte contrastcasussen. Daar verkennen we op hoofdlijnen of vergelijkbare mechanismen en knelpunten ook zichtbaar worden in een andere wijk- en oudercontext.

2.4 Onderzoeksdesign en caseselectie

Het onderzoek is opgezet als een meervoudige casestudy. Binnen de 26 deelnemende scholen zijn vier scholen geselecteerd voor verdiepende analyse: ONC Clauslaan, De Entree, ONC Parkdreef en Het Noorderlicht. Deze vier scholen zijn gekozen vanwege verschillen in context.

ONC Clauslaan en Kindcentrum De Entree liggen in relatief kwetsbare wijken. Daar is vaker sprake van lagere sociaaleconomische status en meer ervaren problematiek, zoals armoede, complexe gezinscasuïstiek en spanningen tussen school en ouders. ONC Parkdreef en Het Noorderlicht hebben juist meer hoogopgeleide ouders volgens betrokkenen. In deze scholen gaat het vaker om subtielere vormen van ouderagressie en ander ongewenst gedrag, intensieve communicatie en andere verwachtingen richting school. Deze verschillen maken het mogelijk om te onderzoeken hoe dezelfde aanpak uitwerkt in verschillende contexten.

De vier scholen hebben in dit onderzoek niet dezelfde functie. Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn de hoofdcasussen. Daar is het meeste veldwerk gedaan, met meerdere interviews, observaties en documentbronnen per school. Op deze scholen toetsen we de veranderingstheorie het meest diepgaand. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef vormen de contrastcasussen met een beperktere onderzoeksbasis. Op deze scholen is één focusgroep met medewerkers en één interview met de directie gehouden. In aanvulling hierop zijn er betrokkenen geïnterviewd die een breder beeld hebben van wat er speelt en leeft op verschillende scholen, zoals de projectleider, de veiligheidsregisseur en de initiatiefnemers.

Naast de beperktere onderzoeksbasis is de aanpak op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef bovendien later gestart, mede door organisatorische en planningskwesties. Hierdoor is de

implementatie minder ver gevorderd. Uitspraken over Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn daarom nadrukkelijk verkennend. Zij laten vooral zien welke aanvullende vragen of aandachtspunten een rol kunnen spelen in andere wijk- en oudercontexten. Deze contrastcasussen bieden indicatieve aanwijzingen over de invloed van de context, maar geen harde vergelijkende uitkomsten.

2.5 Dataverzameling

De dataverzameling is kwalitatief van aard. Dat past bij de onderzoeksvragen, die vooral gaan over ervaringen, mechanismen en contextverschillen. In totaal zijn 42 diepte-interviews gehouden. Op de vier onderzochte scholen zijn schooldirecteuren, teamleiders, leerkrachten, docenten, een veiligheidscoördinator, een medewerker directiesecretariaat, een vertrouwenspersoon leerlingen en een baliemedewerker geïnterviewd. Bij drie scholen is één directielid gesproken. Op ONC Parkdreef zijn drie leden van de schoolleiding geïnterviewd (adjunct-directeur onderwijs, adjunct bedrijfsvoering en een afdelingsleider). In het vervolg van dit rapport duiden we deze gesprekspartners gezamenlijk verkort aan als ‘de directie’.

Daarnaast zijn mensen gesproken met een schooloverstijgend perspectief, zoals een bestuurder van Het schoolbestuur, de projectleider, de bestuurssecretaris, de twee initiatiefnemers, een ingehuurde expert, de veiligheidsregisseur, een lid van de werkgroep sociale veiligheid, een HR-medewerker, een bedrijfsarts en twee externe vertrouwenspersonen. Daarnaast is op elke school een focusgroep georganiseerd met leerkrachten, docenten en ambassadeurs. In totaal gaat het om vier groepsgesprekken. Deze gesprekken boden ruimte om gezamenlijk te reflecteren op agressie, de aanpak en de eerste opbrengsten.

De perspectieven van bestuur en initiatiefnemers geven vooral zicht op doelen, ambities en bestuursbrede ontwikkelingen. Voor uitspraken over dagelijkse ervaren veiligheid en werkbaarheid van de aanpak zijn de perspectieven van docenten, leerkrachten, ambassadeurs en directies op de vier onderzochte scholen leidend.
Naast interviews en focusgroepen zijn gerichte observaties uitgevoerd. Die vonden vooral plaats bij VR-trainingen op ONC Clauslaan en Kindcentrum De Entree. Daarnaast zijn verschillende startbijeenkomsten bijgewoond. Verder zijn observaties verricht tijdens een directiedag waarbij de directies van alle scholen zijn geïnformeerd over het nieuwe integrale beleid. Ook volgden ze een VR-training en deden ze verschillende oefeningen. Tijdens de observaties is gelet op de gekozen casuïstiek, de interactie tijdens de sessies, het nagesprek, het gebruik van het ABCD-model en het protocol in de praktijk.

Tot slot is een beperkte document- en literatuurstudie uitgevoerd. Aan de kant van Unicoz zijn onder meer de veranderingstheorie en onderliggende aannames, projectplannen, agressie- en sanctieprotocollen, notities over incidentenregistratie en beschikbare overzichten van deelname aan trainingen en meldingen bestudeerd, voor zover dat binnen privacykaders mogelijk was. Daarnaast is in beperkte mate relevante nationale en internationale literatuur over agressie tegen onderwijsprofessionals, integrale veiligheidsaanpakken en schoolbrede benaderingen gebruikt om de aanpak en de bevindingen te plaatsen in een breder perspectief.

De verdeling van de dataverzameling was bewust niet gelijk over de vier scholen. In Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn meer interviews en observaties uitgevoerd dan in Het Noorderlicht en ONC Parkdreef. Dat past bij de opzet van het onderzoek. Eerst zijn veronderstelde werkzame mechanismen en aannames zo scherp mogelijk onderzocht in de twee hoofdcasussen. Daarna is gekeken in hoeverre die ook herkenbaar zijn in contrasterende scholen.

2.6 Analyse

De interviews, focusgroepen en observaties zijn thematisch geanalyseerd, aan de hand van de veranderingstheorie over activiteiten, mechanismen en (voorlopige) opbrengsten. We hebben onderzocht hoe context samenhangt met ervaren werkzame mechanismen, ervaren baat en onbedoelde effecten. Ook is nagegaan welke patronen breder terugkeren en welke vooral bij een specifieke school horen.

Bij de analyse is gebruikgemaakt van triangulatie. Dat betekent dat bevindingen zijn vergeleken tussen verschillende databronnen, zoals interviews, focusgroepen, observaties en documenten, en dat perspectieven van verschillende betrokkenen naast elkaar zijn gelegd. Op die manier konden bevindingen worden getoetst, aangevuld en genuanceerd. Losse, geïsoleerde uitspraken zijn niet één op één als bevinding overgenomen, maar gebruikt als signaal dat we toetsen aan andere bronnen en perspectieven. We houden er rekening mee dat betrokkenen belang kunnen hebben bij een positief beeld van de aanpak, wat sociaal wenselijke antwoorden in de hand kan werken. Om dat risico te verkleinen, zijn per school bewust meerdere perspectieven betrokken en zijn in de rapportage zowel positieve ervaringen als kritische geluiden opgenomen. De conclusies zijn gebaseerd op patronen die in meerdere interviews terugkomen, soms binnen één school en soms in meerdere scholen. Waar belangen of posities mogelijk meespelen, zijn bevindingen steeds getoetst aan andere interviews en observaties.

2.7 Beperkingen van het onderzoek

De belangrijkste beperking van dit onderzoek is dat het plaatsvindt in een vroegtijdige fase van implementatie. Daardoor kunnen langetermijneffecten op incidentcijfers, verzuim en uitstroom nog niet worden vastgesteld. De beschikbare registraties en kwalitatieve data bestrijken slechts een beperkte periode, waardoor harde uitspraken over structurele impact op dit moment niet mogelijk zijn.

Een tweede beperking is dat de bevindingen zijn gebaseerd op vier scholen. De uitkomsten zijn daarom niet zonder meer te generaliseren naar alle scholen binnen Unicoz. De kwalitatieve aanpak maakt het wel mogelijk om mechanismen en contextverschillen scherp zichtbaar te maken. Zij geeft echter geen sluitend beeld van de omvang van de veranderingen.

Daar komt bij dat de vier onderzochte scholen niet even intensief zijn onderzocht. De verklarende analyses steunen vooral op de diepere casestudies in Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef laten vooral indicatief zien hoe vergelijkbare bouwstenen uitwerken op scholen met onder meer andere ouderprofielen, een verschil in schoolcontext. Uitspraken over deze scholen vragen daarom extra terughoudendheid.

Een andere beperking is dat in deze evaluatie geen systematisch onderzoek is gedaan naar het perspectief van ouders. De bevindingen over agressie, meldingsbereidheid en normcommunicatie zijn volledig gebaseerd op ervaringen van medewerkers en leidinggevenden. Dat is relevant omdat de integrale aanpak nadrukkelijk ook inzet op het begrenzen en veranderen van oudergedrag. Zonder ouderperspectief blijft onduidelijk hoe ouders de ingezette normstelling, de communicatie over grenzen en de opvolging van incidenten ervaren en in hoeverre dit hun gedrag op langere termijn beïnvloedt.

De bevindingen uit deze vier casussen zijn niet één op één generaliseerbaar naar het bredere onderwijsveld. Zij laten vooral zien hoe deze specifieke integrale aanpak uitpakt binnen één bestuur en op een beperkt aantal schoolcontexten. Voor zover bekend is dit het eerste evaluatieonderzoek in Nederland naar een integrale aanpak tegen agressie op een groep scholen, waarbij zowel implementatie als eerste opbrengsten verdiepend in kaart zijn gebracht.

Hoewel de bevindingen niet statistisch representatief zijn voor alle scholen in Nederland, bieden de casestudies wel overdraagbare inzichten in de condities waaronder een integrale agressieaanpak kansrijk lijkt. Ook maakt het duidelijk welke mechanismen in verschillende schoolcontexten zichtbaar worden. Deze inzichten kunnen andere besturen

gebruiken als leerpunten en vraagpunten, maar niet als blauwdruk of een garantie op effectiviteit.

De kwalitatieve gegevens in dit rapport zijn verzameld in de periode februari tot en met december 2025. De beschreven stand van zaken en ervaringen hebben dus betrekking op deze fase van de implementatie. Sindsdien kan de praktijk zich op scholen verder hebben ontwikkeld, maar ook stagneren of nieuwe knelpunten laten zien. De conclusies moeten daarom worden gelezen als een goed onderbouwde tussenstand, niet als een actueel beeld van de situatie in 2026.

Hoofdstuk 3 Implementatie van de integrale aanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de integrale aanpak in de praktijk is uitgevoerd op de scholen. We laten zien welke bouwstenen inmiddels zijn gerealiseerd en ingebed, waar de uitvoering achterloopt en welke factoren de implementatie bevorderen of belemmeren. De nadruk ligt op wat er concreet is gedaan en hoe dit is georganiseerd. De (voorlopige) opbrengsten en ervaren effecten komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 4.

We presenteren de uitkomsten op drie niveaus. Eerst schetsen we de bestuursbrede opzet en ambitie per bouwsteen. Daarna laten we zien hoe deze bouwstenen uitpakken op de twee scholen die het meest intensief zijn onderzocht: Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Op deze hoofdcasussen is het meeste veldwerk gedaan en is de integrale aanpak ook het verst in uitvoering, waardoor de veranderingstheorie daar het beste kan worden getoetst. In een aparte paragraaf aan het einde van het hoofdstuk geven we vervolgens een beknopt overzicht van enkele opvallende bevindingen op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef. Deze twee scholen zijn later gestart met delen van de aanpak, mede door organisatorische en planningskwesties. Daarnaast is de dataverzameling daar beperkter (één focusgroep en een directie-interview per school). Uitspraken over deze scholen zijn daarom nadrukkelijk indicatief en bedoeld als lichte contrasttoets. Zij laten zien welke extra vragen of aandachtspunten kunnen spelen in een andere wijk- en oudercontext, maar vormen geen basis voor harde vergelijkende conclusies.

Het hoofdstuk bestaat uit zeven paragrafen. Paragraaf 3.1 beschrijft hoe de uitvoering verloopt en hoe snel verschillende bouwstenen op gang zijn gekomen op bestuursniveau en op de twee hoofcasussen. Paragraaf 3.2 gaat in op de organisatie en ervaring van de VR-trainingen en de rol van ambassadeurs en 3.3 op de normstelling en protocol. In 3.4 staat de start van de veiligheidsregisseur en de inrichting van het incidentenregistratiesysteem centraal. In 3.5 volgt een beschrjving van de eerste organisatorische invulling van nazorg en het ondersteunend netwerk rond medewerkers. Paragraaf 3.6 wordt de stand van zaken rond de pijler communicatie met ouders benoemd en hoe scholen dit nu vormgeven. Aansluitend presenteren we in 3.7 de belangrijkste indicatieve signalen ten aanzien van Het Noorderlicht en ONC Parkdreef, toegespitst op hun andere wijkcontext, ouderprofiel en type agressie en andere vormen van ongewenst gedrag. In paragraaf 3.8 trekken we tot slot een eerste tussenbalans van de implementatie op bestuursniveau en in de twee hoofdcasussen.

3.1 Tempoverschillen tussen scholen

We zien duidelijke verschillen in hoe snel de verschillende bouwstenen van de aanpak zijn geïmplementeerd. De VR-modules kwamen relatief snel van de grond en zijn inhoudelijk vlot uitgewerkt. De komst van de veiligheidsregisseur vergde bestuursbreed meer tijd. Zodra hij was aangesteld, kwam zijn werkpraktijk snel en hectisch op gang, met direct veel druk door incidenten.

Een uitgewerkt monitorings- en begeleidingsplan op bestuursniveau ontbrak in het begin. In plaats daarvan kwam er een wekelijkse stuurgroep waarin initiatiefnemers, projectleider en veiligheidsregisseur de voortgang en knelpunten bespraken. Vanuit die stuurgroep zijn enkele bouwstenen op bestuursniveau al neergezet, zoals de functie van de veiligheidsregisseur en een voorlopig meld- en registratiesysteem. Naast een volwaardige monitoringscyclus is ook een structureel nazorgnetwerk nog in opbouw.

Uit interviews met projectleider, een bestuurder en de initiatiefnemers blijkt dat deze verschillen in tempo samenhangen met factoren op bestuursniveau. Besluitvorming over de positionering en financiering van de veiligheidsregisseur en over de keuze voor een definitief registratiesysteem verliep trager dan gewenst. De regie op VR-modules en ambassadeurstrainingen kon daarentegen relatief snel bij de initiatiefnemers worden belegd, waardoor deze onderdelen van de aanpak eerder inhoudelijk werden uitgewerkt.

Kindcentrum De Entree: hoge urgentie en bijsturing

PO-school 1 laat zien hoe de integrale aanpak landt in een context met hoge urgentie en een relatief jong team. De school ligt in een wijk met veel armoede, taalachterstand en een hoog aandeel eenoudergezinnen. In interviews wordt gesproken over een team met veel startende leerkrachten en zij-instromers. Verder was er vóór de start van de nieuwe integrale aanpak al een werkgroep sociale veiligheid, waardoor een natuurlijke plek bestond om nieuw beleid in te bedden.

Medewerkers beschrijven dat de aanpak in Kindcentrum De Entree voortvarend is gestart, maar dat de werkdruk als hoog werd ervaren. VR-sessies, lesvoorbereiding en andere trajecten stapelden zich in de eerste periode op, waardoor het nodig was de organisatie gaandeweg aan te passen. In paragraaf 3.2 gaan we dieper in op de keuzes die daarbij zijn gemaakt.

Medewerkers geven aan dat de integrale aanpak aanvankelijk prominent op de agenda stond. Later moest het traject concurreren met andere prioriteiten, zoals inspectiedruk en opbrengstgericht werken. Een ambassadeur schetst dat de integrale aanpak wel prioriteit heeft, maar niet de hoogste. Ook noemt deze ambassadeur dat het programma op een

lager pitje is komen te staan. Dit spanningsveld maakt zichtbaar dat de aanname dat scholen structureel tijd en ruimte vrijmaken voor de aanpak in de praktijk steeds opnieuw moet worden heronderhandeld met andere beleidsprioriteiten.

ONC Clauslaan: voortbouwen op bestaand veiligheidsbeleid

ONC-Clauslaan is een grote VO-locatie die al ruim vóór de ontwikkeling van de integrale aanpak intensief met sociale veiligheid bezig was. De directeur beschrijft dat de school tien jaar geleden kampte met ernstige problematiek, zoals dealen in de hal, vechtpartijen en ouders die leerlingen in de school fysiek aanvielen. Bij haar komst heeft zij veiligheid expliciet tot prioriteit gemaakt. Er is een pedagogisch georiënteerde coördinator sociale veiligheid aangesteld die onder meer signaleert en externe contacten onderhoudt. Ook zijn er unitcoördinatoren en fysieke maatregelen, zoals camera's en een toegangssluis.

Veiligheid is daarmee een bestaande pijler waarop de huidige aanpak voortbouwt. Parallel hieraan heeft de directeur het thema veiligheid bestuursbreed op de agenda gezet. Tijdens directietweedaagsen werden ervaringen met agressieve ouders gedeeld in een periode waarin daar binnen Unicoz nog weinig over werd gesproken. Dit leidde tot de werkgroep sociale veiligheid en uiteindelijk tot de integrale aanpak. Voor de implementatie betekent dit dat ONC Clauslaan de nieuwe bouwstenen kan inpassen in een bestaande veiligheidsstructuur.

Op ONC Clauslaan werd de nieuwe integrale aanpak duidelijk als belangrijk neergezet. De basis was nog wel wankel. Instrumenten waren in ontwikkeling en rollen en communicatie, onder meer richting ouders, waren nog niet overal uitgewerkt. De coördinator sociale veiligheid benadrukt dat de opbouw van een normkader, registratie en nazorg als een meerjarig traject wordt gezien. De verwachting is dat pas na meerdere jaren goed zichtbaar wordt wat de aanpak betekent voor incidentcijfers en ervaren veiligheid. ONC Clauslaan laat daarmee zien dat zelfs in een voorloperschool de implementatie een geleidelijk proces blijft, waarin bestaande structuren worden verdiept en nieuwe bouwstenen stap voor stap worden ingepast.

Contrastcaussen met een latere start

Het Noorderlicht en ONC Parkdreef functioneren in deze evaluatie als contrastcasussen. Zij liggen in relatief welvarende wijken met meer hoogopgeleide ouders en zijn later gestart met onderdelen als de VR-trainingen en het protocol. Dat is mede het gevolg van organisatorische en planningskwesties en parallelle trajecten. Hierdoor is de uitvoering van de aanpak op deze twee scholen in deze fase minder ver gevorderd dan op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Ook is de onderzoeksbasis op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef beperkter. In de volgende paragrafen ligt de nadruk daarom op de bestuursbrede ontwikkelingen en de twee hoofdcasussen. De belangrijkste indicatieve

signalen uit Het Noorderlicht en ONC Parkdreef komen terug in de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk.

Verschillen tussen primair en voortgezet onderwijs

De vergelijking tussen de vier scholen laat niet alleen verschillen zien naar wijk en ouderprofiel, maar ook tussen primair en voortgezet onderwijs. In de basisscholen lopen ouders vaker fysiek de school in en soms tot aan het klaslokaal, terwijl oudercontacten in het voortgezet onderwijs vaker via mail, telefoon en geplande gesprekken verlopen. Daarnaast zijn de VO-locaties groter en is er op ONC Clauslaan en ONC Parkdreef al een veiligheidscoördinator aanwezig, terwijl PO-directies bij agressie vaker zelf het eerste aanspreekpunt zijn. Dit maakt dat de bouwstenen van de integrale aanpak zich op het PO en het VO langs deels verschillende lijnen ontwikkelen en dat de behoefte aan een bovenschoolse veiligheidsregisseur op basisscholen scherper wordt gevoeld.

3.2 VR-trainingen en de rol van ambassadeurs

De VR-modules zijn het meest zichtbare en tastbare onderdeel van de aanpak in de scholen. Dit blijkt uit interviews met bestuur, initiatiefnemers, veiligheidsregisseur en uit observaties van trainingen. Schoolleiders en teamleiders beschrijven hoe zij VR hebben ingepast in een volle jaarplanning door deze te koppelen aan bestaande studiedagen en ontwikkelthema's. Zo wordt het programma gepresenteerd als onderdeel van de professionele ontwikkeling en niet als los traject.

> *"Het is altijd een uitdaging om deze training in te plannen in de jaarplanner, want die staat al bomvol. (...) We maken gebruik van wat er al gepland staat zoals studiedagen. Agressie heeft ook te maken met wat jij meemaakt in de klas. Het zijn geen losstaande dingen."*

De initiatiefnemers noemen VR een belangrijke kapstok voor de aanpak. De modules bieden een concreet, aansprekend middel om het ABCD-model en normstelling rond agressie in teams te introduceren. Tegelijkertijd benadrukken zij dat VR vooral een startpunt is. Pas in de nabespreking en in vervolgafspraken met teams kan worden besproken wat medewerkers in vergelijkbare situaties willen doen, welke grenzen zij trekken en hoe zij elkaar daarbij kunnen steunen. Zoals in hoofdstuk 4 verder wordt uitgewerkt, ervaren medewerkers VR vooral als startpunt voor bewustwording en een gezamenlijke taal, niet als op zichzelf voldoende vaardigheidstraining.

Ambassadeurs zijn in deze opzet sleutelpersonen. Het is de bedoeling dat zij VR-sessies mee organiseren, nagesprekken begeleiden en signalen uit het team terugkoppelen naar directie en bestuur. In de huidige praktijk ligt de nadruk echter vooral op het begeleiden

van nagesprekken. De formele rol in de organisatie, terugkoppeling en borging komt minder uit de verf. Ambassadeurs geven aan dat zij in de voorbereiding vooral worden meegenomen in de praktische kant van VR-sessies en de opzet van het nagesprek.

Verdiepende scholing in de inhoud van het ABCD-model, passende manieren van reageren op gedrag van ouders en de rol van nazorg komt slechts beperkt aan bod. Sommige ambassadeurs beschrijven dat zij op de dag van de training inhoudelijk ongeveer op hetzelfde punt staan als de deelnemers en vooraf niet goed weten welke casussen of reacties zullen langskomen. Zij voelen zich verantwoordelijk voor de gespreksleiding, maar staan naar eigen zeggen nog niet altijd 'boven de stof'. VR is niet zomaar een training, maar vormt een trigger voor gesprek en gezamenlijke reflectie in teams. In hoeverre deze reflectie ook doorzet naar concrete vervolgafspraken is vooralsnog onduidelijk. Verschillende ambassadeurs geven verder aan dat zij zich bij sterke emotionele reacties tijdens VR-nagesprekken niet altijd toegerust voelen om passende opvang te bieden en niet goed weten wanneer zij moeten opschalen naar het ondersteunend netwerk.

Kindcentrum De Entree: VR als gezamenlijke oefenruimte

Aanvankelijk werden VR-sessies op Kindcentrum De Entree na schooltijd begeleid door de initiatiefnemers van de integrale aanpak. Kleine groepen van zes tot zeven leerkrachten droegen de VR-bril, doorliepen een casus en bespraken die uitgebreid na. De bijeenkomsten duurden ongeveer twee uur. Medewerkers moesten dit combineren met lesvoorbereiding, administratie en andere lopende trajecten en ervoeren de belasting als hoog. In de praktijk bleek deze opzet niet vol te houden.

> *"In het begin deden we het na schooltijd met groepjes van zes, twee uur lang, na een volle dag. Dat was gewoon te heftig."*

Daarom is Kindcentrum De Entree in de loop van het traject overgestapt op een andere organisatie. VR-modules worden nu tijdens studiedagen met het hele team doorlopen. Daarna wordt in kleinere subgroepen onder leiding van ambassadeurs nagepraat en worden plenair schoolbrede afspraken gemaakt. De werkgroep sociale veiligheid vormt de schakel tussen individuele ervaringen en schoolbreed beleid.

Medewerkers ervaren VR als een veilige oefenruimte om lastige oudergesprekken opnieuw te beleven en met andere reacties te experimenteren. Zij geven ook aan dat de casuïstiek soms "netter" blijft dan de rauwe situaties die zij in de impulswijk tegenkomen.

"Met de bril zit je in je eigen wereld, dat voelt veilig. Maar de echte emotie, hoe het in de wijk kan gaan, is nog heftiger. Daar mis je soms handvatten voor."

Ambassadeurs spelen op Kindcentrum De Entree een centrale rol in het verbinden van VR-ervaringen met schoolbeleid. De directeur koos bewust voor ervaren leerkrachten met gezag in het team en een duidelijke link met sociale veiligheid. Zij begeleiden nagesprekken en brengen patronen in bij de al bestaande werkgroep sociale veiligheid. In die werkgroep worden ervaringen met de VR gebruikt om schoolbrede afspraken over bereikbaarheid, grenzen in oudercommunicatie en omgaan met klachten aan te scherpen. Daardoor is VR op Kindcentrum De Entree niet alleen een training, maar vooral een startpunt voor gezamenlijke normontwikkeling. Medewerkers geven nog wel aan behoefte te hebben aan meer concrete handvatten voor complexere en emotioneel zwaardere situaties.

ONC Clauslaan: ambassadeurs in bestaande structuur

Op ONC Clauslaan is een groep ambassadeurs aangesteld om VR-trainingen voor collega's te begeleiden. Tijdens een voorbereidende training worden zij gepositioneerd als kartrekkers. Zij worden onder meer gevraagd collega's te enthousiasmeren om deel te nemen en VR-sessies in kleine groepen te begeleiden. In de training is onder meer aandacht voor praktische randvoorwaarden, zoals het aantal workshops, ureninzet en rapportage. Een ambassadeur spreekt hier zijn zorgen over uit:

"We hebben eerder trajecten gehad die mooie PR opleverden, maar weinig concreets in de dagelijkse praktijk. Het wordt pas wat als er tijd, goede techniek en blijvende ondersteuning is, totdat we ons bewust bekwaam voelen."

Observaties laten zien dat VR-sessies op ONC Clauslaan volgens een herkenbare structuur verlopen. Docenten doorlopen in kleine groepen een casus en bespreken daarna reflectievragen. Dit sluit aan bij de standaardopzet van de modules, maar wordt op ONC Clauslaan expliciet afgestemd op de VO-context. Ambassadeurs en trainers benadrukken dat kleine groepen nodig zijn om veiligheid en diepgang in het gesprek te bewaren. Zij waarschuwen ook dat sessies niet te laat op de dag gepland moeten worden, om botsingen met nakijkwerk en andere verplichtingen te voorkomen. In de ambassadeurstraining ontstaat een levendig gesprek over rolafbakening. Zo vragen ambassadeurs hoe ver hun mandaat reikt ten opzichte van teamleiders en directie en hoe zij deze rol moeten combineren met reguliere lessen.

De combinatie van een bestaande veiligheidsstructuur en nieuwe VR- en ambassadeursrollen maakt zichtbaar dat de inzet van ambassadeurs op ONC Clauslaan

potentieel krachtig is. Toch blijft het ook kwetsbaar zolang tijd, rolafbakening en borging niet helder genoeg zijn ingevuld. Docenten ervaren VR duidelijk als middel, niet als doel op zich. Volgens hen zit de werkelijke opbrengst vooral in het gesprek na afloop. Dat gesprek vergroot namelijk bewustwording, biedt een gezamenlijke taal om over agressie te praten en draagt bij aan meer cohesie binnen het team.

3.3 Normstelling en protocol

Een belangrijke bouwsteen in de uitvoering van de aanpak is de normstelling rond agressie. Deze norm is vastgelegd in een agressie- en sanctieprotocol en in een samenvattende waaier voor gebruik in de scholen. In de waaier zijn de kernpunten en de ABCD-indeling compact weergegeven voor dagelijks gebruik. Beleidsdocumenten en interviews met bestuur en staf laten zien dat deze stukken bedoeld zijn als basis voor het veiligheidsbeleid. Zij beschrijven een veilige leer- en werkomgeving, grenzen aan gedrag van ouders, leerlingen en medewerkers, meldroutes, opvolging en nazorg. Het protocol werkt met een ABCD-indeling van agressie en legt gedragsverwachtingen en stappen bij meldingen vast. Daarnaast beschrijft het een stappenplan voor melden, triage en afhandeling, waarin de veiligheidsregisseur een centrale rol krijgt. De initiatiefnemers zien de combinatie van het protocol en de waaier als inhoudelijk fundament onder de aanpak.

In de interviews komt er een spanning naar voren tussen de ambitie van een helder, breed normatief kader en de praktische werkbaarheid. De bestuurder noemt de omvang van het document en het ontbreken van formele bestuurlijke behandeling.

> *"Die protocollen, dat is best een dik stuk. Wij hebben dat eigenlijk als bestuur ook nooit voorgelegd gekregen. (...) De vraag is: is dat nodig of kun je dat ook simpeler maken?"*

Een externe expert, die meeschreef aan het protocol, is tevreden over de inhoudelijke basis, maar kritisch op de vorm en op de manier waarop het document naar scholen is gebracht. Zij beschrijft hoe haar oorspronkelijke praatplaten zijn vervangen door een spelvorm die in werkgroepen wordt gebruikt om het protocol te bespreken. Volgens haar is deze werkvorm wel toegankelijk, maar te beperkt om het protocol echt in het dagelijkse werk te verankeren.

De bestuurssecretaris onderstreept dat er nog geen overkoepelend beleidsdocument is waarin protocol, VR-trainingen, registratiesysteem en nazorg expliciet aan elkaar zijn gekoppeld en geborgd. Normstelling is dus op meerdere plekken vastgelegd, maar de samenhang is voor scholen niet altijd direct zichtbaar. In de praktijk is het protocol daarom

niet alleen een document, maar ook een zoekproces naar vertaling. Deze gang van zaken roept de vraag op hoe je van een uitgebreid normatief kader een hanteerbaar instrument maakt voor teams die onder hoge werkdruk staan en snel willen weten wat in een concrete situatie van hen wordt verwacht.

Kindcentrum De Entree: herkenbare taal, behoefte aan houvast

Op Kindcentrum De Entree is duidelijk dat het ABCD-materiaal en het protocol aanwezig zijn, maar dat de kennis ervan vooral globaal is. Medewerkers kennen de kern van het model: de indeling in A, B, C en D en het uitgangspunt dat C- en D-agressie in elk geval gemeld moeten worden. Zij lezen het protocol niet van kaft tot kaft en gebruiken het niet als dagelijks naslagwerk. In plaats daarvan fungeert het protocol als achtergrondkader. De praktische vertaling vindt vooral plaats via studiedagen, werkgroepoverleg en gesprekken over concrete casuïstiek. Een observatie van een training laat zien hoe leerkrachten casussen op kaartjes leggen bij A, B, C of D en direct in discussie gaan over de vraag hoever de school wil meebewegen met wensen van ouders en waar het team de grens legt.

Op Kindcentrum De Entree gaat normstelling bovendien niet alleen over het benoemen van agressie. In samenvattingen komt een scherp spanningsveld naar voren tussen privacy en veiligheid. Directie en intern begeleiders willen voorkomen dat ouders of leerlingen worden gestigmatiseerd, terwijl medewerkers ervaren dat cruciale informatie over risicovolle situaties soms te beperkt wordt gedeeld. Dat betekent dat normstelling op Kindcentrum De Entree ook gaat over de vraag welke informatie intern wordt gedeeld om collega's veilig en weerbaar te laten handelen.

> *"Je kent de lijnen wel: A, B, C, D en bij C of D moet je melden. Maar als het erop aankomt, wil je eigenlijk vooral weten: wat doen we morgen als dit weer gebeurt?"*

Tegelijkertijd lijkt het protocol op Kindcentrum De Entree, meer dan op sommige andere scholen, wel ingebed in een bestaande overlegstructuur. Via de werkgroep sociale veiligheid en studiedagen wordt het ABCD-kader herhaald, besproken en gekoppeld aan lokale afspraken. Daarmee is het protocol minder een document dat iedereen letterlijk gebruikt en meer een gemeenschappelijke taal die via overleg en casuïstiek gaandeweg betekenis krijgt.

ONC Clasulaan: protocol als uitbreiding van bestaande veiligheidslijn

Op ONC Clauslaan worden het agressie- en sanctieprotocol en het ABCD-model in een bestaande structuur rond veiligheid ingepast. Het protocol is op ONC Clauslaan dus geen

volledig nieuw kader, maar een uitbreiding en aanscherping van een reeds bestaande aanpak.

In de praktijk wordt de waaier op ONC Clauslaan vooral gebruikt als referentie- en reflectie-instrument. Een teamleider geeft aan dat zij de waaier niet voortdurend letterlijk raadpleegt, maar wel gebruikt om na incidenten te controleren of de juiste stappen zijn gezet en of bij melding of nazorg niets is vergeten. De veiligheidscoördinator gebruikt het protocol om patronen te herkennen en teams gericht te versterken. Daarmee is het protocol op ONC Clauslaan niet alleen een juridisch of formeel document, maar een hulpmiddel om het gesprek in teams te structureren over wat de school wel en niet accepteert en hoe daarop wordt gereageerd.

Een belangrijk element in de normstelling op ONC Clauslaan is dat de directie en veiligheidscoördinator bewust kiezen voor openheid over incidenten. In plaats van agressie te verdoezelen uit zorg om de reputatie van de school, willen zij incidenten benoemen en bespreken. Dat sluit aan bij de bredere lijn in de integrale aanpak om agressie niet als individueel probleem van een docent te zien, maar als structureel veiligheidsvraagstuk. Tegelijkertijd benadrukt de veiligheidscoördinator dat niet iedere docent het volledige protocol hoeft te kennen. Hij pleit voor een model waarin MT, unitcoördinatoren en andere sleutelpersonen de inhoud goed beheersen en docenten vooral weten welke stappen voor hen relevant zijn en waar zij terecht kunnen. Daarmee betekent normkennis op ONC Clauslaan in de praktijk vooral gerichte kennis bij sleutelpersonen, in plaats van gedetailleerde vertrouwdheid met het volledige protocol bij het hele team. Dit wijkt iets af van de oorspronkelijke aanname in de veranderingstheorie dat teams breed en gedetailleerd protocolkennis opbouwen, maar past bij schaal en werkdruk van een grote VO-school.

3.4 Veiligheidsregisseur en registratie

In de formele functieomschrijving en in interviews wordt de veiligheidsregisseur gepresenteerd als spil in het veiligheidsbeleid. De opdracht bestaat uit het ontwikkelen en invoeren van beleid en protocollen, het periodiek doen van risicoanalyses en het ondersteunen van schooldirecties bij incidenten en nazorg. Daarnaast organiseert de veiligheidsregisseur trainingen en workshops, volgt hij de naleving van veiligheidsafspraken en richt hij een registratiesysteem voor incidenten in, dat hij beheert en analyseert. In de startfase ligt de nadruk in de praktijk sterk op het snel oppakken van incidenten, het bouwen van een netwerk en het opzetten van een voorlopige registratiestructuur. Meer structurele taken, zoals monitoring op langere termijn, het ontwikkelen van een uitgewerkte escalatieladder en het systematisch koppelen van registratie aan scholing en

beleid, zijn nog in ontwikkeling. In zijn eigen woorden ligt het accent op verbinden en snel handelen.

> *"Een van de primaire dingen is verbinding maken met alle locaties. (...) Daarnaast is het het opzetten van het netwerk. Verbinding zoeken met de gemeente. Verbinding zoeken met alle andere partners. Jongerenwerk. (...) En het andere is advies. De escalaties die hebben plaatsgevonden binnen de scholen, om die binnen die gestelde tijd van 24 en 48 uur op te pakken."*

De veiligheidsregisseur typeert zijn start als "ingevlogen midden in de storm". Hij begon op een maandagochtend en zat binnen een half uur bij zijn eerste incident. Pas na enkele weken was er ruimte om te landen en het werk breder te structureren. In het eerste halfjaar heeft hij een Excel-overzicht opgesteld, vooruitlopend op een volledig digitaal systeem. Daarin kunnen directeuren, en in sommige gevallen medewerkers, incidenten invoeren. Het gaat daarbij niet alleen om agressie door ouders, maar ook om andere veiligheidszaken zoals vernielingen, vuurwerk en dreiging.

Bestuur en een initiatiefnemer beschrijven dat het aantal meldingen in de eerste weken opliep tot bijna zestig incidenten. Dat zijn kleine en grote incidenten, waarvan een aanzienlijk deel over agressie van ouders gaat. Een initiatiefnemer geeft later aan dat de teller na ongeveer acht weken rond de vijfenzeventig meldingen stond, terwijl de grote VO-scholen dan nog nauwelijks zijn aangesloten. De initiatiever zegt hierover:

> *"De veiligheidsregisseur is begonnen met een incidentenregistratiesysteem en dan zie je in acht weken zo'n 75 meldingen binnenkomen, van vuurwerk en vernielingen tot agressie van leerlingen tegen leerkrachten en ouders die op school met elkaar op de vuist gaan."*

Volgens betrokkenen laat dit vooral zien dat zichtbaarheid en meldingsbereidheid toenemen en niet per se dat agressie objectief toeneemt. Een andere mogelijke verklaring is dat het vertrouwen in de rol, functie en persoon van de veiligheidsregisseur toeneemt, waardoor medewerkers eerder het gevoel hebben dat melden zinvol is en er daadwerkelijk iets met hun signalen gebeurt.

Respondenten wijzen hiernaast op beperkingen. Niet iedereen kent het meldformulier, medewerkers twijfelen of hun casus meldwaardig is en er is nog geen uitgewerkt monitoring- en begeleidingsplan of definitief digitaal systeem.

Een HR-medewerker en de bedrijfsarts geven aan dat het registratiesysteem in deze periode nog niet is gekoppeld aan verzuimgegevens. Systemen functioneren naast elkaar, waardoor het nu niet mogelijk is om op bestuursniveau te volgen of de nieuwe aanpak samenhangt met veranderingen in agressiegerelateerde uitval.

De komst van de veiligheidsregisseur en het registratiesysteem wordt door veel betrokkenen omschreven als een belangrijke stap. Er is een herkenbaar aanspreekpunt, incidenten worden sneller opgepakt en externe partijen zoals de gemeente en het jongerenwerk worden beter benut. In interviews klinkt echter ook het geluid dat meldroutes, taakverdeling en de grenzen van de rol van de veiligheidsregisseur nog niet overal helder zijn. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verhouding tussen advies en uitvoering en om de afbakening tussen school en ketenpartners. In scholen waar interne structuren minder zijn uitgekristalliseerd, is deze rolverdeling extra zoekend.

De veiligheidsregisseur en het registratiesysteem zijn in eerste instantie schooloverstijgende bouwstenen. De centrale vraag is niet alleen of zij formeel bestaan, maar vooral hoe zij op schoolniveau landen. Is de veiligheidsregisseur zichtbaar en toegankelijk, weten medewerkers hoe zij moeten melden en worden incidenten daadwerkelijk geregistreerd en opgevolgd?

Kindcentrum De Entree: rugdekking zichtbaar, nog geen routine

Op Kindcentrum De Entree lopen meldingen vooral via de directeur. Medewerkers stappen bij incidenten binnen of bellen, waarna de directeur zo nodig de veiligheidsregisseur inschakelt. Leerkrachten geven aan dat het nu vooral duidelijker is bij wie je moet zijn dan hoe je alles precies moet registreren. Dat typeert een tussenfase: de formele structuur bestaat al, maar dagelijkse routines zijn nog in opbouw. Startende leerkrachten vertellen dat het bestaan van een veiligheidsregisseur en formele meldroutes nieuw voor hen was.

Medewerkers ervaren de veiligheidsregisseur op Kindcentrum De Entree vooral als een steun in de rug van de directeur. Ze zien de regisseur als iemand die wordt ingeschakeld bij zwaardere casussen en rugdekking biedt richting ouders en externe partijen. Tegelijkertijd krijgen zij nog weinig terugkoppeling over wat er op bestuursniveau met meldingen gebeurt. Registratie voelt daardoor meer als iets dat van de leiding is. In de interviews komt naar voren dat meldingsbereidheid vooral samenhangt met ervaren steun. Als docenten merken dat meldingen serieus worden genomen en tot actie leiden, zijn zij eerder geneigd de extra stap te zetten.

Voor Kindcentrum De Entree betekent dit dat de veiligheidsregisseur en het registratiesysteem zichtbaar zijn geworden, maar dat de vertaalslag naar laagdrempelige

meldroutines en transparante terugkoppeling nog niet is afgerond. De bestaande interne structuur rond sociale veiligheid biedt aanknopingspunten om registratie beter te verbinden met teamoverleg en nazorg. Die koppeling is nu nog niet volledig uitgewerkt.

ONC Clauslaan: koppeling met bestaande veiligheidsstructuren

De veiligheidsregisseur speelt op bestuursniveau een centrale rol in de registratie, analyse en opvolging van incidenten. ONC Clauslaan sluit daarop aan, maar brengt een eigen sterke veiligheidscoördinatie mee. De veiligheidscoördinator onderhoudt al jaren een netwerk met de wijkagent, een winkeliersvereniging, het jongerenwerk en de gemeente. Hij is eraan gewend om incidenten snel en zichtbaar op te pakken. De nieuwe integrale aanpak voegt daaraan een bovenschoolse veiligheidsregisseur en een schooloverstijgend registratiesysteem toe.

In interviews met ONC Clauslaan komt naar voren dat meldingsbereidheid sterk samenhangt met ervaren steun en opvolging. De onderliggende veranderingstheorie veronderstelt dat een functionerend registratiesysteem en een duidelijke rol van de veiligheidsregisseur vanzelf leiden tot een sterke meldcultuur. In de praktijk beschrijven medewerkers dat werkdruk, onduidelijkheid over wat “meldwaardig” is en twijfels over de opbrengst van melden belemmerend kunnen werken. Meldingen moeten praktisch haalbaar zijn, serieus worden genomen en zichtbaar tot actie leiden. Anders ontstaat het risico dat registratie als administratieve last wordt gezien.

> *“Het systeem helpt om dingen zichtbaar te maken, maar als mensen niet het gevoel hebben dat er iets met hun melding gebeurt, dan haken ze af.”*

De combinatie van een sterke interne veiligheidscoördinator en het registratiesysteem maakt dat ONC Clauslaan relatief goed is gepositioneerd om meldingen te koppelen aan concrete opvolging. Maar betrokkenen geven ook aan dat de mogelijkheden van de veiligheidsregisseur en het registratiesysteem nog niet volledig worden benut.

3.5 Nazorg en ondersteunend netwerk

In de veranderingstheorie wordt het ondersteunend netwerk vooral opgevat als een samenhangend vangnet van collegiale opvang, traumazorg en externe hulpbronnen dat medewerkers helpt sneller te herstellen na incidenten. In de praktijk raakt de integrale aanpak nu niet alle functies rond sociale veiligheid even sterk. De VR-trainingen, het agressie- en sanctieprotocol, de veiligheidsregisseur en de incidentenregistratie vormen vooral de veiligheidslijn in de organisatie.

Functies in de zorg- en verzuimlijn, zoals HR, bedrijfsarts en externe vertrouwenspersonen, werken daar vooralsnog grotendeels naast. Zij zien agressie terug in een deel van hun casuïstiek. De bedrijfsarts vertelt dat agressie geregeld meespeelt in verhalen van uitgevallen medewerkers, maar vrijwel nooit als enige oorzaak wordt geregistreerd, omdat het meestal gaat om een stapeling van factoren zoals hoge werkdruk, complexe klas- of oudercasuïstiek en privéomstandigheden, waarin agressie één element is. Ook de HR-medewerker bevestigt dat agressie terugkomt in de verhalen achter verzuim, maar dat dit in de huidige systemen zelden als aparte categorie zichtbaar wordt. Daarnaast noemt hij dat een structurele koppeling tussen agressieregistratie en HR-informatie nog ontbreekt. Hoewel zij dus wel verhalen horen waarin agressie een rol heeft gespeeld, zijn deze functies nog niet zichtbaar verbonden met het nieuwe registratiesysteem of met andere bouwstenen van het integrale beleid.

In plannen en functieprofielen is vastgelegd dat medewerkers na een incident moeten kunnen rekenen op collegiale opvang, professionele traumazorg en ondersteuning bij eventuele uitval. Interviews met veiligheidsregisseur, HR, bedrijfsarts en externe vertrouwenspersonen laten zien dat deze vorm van nazorg nadrukkelijk op de agenda staat, maar organisatorisch nog in opbouw is. De veiligheidsregisseur beschrijft hoe hij met de werkgroep sociale veiligheid werkt aan een team voor collegiale opvang en aan een duidelijke route naar traumazorg via de arbodienst.

> *"Wat we ook aan het doen zijn, is werken aan een team collegiale opvang. Dat is er nog niet (...) En dan heb je natuurlijk ook nog bedrijfsmaatschappelijk werk en de crisisnooddienst van de arbodienst."*

De HR-medewerker en de bedrijfsarts onderschrijven het belang van duidelijke routes rond opvang en herstel. Volgens hen is het belangrijk dat medewerkers na een incident eerst kunnen rekenen op opvang door collega's of leidinggevenden op school en zo nodig vervolgstappen kunnen zetten naar bedrijfsmaatschappelijk werk, de bedrijfsarts of meer specialistische psychologische hulp. Zij geven daarnaast aan dat de feitelijke inzet nu vaak afhangt van individuele leidinggevenden en medewerkers. Sommige directeuren pakken nazorg actief op en verwijzen door. Anderen zijn terughoudender, waardoor vergelijkbare incidenten niet altijd tot dezelfde vorm van opvolging leiden.

Voor professionele traumazorg leunt Unicoz voorlopig vooral op bestaande voorzieningen via de arbodienst. De bedrijfsarts kan medewerkers na een heftig incident doorverwijzen naar bedrijfsmaatschappelijk werk of psychologische hulp, maar deze route is nog niet expliciet verbonden met het nieuwe agressie- en veiligheidsbeleid. De veiligheidsregisseur schetst plannen voor een beter herkenbare route naar traumazorg en noemt onder meer

de crisisnooddienst van de arbodienst als mogelijke schakel, maar benadrukt dat dit nog in ontwikkeling is.

Naast interne lijnen zijn er externe vertrouwenspersonen beschikbaar voor medewerkers die in vertrouwelijkheid willen sparren over agressie-ervaringen of andere vormen van grensoverschrijdend gedrag. Deze vertrouwenspersonen bestonden al vóór de ontwikkeling van de integrale aanpak en maken formeel geen onderdeel uit van de nieuwe structuur. Ze zijn niet of nauwelijks op de hoogte gebracht van de integrale aanpak. In hun interviews geven zij aan dat medewerkers hen vooral benaderen vanwege hun onafhankelijke positie en de afstand tot de schooldynamiek, maar dat niet alle medewerkers van hun bestaan en rol op de hoogte zijn. Zij signaleren bovendien dat de taakafbakening met interne vertrouwenspersonen en klachtcontactpersonen niet altijd helder is en dat zij tot nu toe weinig zijn betrokken bij het nieuwe agressie- en veiligheidsbeleid. Daarmee blijft een potentiële, laagdrempelige schakel in het beoogde ondersteunend netwerk in de praktijk nog onderbenut.

In de praktijk zijn verschillende schakels van het beoogde ondersteunende netwerk dus al wel aanwezig, maar de onderlinge verbinding en inbedding in de integrale aanpak blijft voorlopig nog beperkt.

Kindcentrum De Entree: informele aandacht, onduidelijke lijnen

In de vier onderzochte scholen zijn verschillende elementen van nazorg aanwezig, maar de invulling verschilt per context en vormt nog nergens een volledig uitgewerkte, samenhangende structuur. Op Kindcentrum De Entree geven leerkrachten en ambassadeurs aan dat er in gesprekken aandacht is voor hoe collega's na een heftig incident erbij zitten, maar dat formele lijnen nog niet altijd duidelijk zijn. Een ambassadeur zegt dat "nog niet is uitgewerkt wie wat doet als iemand echt getriggerd raakt" en dat dit nog vorm moet krijgen. Een leerkracht verwoordt het in de focusgroep als volgt:

> *"Na een heftig gesprek vang je elkaar wel op in de teamkamer, maar het is niet altijd duidelijk waar je verder terecht kunt als het echt blijft hangen."*

Observaties van VR-sessies laten zien dat ambassadeurs aan het einde van het nagesprek expliciet vragen hoe iedereen zich voelt en benadrukken dat mensen kunnen aankloppen als het te veel losmaakt. Er wordt echter nog niet standaard verwezen naar formele routes zoals een team collegiale opvang of de arbodienst. Duidelijke stappen en zicht op de rolverdeling ontbreken dus nog.

ONC Clauslaan: meerdere lagen, onduidelijke rolverdeling

Op ONC Clauslaan sluit de manier waarop nazorg wordt georganiseerd aan bij de bestaande veiligheidsstructuur, maar die is nog niet volledig uitgewerkt. De veiligheidscoördinator beschrijft hoe eerstelijns opvang op schoolniveau in de praktijk vooral via leidinggevenden, hemzelf en soms ambassadeurs loopt. Ook noemt hij dat tweedelijns ondersteuning via de arbodienst beschikbaar is. Een professional van de arbodienst kan dan op korte termijn worden ingeschakeld voor verdere begeleiding na een incident.

De observaties en interviews met ambassadeurs laten echter zien dat zij in de praktische uitwerking nog zoekend zijn. Ambassadeurs geven aan dat zij bij VR-casussen niet altijd weten wat te doen als iemand sterk emotioneel reageert of wordt herinnerd aan eerdere negatieve ervaringen met agressie. Zij voelen zich wel verantwoordelijk voor het gesprek, maar niet altijd toegerust voor psychologische opvang. In een observatie wordt bovendien expliciet gezegd dat nazorg “nog in ontwikkeling” is, wat aansluit bij deze ervaringen. ONC Clauslaan laat daarmee zien dat er wel verschillende vormen van opvang en doorverwijzing beschikbaar zijn, maar dat herkenbare afspraken over wie wanneer welke rol pakt voor medewerkers nog niet overal duidelijk zijn.

3.6 Communicatie met ouders

In de formele stukken is oudercommunicatie een expliciete pijler van de aanpak. Het normprotocol beschrijft informatiesessies voor ouders en digitale beschikbaarheid van het protocol. Daarnaast worden samenvattingen via mail of schoolapp en transparante terugkoppeling bij incidenten genoemd als randvoorwaarden voor een gedeelde norm rond agressie. In de praktijk staat de uitwerking van deze pijler minder ver dan die van andere bouwstenen en is communicatie richting ouders nu vooral casusgebonden en per school verschillend ingevuld.

Wanneer we de vier onderzochte scholen samen bekijken, ontstaat het beeld dat oudercommunicatie wel als noodzakelijke schakel wordt herkend, maar dat een meer eenduidige schoolbrede communicatielijn op dit moment nog maar beperkt in praktijk wordt gebracht. De huidige praktijk leunt sterk op initiatieven van afzonderlijke scholen en op briefwisselingen na incidenten. Daarmee is communicatie met ouders wel opgenomen in beleid, maar krijgt zij in de dagelijkse praktijk vooral vorm in reactieve en versnipperde boodschappen.

ONC Clauslaan: structurele oudercommunicatie over beleid ontbreekt

Op ONC Clauslaan kunnen ouders via de website zien dat de school meedoet aan de

integrale aanpak van agressie, maar er is nog geen brief of algemene oudercommunicatie met hen gedeeld. De veiligheidscoördinator pleit voor een informatieavond waarin de aanpak wordt gepresenteerd en verwachtingen over gedrag en aanspreekbaarheid helder worden neergezet.

> *"Of ouders echt een brief hebben gekregen, of wat dan ook, dat weet ik eigenlijk niet. (...) Ik zou ervoor pleiten dat wij een informatieavond organiseren. En dat we ouders uitnodigen en dat we dat gewoon presenteren, inclusief regels als: als u ons wil spreken, maak je een afspraak. (...) Niet zomaar langskomen."*

Oudercommunicatie is op ONC Clauslaan sterk verweven met het bredere veiligheidsbeleid van de school. De directeur beschrijft hoe de school al jaren investeert in duidelijke afspraken met ouders. Ze benadrukt daarbij het belang van zowel begrenzing als verbinding. De integrale aanpak sluit daarop aan door woorden en kaders te bieden om agressie explicieter bespreekbaar te maken en met ouders te bespreken waar de grens ligt.

Tegelijkertijd komt in verschillende interviews een spanning naar voren die ook voor ONC Clauslaan relevant is. Dat is de vrees dat striktere normcommunicatie richting ouders kan leiden tot meer klachten en juridisering. Dit zou zeker voor het VO gelden, waar druk rond examenresultaten en disciplinaire maatregelen groot is. In deze fase fungeert de integrale aanpak op ONC Clauslaan daarom vooral als hulpmiddel om intern de norm aan te scherpen en docenten te ondersteunen. Structurele, expliciete communicatie naar ouders over de nieuwe aanpak is nog nauwelijks van de grond gekomen.

Kindcentrum De Entree: wens tot begrenzen, zorgen over klachten

In Kindcentrum De Entree is vooral sprake van indirecte en casusgerelateerde oudercommunicatie. Deze verloopt nu vooral via individuele gesprekken en casusbrieven. Team en directie gebruiken de VR-modules eerst intern om te bepalen welke afspraken zij als school richting ouders willen maken, voordat deze breder worden gecommuniceerd. Formele communicatiemiddelen zoals brieven of campagnes ontbreken.

Opvallend is dat er gesproken wordt over een risico van strengere normering richting ouders. De directeur noemt dat strakker begrenzen naar verwachting meer klachten zal opleveren en dat deze klachten vooral op directeuren afkomen zolang er geen duidelijke rugdekking is vanuit het bestuur. De school voelt dus wel de behoefte om richting ouders explicieter te zijn, maar blijft voorzichtig zolang niet duidelijk is hoe het bestuur zich opstelt bij mogelijke escalaties.

3.7 Enkele signalen op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef

De focusgroepen en interviews op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef leveren enkele aanvullende signalen op over hoe dezelfde aanpak kan uitpakken in een andere context. Deze signalen moeten nadrukkelijk voorzichtig worden geïnterpreteerd. De empirische basis op deze twee scholen is beperkter dan op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Bovendien zijn ze op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef later gestart met onderdelen van de aanpak. Dat kwam mede door organisatorische kwesties en de fasering van de invoering.

Op beide scholen zijn de belangrijkste bouwstenen formeel aanwezig. VR-trainingen zijn gestart, ambassadeurs zijn aangewezen, het agressie- en sanctieprotocol is beschikbaar en ook de veiligheidsregisseur en het voorlopige registratiesysteem zijn toegankelijk. Tegelijkertijd is de praktische inbedding op deze scholen beperkter dan op Kincentrum De Entree en ONC Clauslaan. De aanpak wordt hier minder vanzelfsprekend gedragen door bestaande veiligheidsstructuren of een breed gevoelde urgentie en moet concurreren met andere trajecten en prioriteiten in de school.

Op Het Noorderlicht is zichtbaar dat de aanpak vooral leunt op een kleine groep sleutelpersonen. Ambassadeurs kennen het protocol en de waaier, maar voor een deel van het team zijn deze minder zichtbaar als praktisch hulpmiddel in het dagelijks werk. Ook de meldroute wordt nog niet eenduidig ervaren. Zwaardere incidenten vinden hun weg naar directie en veiligheidsregisseur, maar bij lichtere of meer subtiele vormen van ouderdruk is minder duidelijk wanneer formeel melden of registreren aan de orde is. Daarmee is de formele infrastructuur aanwezig, maar blijft de teambrede inbedding voorlopig beperkt.

Op ONC Parkdreef zijn eveneens meerdere bouwstenen beschikbaar, maar de samenhang ertussen is nog beperkt uitgewerkt. Docenten geven aan dat de huidige VR-casuïstiek niet altijd goed aansluit op de problematiek die zij in de dagelijkse praktijk ervaren. Ook de rol van ambassadeurs is nog niet scherp afgebakend en de positionering van protocol, veiligheidscoördinator, teamleiding en veiligheidsregisseur is voor niet iedereen helder. Daardoor heeft de aanpak op deze school nog minder het karakter van een samenhangende veiligheidslijn en wordt zij eerder beleefd als een traject naast andere schoolontwikkelingen.

De contrastcasussen maken ook zichtbaar dat de implementatie niet alleen verschilt tussen scholen, maar ook samenhangt met het type agressie en de schoolcontext. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef gaat het relatief vaak om subtiele of indirecte vormen van druk vanuit ouders, soms in juridisch geformuleerde mails.

"Dit is een welvarende buurt met hoogopgeleide ouders. Wij hebben hier weinig scheld- of vechtpartijen, maar juist ouders die onze tijd opeisen, blijven eisen stellen en dreigen met juridische stappen."

Het verschil in ouderprofiel stelt andere eisen aan materialen, normstelling en meldroutes dan in scholen waar agressie vaker directer en zichtbaarder is. Juist in deze context lijkt praktische vertaling van het protocol en casuïstiek naar herkenbare situaties van belang om de aanpak beter te laten landen in het dagelijks werk.

Ten slotte laten deze contrastcassussen zien dat de aanwezigheid van bouwstenen op zichzelf nog niet voldoende is voor een sterke implementatie. Werkbare inpassing in de jaarplanning, duidelijke rolverdeling, toegankelijke materialen en een heldere meldroute lijken ook hier voorwaarden om van formele aanwezigheid naar dagelijks gebruik te komen. De bevindingen op deze twee scholen onderstrepen daarmee vooral dat de verdere implementatie aandacht vraagt voor verschillen in schooltype, oudercontext en teamdynamiek.

3.8 Tussenbalans implementatie en context

De VR-trainingen, normstelling en protocol, de veiligheidsregisseur, een eerste registratiesysteem, elementen van nazorg en aandacht voor communicatie met ouders zijn op alle vier scholen in enige vorm aanwezig. Wel bevinden deze bouwstenen zich in verschillende fasen van ontwikkeling. De VR-modules, de ambassadeurs en het agressie- en sanctieprotocol zijn in alle teams zichtbaar, al verschilt de mate waarin zij zijn ingebed in de dagelijkse praktijk. Een gebruiksvriendelijk digitaal registratiesysteem, een herkenbaar en geborgd nazorgnetwerk en een uitgewerkte, proactieve lijn richting ouders staan daarentegen nog aan het begin van hun ontwikkeling.

De implementatie hangt niet alleen samen met de formele aanwezigheid van bouwstenen, maar lijkt in deze vier scholen ook beïnvloed te worden door verschillen in context. Dan gaat het om eerder opgebouwde veiligheidsstructuren, ervaren urgentie en het profiel van ouders. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan, waar agressie nadrukkelijk als gezamenlijke opgave wordt benoemd en al vóór de integrale aanpak is geïnvesteerd in veiligheid, zijn VR-trainingen, ambassadeurs, het protocol en de veiligheidsregisseur duidelijker opgenomen in de jaarplanning en overlegstructuren.

Waar Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan laten zien dat de bouwstenen deels zijn ingebed in jaarplanning, overlegstructuren en dagelijkse routines, zijn Het Noorderlicht en ONC Parkdreef in deze fase duidelijk meer zoekend en minder ver in de praktische uitwerking van dezelfde bouwstenen. Deze contrastcasussen maken zichtbaar dat een

latere start, een vollere verbeteragenda en een minder scherp ervaren urgentie de implementatie merkbaar vertragen.

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is de aanpak later van start gegaan, mede door organisatorische redenen en parallelle trajecten. Deze scholen hebben daarnaast vaker te maken met hoogopgeleide, mondige ouders die sneller dreigen met juridische stappen. In de focusgroepen geven medewerkers aan dat een deel van dit gedrag in eerste instantie wordt gezien als lastig maar normaal contact met kritische ouders en minder snel als agressie of ander ongewenst gedrag. Hierdoor is het gevoel van urgentie om gezamenlijk in te grijpen minder uitgesproken dan op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. In die context lijken dezelfde bouwstenen vooralsnog minder vanzelfsprekend in het dagelijks werk te landen. De signalen uit deze twee scholen geven vooral een eerste indruk van hoe context mede van invloed kan zijn, maar bieden nog geen basis voor even zware conclusies als over Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Daarvoor is het onderzoek op deze twee scholen niet diepgaand genoeg en is de implementatie nog niet ver genoeg gevorderd om hier harde conclusies aan te verbinden.

De schaal en organisatie van de vo-scholen zijn anders dan in het primair onderwijs. ONC Clauslaan en ONC Parkdreef beschikken over een veiligheidscöördinator en grotere interne structuren, terwijl po-directies vaker zelf het eerste aanspreekpunt zijn voor ouderincidenten. Hierdoor wordt de rol van de bovenschoolse veiligheidsregisseur op basisscholen nadrukkelijker ervaren als noodzakelijke rugdekking.

Voor structuur, meldcultuur en oudercontacten ontstaat een tweedelig beeld. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan sluiten VR-casuïstiek en protocol in deze fase relatief goed aan op de ervaren problematiek en zijn de bouwstenen duidelijker opgenomen in jaarplanning en overlegstructuren. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn protocol, meldroute en veiligheidsregisseur formeel beschikbaar, maar blijft het gebruik ervan sterker geconcentreerd bij een kleine groep sleutelpersonen. In deze scholen vraagt de implementatie nog nadrukkelijk om verdere vertaling naar duidelijke en laagdrempelige routines voor het hele team.

De pijler nazorg en ondersteunend netwerk is inhoudelijk doordacht en komt terug in plannen, maar is in de praktijk nog fragmentarisch uitgewerkt. Collegiale opvang, vertrouwenspersonen en mogelijkheden voor psychologische ondersteuning via de arbodienst bestaan al, maar vormen nog geen samenhangend, voor iedereen herkenbaar vangnet per school. Op Kindcentrum De Entree en Het Noorderlicht schetsen medewerkers relatief hechte teams waarin vooral heldere afspraken, aanspreekpunten en duidelijke routes rond opvang en doorverwijzing ontbreken. Op ONC Parkdreef geven docenten in de focusgroep aan dat de bestaande teamdynamiek drempels kan opwerpen om gebruik te maken van beschikbare steun. Dit bevestigt dat de

veronderstelde ondersteuningsstructuur in deze fase vooral op papier en bij enkele sleutelpersonen zichtbaar is, maar nog niet als breed ervaren netwerk functioneert.

Voor communicatie met ouders geldt iets vergelijkbaars. In beleidsstukken wordt oudercommunicatie benoemd als een aparte pijler, maar in de praktijk gaat het vooral om casusgebonden gesprekken en brieven per school. Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan gebruiken de integrale aanpak tot nu toe vooral om intern de norm te expliciteren. Algemene communicatie richting alle ouders over de nieuwe integrale aanpak is nog beperkt. Op ONC Parkdreef krijgt de aanpak in deze fase vooral vorm als intern traject rond bewustwording en interne afspraken, terwijl de inzet als expliciet instrument voor normcommunicatie richting ouders nog minder ontwikkeld is. Op alle scholen is oudercommunicatie op dit moment vooral reactief en casusgericht. De beoogde, meer preventieve en schoolbestuursbrede lijn naar ouders moet nog verder vorm krijgen.

Betrokkenen schetsen een beeld van een aanpak waarin in korte tijd veel bouwstenen zijn opgezet, maar waarvan de samenhang, toegankelijkheid en borging nog in ontwikkeling zijn. In termen van de veranderingstheorie betekent dit dat de meeste activiteiten en structuren inmiddels aanwezig zijn, terwijl de verdere uitwerking naar herkenbare routines en samenhangende lijnen per school nog gaande is. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn de bouwstenen daarbij verder ingebed dan op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef. De bevindingen op deze twee contrastscholen geven in deze fase vooral indicatieve aanwijzingen over welke extra voorwaarden in andere schoolcontexten belangrijk kunnen zijn, bijvoorbeeld rond de aansluiting van casuïstiek, meldcultuur, teamcultuur en communicatie met ouders. De volgende hoofdstukken gaan in op wat deze tussenstand betekent voor de voorlopige opbrengsten (hoofdstuk 4) en voor de veronderstelde mechanismen achter de aanpak (hoofdstuk 5).

Hoofdstuk 4 Opbrengsten

In dit hoofdstuk gaan we in op de bedoelde en onbedoelde opbrengsten van de integrale aanpak van agressie. We sluiten aan bij de veranderingstheorie en maken onderscheid tussen korte- en middellangetermijnveranderingen enerzijds en langetermijneffecten anderzijds. Die laatste zijn in deze fase nog niet te beoordelen. De stand van de implementatie, zoals beschreven in hoofdstuk 3, vormt daarbij een belangrijk kader. Veel bouwstenen zijn aanwezig, maar nog niet overal volledig uitgewerkt.

We kijken eerst naar de doelen uit de veranderingstheorie. Nemen bewustwording en handelingsmogelijkheden toe, ontstaat er een gedeelde norm en groeit de meld- en nazorgcultuur? Daarnaast vragen we betrokkenen welke effecten zij zelf ervaren, inclusief onverwachte opbrengsten en eventuele averechtse effecten. Dit kunnen ook effecten zijn die niet in de formele doelen staan. Denk aan de ervaren relevantie van de aanpak, werkdruk en ervaren rugdekking door directie, bestuur en veiligheidsregisseur.

In paragraaf 4.1 beschrijven we welke opbrengsten medewerkers zelf ervaren, zowel beoogde veranderingen als bijvangsten en knelpunten. In paragraaf 4.2 richten we ons op opbrengsten op school- en organisatieniveau, zoals teamcultuur, beleid, structuren en ondersteunende rollen. Paragraaf 4.3 gaat in op verschillen tussen schooltypen en contexten, met name tussen scholen in kwetsbare wijken (Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan) en scholen die in meer welvarende wijken staan (Het Noorderlicht en ONC Parkdreef). In paragraaf 4.4 trekken we een voorlopige tussenbalans. Daarin trekken we conclusies over de opbrengsten. Ook staan we stil bij wat er nog niet te zeggen is over structurele impact op agressie en ervaren veiligheid. Verder behandelen we welke rol sleutelpersonen en contextfactoren spelen.

De opbrengsten in dit hoofdstuk zijn het meest zichtbaar en het rijkst onderbouwd in de hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Hier is het meeste veldwerk gedaan. Bovendien is de integrale aanpak op deze scholen ook eerder en intensiever uitgevoerd. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef gebruiken we vooral als contrastcasussen. Zij laten zien in hoeverre vergelijkbare mechanismen en eerste opbrengsten ook optreden in scholen met een andere context en een latere en minder ver gevorderde implementatie. De onderbouwing is daar dunner en uitspraken over deze scholen schetsen daarom vooral een voorlopig beeld.

4.1 Ervaren opbrengsten bij medewerkers

Herkennen en benoemen van agressie

Bestuursbreed is een eerste beoogde opbrengst dat medewerkers scherper verschillende vormen van agressie herkennen en weten te benoemen. Het ABCD-model en de scènes uit de VR-modules hebben hen hierin geholpen. Op Kindcentrum De Entree geven medewerkers aan dat zij bepaalde gedragingen van ouders nu vaker als A- of B-gedrag herkennen. Ook zijn zij zich bewuster geworden dat bepaalde gedragingen kunnen escaleren.

De training helpt strartende leerkrachten en pabostudenten om zeuren, uitzonderingen vragen en druk opvoeren te herkennen en te plaatsen in het ABCD mode. Op ONC Clauslaan beschrijven docenten een vergelijkbare opbrengst. Het ABCD-model nodigt hen uit eerdere situaties opnieuw te wegen en zich af te vragen of zij toen anders hadden kunnen handelen.

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zien we hetzelfde mechanisme terug, maar diffuser en minder ver doorgevoerd dan in de hoofcassussen. Ambassadeurs op Het Noorderlicht verwoorden dat zij gedrag dat zij eerder niet als agressie zagen nu wel als agressie benoemen. Docenten op ONC Parkdreef herkennen vooral dat zij gedrag dat zij eerder zouden bestempelen als druk of normaal, nu vaker zien als een vorm van agressie. Zij geven tegelijkertijd aan dat dit scherpere besef vooralsnog maar beperkt doorwerkt in hun handelen. De vraag waarom gedragsverandering vooralsnog uitblijft werken we in hoofdstuk 5 uit.

> *"Bewustwording met de ABCD-theorie, ja. Zelfvertrouwen en meer weerbaarheid heb ik niet echt gevoeld."*

In de interviews beschrijven sommige medewerkers gedrag dat eerder als 'bezorgde' of 'lastige' ouder werd gezien, nu als 'A- of B-agressie'. Strikt genomen is dat niet in lijn met het ABCD-model. A- en B-gedrag wordt daarin niet gezien als agressie en vraagt eerder om erkenning van emoties en frustraties, het aangaan van de dialoog en rustig uitleggen van grenzen dan om snel naar harde begrenzing te grijpen. Dit is niet onschuldig, omdat het label 'agressie' ook de reactie beïnvloedt. Wanneer A- en B-gedrag als agressie worden benoemd, ontstaat eerder de neiging om direct (scherp) te begrenzen in situaties waarin het model juist eerst verbinding en uitleg voorstaat. Pas bij herhaald en structureel B-gedrag zijn stevigere grenzen nodig.

> *"Ik had laatst een ouder waarvan ik dacht: dat is gewoon een bezorgde ouder. Nu herken ik A-agressie waarin iemand vraagt om*

een aparte behandeling. Dat maakt dat ik sneller ga begrenzen in plaats van alles toe te laten."

"Door de training besef ik mij dat we een nieuw normaal hebben gecreëerd. We hebben te veel te lang getolereerd. Wat we eerst geen agressie noemden, durven we nu wél als agressie te benoemen."

Gedeelde taal en bespreekbaarheid

Een tweede beoogde opbrengst is dat medewerkers een gedeelde taal ontwikkelen om agressie en grenzen te bespreken, zowel onderling als richting ouders. In de hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zien we dat VR-modules, nagesprekken en de waaier leiden tot gezamenlijke reflectie op de toon van communiceren, het stellen van grenzen en het maken van duidelijke afspraken. Op Kindcentrum De Entree benadrukken betrokkenen dat het gesprek na de VR-ervaring het eigenlijke hart van de interventie is:

"Het werden hele mooie gesprekken over hoe snel reageer jij, wat spreek je af, wanneer leg je een grens?"

Op ONC Clauslaan beschrijven docenten hoe VR-sessies collega's uit verschillende units bij elkaar brengen en hoe de gedeelde taal rond ABCD-gedrag helpt om elkaars praktijk beter te begrijpen. Op Het Noorderlicht zeggen leerkrachten dat er een gedeeld kader ontstaat dat gesprekken over agressie en het stellen van grenzen aan gedrag vergemakkelijkt. Het nagesprek na VR-sessies wordt daarbij als waardevoller ervaren dan de VR zelf. Op ONC Parkdreef waarderen docenten dat VR-sessies en nagesprekken hen dwingen expliciet te maken hoe zij agressie inschalen en waarom zij daarin verschillen.

"De gesprekken na de VR-brillen waren waardevol, met veel interactie. We wisselden uit: hoe pak jij het aan en hoe doe ik dat, en we keken samen naar de gradaties van agressie."

Verder laten de casussen zien dat verschillende ambassadeurs het gevoel hebben dat zij niet veel meer kennis hebben dan hun collega's over het ABCD-model, passende reacties en nazorg. Ook zijn ze niet of nauwelijks geschoold in het omgaan met emotioneel beladen situaties. Hierdoor kan de functie van de VR-nagesprekken als inhoudelijk én emotioneel veilige oefenruimte kwetsbaar zijn.

Meldingen, rugdekking en opvolging

Bestuursbreed is een derde beoogde opbrengst dat medewerkers zich veiliger en gesteund voelen doordat er duidelijkere meld- en opvolgroutes zijn. Medewerkers weten beter waar zij incidenten kunnen melden en welke stappen daarna in principe worden

gezet, al zijn die routes in de praktijk nog niet overal volledig uitgewerkt. In de hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan vertaalt zich dit vooral in de ervaring dat men beter weet bij wie men terecht kan en dat de veiligheidsregisseur en directie rugdekking geven. Tegelijkertijd laten de interviews zien dat registratie- en opvolgpraktijken nog in ontwikkeling zijn en dat meldingsbereidheid ook daar samenhangt met ervaren steun en zichtbare opvolging. Medewerkers koppelen hun bereidheid om te melden daarmee sterk aan zichtbare opvolging en aan het vertrouwen dat hun inschatting serieus wordt genomen.

Op Het Noorderlicht beschrijven leerkrachten en ambassadeurs dat meldingen niet langer in een la verdwijnen, maar zichtbaar worden opgevolgd door de directie, soms in combinatie met de veiligheidsregisseur. Zij verwijzen onder meer naar waarschuwingsbrieven aan ouders na herhaalde incidenten, wat hen het gevoel geeft dat melden zin heeft.

> *"Meldingen zijn enorm toegenomen in een half jaar tijd. Er zijn al vier à vijf waarschuwingsbrieven naar ouders gestuurd en het voelt veel meer als 'samen sterk'."*

> *"Je weet dat mensen achter je staan nu. Meldingen zijn enorm toegenomen in een half jaar tijd."*

Tegelijkertijd blijkt uit hoofdstuk 3 dat meldroutes en inschaling van incidenten hier nog onderwerp van gesprek zijn. Op ONC Clauslaan waarderen docenten dat de werkgever agressie expliciet erkent en hen niet aan hun lot overlaat. Wel beschrijven zij ook dat de drempel om naar een veiligheidsregisseur te stappen en aangifte te doen voor sommigen hoog blijft vanwege zorgen over juridische consequenties en verlies van anonimiteit.

Op ONC Parkdreef is het beeld kritischer. Docenten geven aan dat er nog niet echt een meldcultuur is en dat men bang is als lastig te worden gezien, waardoor het beoogde veiligheidsmechanisme in hun teams nog maar beperkt op gang komt.

In enkele casussen, onder meer op ONC Clauslaan, beschrijft een directeur hoe de veiligheidsregisseur zelf in gesprek is gegaan met ouders en zo hielp om gespannen situaties te de-escaleren. Een systematisch beeld van hoe vaak en hoe deze gesprekken worden ingezet ontbreekt nog.

Al met al gaat het nu vooral om ervaren aandacht, eerste meld- en opvolgroutes en het gevoel van rugdekking. Van een uitgewerkt, bestuursbreed geborgd nazorgsysteem is nog geen sprake.

Handelingsmogelijkheden en begrenzing

Een vierde beoogde opbrengst is dat medewerkers hun handelingsrepertoire in lastige situaties uitbreiden. In de hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan beschrijven medewerkers concrete gedragsveranderingen op korte termijn. Op Kindcentrum De Entree geven leerkrachten aan dat zij sneller begrenzen en eerder een gesprek plannen met ouders, in plaats van situaties te laten sudderen. Op ONC Clauslaan gaat het vooral om verfijning. Docenten beschrijven hoe VR en nagesprekken hen helpen alternatieven te zien voor hun automatische reactie, bijvoorbeeld eerst begrip tonen in plaats van direct stevig begrenzen.

Op Het Noorderlicht vertellen ambassadeurs dat zij tijdens gesprekken met ouders duidelijker grenzen stellen en alerter zijn op vervolgstappen. Zij benoemen bijvoorbeeld eerder dat zij zich “op het matje geroepen” voelen en markeren grenzen explicieter. Op ONC Parkdreef blijft deze opbrengst voorlopig vooral bij intenties en reflecties. Docenten zeggen dat zij VR ervaren als herkennings- en bewustwordingsinstrument, maar dat zij in de hectiek van de schooldag vaak terugvallen op oude patronen en nog niet duidelijk merken dat zij steviger staan in gesprekken met leerlingen of ouders. Dat past bij de inschatting van verschillende respondenten dat VR op zichzelf te licht is om structurele vaardigheidsverandering te realiseren.

In trainingen en nagesprekken beschrijven medewerkers dat zij A- en B-gedrag scherper herkennen en zoals genoemd eerder geneigd zijn grenzen te stellen. Tegelijkertijd zoeken zij nog naar passende manieren om dat te doen, variërend van duidelijk begrenzen tot het eerst tonen van begrip of het matigen van hun toon.

Overige ervaren opbrengsten en grenzen

Naast deze vooraf gedefinieerde doelen noemen medewerkers ook andere effecten die niet expliciet in de veranderingstheorie zijn opgenomen, maar voor hen wel betekenisvol zijn. Op ONC Clauslaan is een veelgenoemde bijvangst een hechtere collegiale band. VR-groepjes brengen collega’s uit verschillende delen van de school bij elkaar, wat de collegiale relaties versterkt en het makkelijker maakt om ervaringen met agressie te delen.

Op Kindcentrum De Entree en Het Noorderlicht ervaren balie- en ondersteunend personeel dat hun ervaringen met agressie serieuzer worden genomen en dat collega’s vaker naast hen komen staan als spanningen oplopen. Tegelijkertijd signaleren betrokkenen op alle vier scholen ook grenzen. Werkdruk en timing beperken soms de ruimte voor reflectie. Waar het protocol wél bekend is, ervaren medewerkers het document geregeld als omvangrijk en abstract. In andere teams blijft het vooral eigendom van een kleine groep sleutelfiguren. Nazorg wordt bovendien niet altijd afgestemd op individuele behoeften, waardoor ambassadeurs zich soms oververaagd voelen. Voor Het Noorderlicht en ONC Parkdreef geldt dat het om eerste signalen gaat.

Wat verder opvalt, is dat de voortgang van de aanpak niet alleen samenhangt met formele interventieonderdelen, maar ook sterk afhankelijk is van enkele personen die de aanpak trekken, verbinden en vertalen naar de schoolpraktijk. In lijn met de literatuur over *best persons* (sleutelperonsen) in kwetsbare contexten gaat het om professionals die een formele positie combineren met relationele kracht, het vermogen om tussen verschillende werelden te schakelen en praktisch handelingsvermogen in weerbarstige situaties (Van der Pennen, 2012; Van Hulst & Matelski, 2021). Binnen deze aanpak gaat het bijvoorbeeld om de veiligheidsregisseur, veiligheidscoördinatoren, schoolleiders, ambassadeurs en initiatiefnemers. In de interviews worden deze sleutelpersonen regelmatig genoemd als bepalend voor het op gang brengen van processen rond signaleren, vertrouwen, normstelling en opvolging. Zo zijn verschillende respondenten enthousiast over de veiligheidsregisseur. De veiligheidscoördinator op ONC Clauslaan zegt:

> *"Hij is vooral een netwerker en een verbindend persoon, met een dikke achtergrond op dit gebied. Hij is een bron van informatie, kan een netwerk bouwen en is geen einzelgänger die alles beter denkt te weten."*

De casussen maken echter ook duidelijk dat de invloed van sleutelpersonen geen gegeven is. Waar zij weinig tijd, positie of steun ervaren, blijven de beoogde opbrengsten duidelijk achter. Daarmee wijst deze evaluatie erop dat niet alleen *best practices*, maar ook zulke *best persons* van betekenis zijn voor de mate waarin de aanpak lokaal daadwerkelijk vorm krijgt (Van der Pennen, 2012; Van Hulst & Matelski, 2021).

4.2 Opbrengsten op school en organisatieniveau

Agressie op de agenda en teamcultuur

Op school- en organisatieniveau is een eerste beoogde opbrengst dat agressie niet langer een individuele kwestie blijft, maar structureel onderwerp wordt van schoolbeleid, teamcultuur en overleg. Bestuursbreed schetsen respondenten dat vrijwel alle scholen deelnemen aan de aanpak en dat op verschillende scholen VR-studiedagen en trainingen zijn gestart als onderdeel van een gezamenlijke leerlijn. Ook noemen zij dat agressie en sociale veiligheid herkenbare thema's zijn geworden in plannen en gesprekken met directeuren. Directeuren ervaren dat zij bij het bestuur worden gezien en serieus genomen in hun zorgen.

Op Kindcentrum De Entree is deze verschuiving binnen de school het duidelijkst zichtbaar. De bestaande werkgroep sociale veiligheid bundelt ervaringen uit VR-nagesprekken en

vertaalt die naar schoolbrede afspraken. Agressie wordt daar steeds minder gezien als probleem van één leerkracht en meer als gezamenlijke verantwoordelijkheid. VR-sessies brengen startende en ervaren collega's samen, waardoor jonge leerkrachten zich minder snel te (over)gevoelig voelen als zij een situatie spannend vinden. De directeur legt uit dat de nieuwe aanpak zorgt voor een nieuwe bewustwording om gezamenlijke normen en afspraken te maken:

> *"Je moet afspraken met elkaar maken. Dit is onze grens en een norm stellen hoe belangrijk dat is en dat je daar met elkaar over in gesprek moet. Nu is het leerkrachtafhankelijk. Daarmee schep je verwachtingen bij ouders."*

Op ONC Clauslaan krijgt een al bestaande veiligheidslijn een nieuwe impuls. Zo legt de directeur van deze school hoe de aanpak van agressie al jaren speelt:

> *"We hebben incidenten gehad die heel indrukwekkend zijn geweest waar docenten enorm van schrikken. Jongens met pistolen en enorme messen binnen. We hebben leerlingen die met een knuppel de hersens van iemand letterlijk inslaat. (…)We zijn er al een jaar of 6 mee bezig. Dat is echt van een lange adem. Het hele initiatief binnen Unicoz over veiligheid is vanuit de Clauslaan geïnitieerd. (…) Eigenlijk is veiligheid doorspekt binnen de hele school. Het hele onderwijsconcept is er ook op geënt om de leerlingen zodanig te bedienen dat ze zich veilig en prettig voelen, durven te leren. Niet boos zijn en daardoor niet leren."*

Met de nieuwe aanpak zorgen VR-groepjes met collega's uit verschillende units op de Clauslaan voor meer zicht op elkaars context en maken verschillen in stijl en norm bespreekbaar.

Op Het Noorderlicht is de agendering van agressie zichtbaar, maar nog niet overal even sterk. Leerkrachten waarderen dat het thema expliciet op tafel ligt en dat zij in VR-sessies ervaringen kunnen delen. Een deel van het team beschrijft de school als relatief veilig en ziet de aanpak vooral als nuttig voor het geval er iets gebeurt. Ambassadeurs geven aan dat sommigen vooral praktische opbrengsten zien, zoals duidelijke stappen bij forse incidenten, terwijl anderen zich afvragen of de intensiteit van trainingen en protocollen past bij hun dagelijkse werkelijkheid. Daardoor verschilt het gevoel van urgentie per collega en is er nog geen stabiele, gedeelde norm in het hele team.

Op ONC Parkdreef wordt in de focusgroep benadrukt dat interne veiligheid en onderlinge steun belangrijk zijn voor de bereidheid om incidenten te delen en te melden. Docenten geven aan dat zij bang zijn als lastig te worden gezien wanneer zij agressie melden en dat zij niet altijd zeker zijn dat hun ervaringen serieus worden genomen. VR-sessies geven hen

wel taal en voorbeelden om agressie bespreekbaar te maken, maar sommige medewerkers vinden het lastig om eigen ervaringen te delen en zich kwetsbaar op te stellen.

Protocol, waaier en registratiesysteem als fundament

Een tweede beoogde opbrengst op organisatieniveau is dat het protocol, de waaier en het registratiesysteem samen een fundament onder het schoolbeleid vormen. Het gaat dan om duidelijke normen, rollen en opvolgroutes rond agressie. Bestuursbreed ligt er een agressie- en sanctieprotocol, aangevuld met een waaier. Er is ook een eerste registratiesysteem ingericht met een meldformulier en een overzicht in Excel. Incidenten worden op bestuursniveau besproken en het aantal meldingen is toegenomen. De bestuurssecretaris duidt deze groei als meer zichtbaarheid en meldingsbereidheid, niet als bewijs voor meer agressie. Tegelijkertijd ervaren medewerkers het protocol op veel plekken als omvangrijk en nog niet goed hanteerbaar. Registratie fungeert vooral om signalen te bundelen en van casuïstiek te leren. Van een bestuursbreed uitgewerkt monitorings- en terugkoppelsysteem is nog geen sprake, waardoor scholen nu nog vooral met voorlopige vormen van registratie en terugkoppeling werken.

Op Kindcentrum De Entree fungeert het protocol vooral als inhoudelijk referentiekader. Medewerkers kennen de kern, zoals het ABCD-model, melden bij ernstiger incidenten en de directie als eerste aanspreekpunt, maar niet alle details. Meldingen lopen grotendeels via de directie. Een digitaal systeem wordt voorbereid. Medewerkers geven aan dat zij sneller ook lichtere incidenten melden dan voorheen, al zijn meldcriteria en meldlast nog onderwerp van gesprek. Op ONC Clauslaan gebruikt de veiligheidscoördinator het protocol en het registratieformulier expliciet om patronen te analyseren. Registraties worden besproken in het platform sociale veiligheid en gekoppeld aan scholingsvragen.

Het Noorderlicht gebruikt het protocol en de waaier bij interventies richting ouders, zoals waarschuwingsbrieven en in enkele gevallen een tijdelijk schoolverbod. Ambassadeurs geven echter ook aan dat veel collega's niet weten waar het protocol ligt of hoe zij het kunnen gebruiken. De waaier ligt letterlijk in een afgesloten kast, zoals een respondent vertelde.

Het Noorderlicht laat zien dat de aanwezigheid van beleid op papier niet automatisch leidt tot brede inbedding. De school gebruikt het protocol en de waaier bij interventies richting ouders, zoals waarschuwingsbrieven en in enkele gevallen een tijdelijk schoolverbod. Ambassadeurs geven echter aan dat veel collega's niet weten waar het protocol ligt of hoe zij het kunnen gebruiken. Een resspondent noemt dat de waaier in een afgesloten kast ligt. De meldingsbereidheid neemt toe, maar meldingen kunnen via de directie blijven hangen, wat het vertrouwen in het systeem onder druk zet. Ambassadeurs benoemen dat dit de drempel om bij een volgend incident te melden kan verhogen.

Op ONC Parkdrfeef is het contrast het grootst. Het protocol, de waaier en het registratiesysteem zijn formeel aanwezig, maar docenten zeggen dat zij deze in de dagelijkse praktijk nauwelijks gebruiken. Incidenten worden vaak in kleine kring informeel besproken in plaats van geregistreerd. De afwezigheid van meldingen betekent daar eerder een kwetsbare meldcultuur dan afwezigheid van agressie.

Veiligheidsregisseur, veiligheidscoördinatoren en ambassadeurs

Een derde opbrengst op organisatieniveau betreft de inrichting en invulling van veiligheidsrollen en netwerken. Bestuursbreed is de aanstelling van een bovenschoolse veiligheidsregisseur een zichtbare stap. Deze persoon verbindt beleid en incidenten, onderhoudt een extern netwerk en ondersteunt scholen bij complexe casuïstiek. Daarnaast is een netwerk van ambassadeurs ontstaan dat de VR-sessies begeleidt en ervaringen ophaalt. In de praktijk ligt de nadruk nog vaak op de rol van VR-begeleider en minder op taken rond nazorg en collegiale consultatie.

Op Kindcentrum De Entree sluit de rolverdeling goed aan bij de veranderingstheorie. De directeur positioneert zichzelf als mede-ambassadeur, neemt deel aan trainingen en organiseert VR-studiedagen. De ambassadeurs vormen de spil in de VR-sessies en de nagesprekken en de werkgroep sociale veiligheid fungeert als intern verzamelpunt. De veiligheidsregisseur wordt door het team vooral gezien als steunpilaar achter de directie. Hij is zichtbaar bij ernstige casuïstiek, maar in de beleving van verschillende medewerkers niet beschikbaar als directe gesprekspartner voor alle medewerkers.

Op ONC Clauslaan heeft de veiligheidscoördinator een centrale positie. Hij heeft inzicht in meldingen, is samen met een teamleider betrokken bij de organisatie van de VR-sessies en gebruikt zijn rol om teams gericht te ondersteunen. De veiligheidsregisseur is op deze school vooral sparringpartner voor directie en veiligheidscoördinator.

Op Het Noorderlicht wordt de veiligheidsregisseur door verschillende leerkrachten gewaardeerd als nieuwe bron van steun bij ouderagressie. Tijdens een focusgroep merkt een medewerker op het Noorderlicht bijvoorbeeld op:

> *"We hebben nu de mogelijkheid om de veiligheidsregisseur erbij te vragen. Eerder deden we dat niet en hadden we die ook niet. Dat geeft echt het gevoel dat er mensen achter je staan."*

Er is geen rechtstreeks contact tussen medewerkers en de veiligheidsregisseur. Het contact verloopt meestal via de directie. Daarme is er wel een een bepaalde afhankelijkheid van de schoolleiding.

Op ONC Parkdreef is de veiligheidsregisseur formeel beschikbaar, maar docenten ervaren dat hij op afstand staat en in hun dagelijkse praktijk weinig zichtbaar is. Verantwoordelijkheden met betrekking tot melden en opvolging worden door betrokkenen als versnipperd beschreven, onder meer tussen de teamleider, HR, de veiligheidscoördinator en de bovenschoolse veiligheidsregisseur. Aangezien beide VO-scholen onder hetzelfde bestuur vallen, ligt het voor de hand dat de formele functie vergelijkbaar is, maar in deze evaluatie komt de veiligheidscoördinator op ONC Parkdreef minder scherp in beeld doordat daar minder uitgebreid veldwerk is gedaan. Dit alles wijst erop dat dezelfde bouwstenen alleen effectief zijn wanneer rollen en mandaat lokaal helder zijn en medewerkers deze personen in de dagelijkse praktijk daadwerkelijk als aanspreekpunt ervaren.

Bijvangst en averechtse effecten op organisatieniveau

Naast de beoogde opbrengsten noemen betrokkenen ook onverwachte effecten op team- en organisatieniveau. In meerdere scholen fungeert de aanpak als hefboom voor bredere gesprekken over schoolcultuur en professionaliteit. Op ONC Clauslaan gebruikt een teamleider de waaier bijvoorbeeld niet alleen als protocol, maar ook als gesprekshulpmiddel om te kijken of meldingen zorgvuldig zijn gedaan en of de juiste stappen, inclusief nazorg, zijn gezet. Op Kindcentrum De Entree helpt de aanpak om sociale veiligheid te verbinden met bestaande werkgroepen en ontwikkellijnen, zodat agressie geen los project blijft maar onderdeel wordt van breder schoolbeleid. VR-groepjes brengen op zowel Kindcentrum De Entree als ONC Clauslaan collega's samen die elkaar normaal weinig spreken. Dat draagt bij aan teamcohesie en meer erkenning voor ondersteunend personeel.

Hiernaast komen er op organisatieniveau averechtse dynamieken naar voren. Een eerste spanning betreft de ambitie en de werkbaarheid van het protocol. Medewerkers ervaren het document als omvangrijk en in de huidige vorm lastig te gebruiken. Het risico is dat het vooral eigendom wordt van een kleine groep en niet van het hele team.

Een tweede spanning betreft de meldstructuur. Op Het Noorderlicht ervaren ambassadeurs dat meldingen via de directie kunnen blijven hangen. Op ONC Parkdreef beschrijven docenten dat er nog geen duidelijke meldcultuur is en ze zich niet altijd serieus genomen voelen. Dit kan ertoe leiden dat mensen bij een volgend incident minder snel melden, waardoor het beoogde leereffect van registratie beperkt blijft.

4.3 Verschillen tussen scholen in context, mechanismen en (voorlopige) opbrengsten

De vergelijkingen in deze paragraaf zijn primair gebaseerd op de rijkere dataverzameling in Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Dit vullen we aan met indicatieve signalen uit Het Noorderlicht, ONC Parkdreef en de interviews met respondenten met een generiek perspectief. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef gebruiken we vooral om te toetsen of vergelijkbare mechanismen en opbrengsten ook optreden in scholen met meer hoogopgeleide ouders en een latere of minder ingebedde implementatie. De onderbouwing is daar dunner en uitspraken zijn daarom voorzichtiger.

In hoofdstuk 3 zagen we dat Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zich onderscheiden door een hogere ervaren urgentie voor de aanpak van agressie. Ook zien we daar de aanwezigheid van bestaande veiligheidsstructuren, variërend van een werkgroep sociale veiligheid op Kindcentrum De Entree tot een uitgewerkte veiligheidslijn met een veiligheidscoördinator op ONC Clauslaan. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef werken daarentegen in contexten met meer hoogopgeleide ouders, meerdere parallelle trajecten en vaak lagere ervaren urgentie rond agressie. Deze contextkenmerken kleuren ook de opbrengsten in dit hoofdstuk.

De bouwstenen van de aanpak, zoals VR-trainingen, het agressie- en sanctieprotocol, het registratiesysteem, de rol van de veiligheidsregisseur en de eerste stappen in nazorg, zetten in de praktijk verschillende mechanismen in gang in verschillende scholen. Contextkenmerken als ouderprofiel, ervaren urgentie, bestaande structuren en teamcultuur bepalen mede of die mechanismen daadwerkelijk leiden tot meldgedrag, ervaren rugdekking en gedragsveranderingen in de dagelijkse praktijk. In alle casussen zien we eerste opbrengsten in de vorm van scherpere herkenning van agressie en een meer gedeelde taal om incidenten te bespreken, maar de mate waarin dit zich vertaalt in veranderingen in handelen verschilt duidelijk per context.

Op scholen als Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan, waar de urgentie hoog is en al langer een basis in veiligheidsbeleid ligt, sluiten de bouwstenen relatief goed aan bij bestaande praktijken. De VR-trainingen, het ABCD-model en het protocol versterken een al aanwezig gevoel dat agressie een structureel thema is in de school. Daardoor neemt de bewustwording toe, spreken teams vaker dezelfde norm uit en wordt agressie makkelijker bespreekbaar in overleg en nagesprekken.

Op Kindcentrum De Entree uit dit zich in meer gezamenlijke afspraken over het trekken van grenzen richting ouders en in snellere interne afstemming na incidenten. Medewerkers beschrijven eerste, bescheiden veranderingen in hun handelen, zoals eerder ingrijpen in

plaats van afwachten en het vanzelfsprekender vinden om lastige casuïstiek met collega's te delen.

Op ONC Clauslaan gaat het minder om het aanleren van een volledig nieuw vocabulaire en meer om het aanscherpen van wat er al was. Docenten geven aan dat zij scherper onderscheid maken tussen verschillende vormen van agressie en duidelijker weten welke reactie daarbij past. Zij ervaren dat gesprekken over agressie en toon een nieuwe impuls krijgen en dat zij beter zicht krijgen op andere, minder escalerende manieren om te reageren in lastige situaties.

Deze opbrengsten worden mede gedragen door een bredere veiligheidsstructuur op ONC Clauslaan en de rol van de veiligheidsregisseur. Interviews met respondenten met een generiek perspectief laten zien dat directies zich sterker gesteund voelen nu er een duidelijke functie is waar zij zwaardere casuïstiek kunnen neerleggen en dat er bestuursbreed voor het eerst zicht ontstaat op typen incidenten. Dezelfde respondenten wijzen echter ook op belangrijke beperkingen. Het incidentensysteem staat nog los van Arbo- en HR-systemen en er is nog geen helder overzicht welke vervolgstappen passen bij verschillende typen en zwaartes van incidenten. Ambassadeurs voelen zich bovendien niet altijd voldoende toegerust voor emotioneel zware nagesprekken. Daardoor blijft de stap van meer bewustwording naar blijvend ander handelen voorlopig kwetsbaar.

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is de uitgangssituatie anders. De context wordt als relatief veilig getypeerd, ouders hanteren vooral subtiele druk en de verbeteragenda is al vol. VR-modules en het ABCD-model zorgen daar wel voor meer bewustwording en een gedeeld begrippenkader over agressie, maar medewerkers ervaren dat casuïstiek, meldroutes en oudercommunicatie nog niet altijd aansluiten op hun dagelijkse praktijk.

Op Het Noorderlicht komen meldingen en waarschuwingsbrieven op gang en wordt de veiligheidsregisseur expliciet als ondersteunend ervaren. Tegelijkertijd worden deze effecten geremd door onduidelijke routes, discussies over de classificatie van verschillende vormen van agressie en beperkte bekendheid binnen het team met het protocol en de waaier. Medewerkers waarderen dat de aanpak hen helpt om als team sterker te staan richting ouders en niet langer alles vanzelfsprekend te accepteren. Maar zij plaatsen ook vraagtekens bij de zwaarte en tijdsintensiteit van de aanpak in een context die zij zelf overwegend als veilig ervaren.

Op ONC Parkdreef blijven meldingen juist achter door twijfel of melden zin heeft en onduidelijke rolverdeling. Docenten geven aan dat zij de aanpak vaak ervaren als iets dat bovenop een toch al vol programma komt. Zij vinden dat de VR-casuïstiek en het protocol onvoldoende aansluiten op wat zij als meest urgente problemen zien: subtiele vormen van ouderdruk, complex leerlinggedrag en interne onveiligheid tussen collega's. De

opbrengsten blijven vooralsnog beperkt tot meer bewustwording van het onderscheid tussen A, B, C en D- gedrag en een gedeeld begrippenkader in nagesprekken. Zij ervaren nog weinig toename van zelfvertrouwen in de aanpak van lastige situaties. ONC Parkdreef laat daarmee zien dat de beoogde keten van meer bewustwording naar meer melden, meer steun en uiteindelijk meer weerbaarheid alleen op gang komt als ook teamcultuur en voorbeeldgedrag van leidinggevenden ondersteunend zijn. Daarvoor is bovendien voldoende psychologische veiligheid nodig. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat zij ervaringen kunnen delen en melden zonder dat dit negatieve consequenties heeft.

Oudercommunicatie is op alle scholen vooral reactief en casusgericht. Een meer proactieve, uniforme lijn richting ouders ontbreekt. Er zijn voorbeelden genoemd van het sturen van brieven en individuele gesprekken na incidenten. In de interviews worden slechts enkele voorbeelden genoemd van expliciete herstelgesprekken waarin met ouders en leerlingen wordt teruggekeken op het incident en afspraken voor de toekomst worden gemaakt.

De genoemde verschillen in context sluiten aan bij hoe betrokkenen hun eigen situatie verwoorden. In Kindcentrum De Entree schetst een leerkracht-ambassadeur een school die nog zoekend is naar rolverdeling, maar wel nadrukkelijk samen meer afgestemd en bewust wil handelen. De directeur gebruikt de VR-studiedagen om direct na de training schoolbrede afspraken te maken over grenzen en opvolging. Op ONC Clauslaan spreekt de veiligheidscoördinator over de wens om de norm structureel met ouders te delen en om via de VR-nagesprekken beleidslacunes en grijze gebieden zichtbaar te maken.

Op Het Noorderlicht klinkt zowel waardering als twijfel. De aanpak wordt door een deel van het team gezien als nuttige basis voor het geval er iets gebeurt. Anderen vragen zich af of de zwaarte van het protocol en het registratiesysteem in hun relatief veilige context volledig noodzakelijk is. Zij wijzen erop dat discussies over het ABCD-model soms ook gaan over belangen, omdat een lagere inschaling kan betekenen dat een incident niet formeel hoeft te worden gemeld of opgevolgd. Op ONC Parkdreef ervaren verschilende respondenten het als een extra traject bovenop de bestaande belasting en niet als een direct antwoord op hun grootste zorgen. Ook meerdere benadrukken docenten dat de training sterk op het primair onderwijs is gericht en dat zij voortdurend zelf de vertaalslag moeten maken naar VO-situaties.

> *"De training is wel heel erg gericht op het PO. Constant moesten we zelf de vertaalslag maken naar VO-leerlingsituaties. De casuïstiek die gebruikt werd tijdens de trainingen was daarom minder herkenbaar voor ons."*

De respondenten die vanuit een generiek perspectief spreken, voegen hieraan toe dat de opbrengsten op systeemniveau nu vooral liggen in agendering, structuurvorming en eerste stappen in meld- en netwerkvorming. Een bestuurder en de projectleider zien dat agressie en sociale veiligheid structureel op de agenda staan en dat er bestuursbrede bouwstenen zijn geplaatst, zoals een veiligheidsregisseur, een registratiestructuur en een ambassadeursnetwerk. Tegelijkertijd benadrukken verschillende respondenten dat harde effecten op verzuim, uitstroom of incidentcijfers nog niet aantoonbaar zijn.

Externe vertrouwenspersonen laten zien dat een cruciale bouwsteen uit de veranderingstheorie, een onafhankelijk vangnet waar medewerkers terecht kunnen, in de praktijk nog nauwelijks werkt. Zij ontvangen weinig meldingen en zijn nog niet ingebed in de nieuwe structuur. Daardoor wordt zichtbaar dat de veronderstelde veranderlijn vooral merkbaar is in de eerste stappen. Medewerkers herkennen agressie scherper, gebruiken vaker dezelfde begrippen en het ABCD-model om incidenten te bespreken en ervaren meer erkenning voor wat zij meemaken. Nazorg en de structurele koppeling van gegevens staan daarentegen nog in de kinderschoenen.

Over het geheel laten deze verschillen in context zien dat de veranderingstheorie beter functioneert als richtinggevend kader dan als uniforme blauwdruk. In contexten met een hoge urgentie en een bestaande veiligheidsbasis, met name Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan, komen beoogde processen als meer bewustwording, sterkere normstelling en meer bespreekbaarheid relatief snel op gang. In beperkte mate zien we daar ook een toename van melden en gedragsveranderingen.

In contexten met een lagere ervaren urgentie, zoals Het Noorderlicht en ONC Parkdreef, blijkt vooral de aansluiting van casuïstiek, werkdruk en bestaande verbetertrajecten bepalend voor het tempo en de aard van de opbrengsten. Dit patroon zagen we in hoofdstuk 3 ook terug in verschillen in implementatiesnelheid en de mate waarin bouwstenen al zijn ingebed.

In enkele interviews benoemen medewerkers dat verschillen tussen scholen niet alleen gaan over opleidingsniveau en ouders die dreigen juridische stappen te zetten, maar ook over culturele achtergronden en bijbehorende communicatiestijlen. Zij ervaren dat verwachtingen van ouders over bereikbaarheid, dienstbaarheid en gastvrijheid sterk uiteen kunnen lopen. Verwachtingen over wat normaal contact is, botst soms. Tegelijkertijd geven sommige medewerkers aan dat het in de hectiek lastig is om hier altijd cultureel sensitief op te reageren, bijvoorbeeld door eerst ruimte te maken voor uitleg en het perspectief van ouders voordat grenzen worden gesteld. Zij zien het risico dat verschillen in stijl of taal al snel als onwil of agressie worden geduid, terwijl voor een deel sprake is van misverstanden over rollen en omgangsvormen.

Al deze bevindingen laten zien dat de veronderstelde veranderingen op korte termijn vooral zichtbaar zijn in het scherper herkennen en benoemen van agressie, het gebruik van een gedeelde taal over verschillende vormen van agressie en het ervaren van rugdekking door directie, bestuur en veiligheidsregisseur. Uitspraken over langetermijnimpact op verzuim, uitstroom en veiligheid kunnen op basis van de huidige gegevens nog slechts voorzichtig en onder duidelijke voorwaarden worden gedaan.

4.4 Tussenbalans: zichtbare opbrengsten, grenzen en sleutelpersonen

Gegeven de beperkte looptijd en de nog niet volledig uitgerolde bouwstenen kunnen we vooral iets zeggen over korte- en middellangetermijnopbrengsten bij medewerkers en over eerste veranderingen in de teamcultuur en structuren. Structurele impact op agressieniveaus, verzuim en ervaren veiligheid op de lange termijn laten zich op basis van de huidige gegevens nog niet vaststellen. Daarvoor is meer tijd, betere monitoring en koppeling van systemen nodig.

Op de scholen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn duidelijke eerste opbrengsten zichtbaar. Agressie komt vaker expliciet op de agenda, medewerkers benoemen sneller wat onder agressie valt en teams maken gezamenlijk afspraken over het stellen van grenzen, het melden van incidenten en de opvolging daarvan. Harde cijfers over een blijvende daling van incidenten ontbreken vooralsnog. Het registratiesysteem is nog in ontwikkeling. De meldingsbereidheid neemt toe, een effect dat in hoofdstuk 3 is beschreven als meer zichtbaarheid in plaats van meer agressie. De bestuurssecretaris duidt dit nadrukkelijk als teken dat medewerkers worden uitgenodigd om te melden. In termen van de veranderingstheorie wijst dit erop dat bouwstenen als VR, protocol en het registratiesysteem nu vooral bijdragen aan meer bewustwording, een gedeelde taal over agressie en een grotere bereidheid om incidenten te melden.

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is het beeld diffuser. De stijging in het aantal meldingen op Het Noorderlicht kan zowel duiden op een verslechtering als op een doorbraak in zichtbaarheid. Op ONC Parkdreef is de meldingsbereidheid laag, maar afwezigheid van meldingen vormt geen betrouwbare indicator voor een lage agressie. Zo geven respondenten op deze school aan dat de meldingsbereidheid ook laag kan zijn als mensen zich onvoldoende veilig voelen om te melden en bang zijn niet serieus gebomen te worden. Aangezien Het Noorderlicht en ONC Parkdreef later zijn gestart en beperkter zijn onderzocht, moeten de verschillen hier met extra voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Zij laten vooral zien hoe context en implementatiefase de eerste opbrengsten beïnvloeden, niet dat de aanpak daar al definitief op waarde kan worden geschat.

Ook ten aanzien van ervaren veiligheid van personeel zijn de signalen gemengd en voorlopig. Medewerkers op Kindcentrum De Entree en Het Noorderlicht geven aan zich gesteund te voelen door de nieuwe taal over agressie, de VR-oefensituaties, de mogelijkheid om een veiligheidsregisseur in te schakelen en het gevoel van rugdekking vanuit directie en bestuur. Docenten op ONC Parkdreef benadrukken dat het belangrijk is om ook oog te hebben voor de interne teamcultuur en werkdruk en dat dit mede van inlvoed is op meldingsbereidheid.

De impact van de VR wordt genuanceerd. Respondenten benadrukken dat VR vooral bijdraagt aan herkenning en bewustwording, maar op zichzelf onvoldoende is voor structurele vaardigheidsverandering. Zij wijzen op de noodzaak van aanvullende, herhaalde vaardigheidstrainingen en van een duidelijker overzicht van welke stappen worden gezet bij lichtere en zwaardere incidenten en wanneer wordt opgeschaald naar leidinggevenden, veiligheidsregisseur of externe partijen.

Naast deze beoogde korte- en middellangetermijnopbrengsten noemen medewerkers ook effecten die niet expliciet in de oorspronkelijke doelstellingen zijn opgenomen, maar voor hen wel betekenisvol zijn. Zij ervaren onder andere meer erkenning van agressie als collectief vraagstuk, een hechtere collegiale band door de gezamenlijke VR-ervaringen en nagesprekken en het gevoel minder alleen te staan in lastige casuïstiek. Tegelijkertijd wijzen zij op ervaren lasten, zoals extra tijdsdruk, onduidelijkheid over rollen en wisselende inzet van nazorg, die de ervaren baat kunnen beperken.

Daarnaast uiten sleutelfiguren hun zorgen over de houdbaarheid van de aanpak bij toenemende druk in het onderwijs. De veiligheidscoördinator van ONC Clauslaan vraagt zich bijvoorbeeld af of teams, bij een verder oplopend docententekort, de ruimte houden om VR-sessies en nagesprekken te blijven plannen. De bestuurder en projectleider wijzen op de afhankelijkheid van de initiatiefnemers en de beperkte tijd en middelen in jaarplannen. In de veranderingstheorie ligt de aanname besloten dat verbeterde structuren en trainingen vrij lineair zullen doorwerken in een sterkere veiligheidsbeleving en een daling van incidenten. De huidige gegevens laten echter vooral een gelaagd en contextafhankelijk proces zien, waarin teamcultuur, leiderschap, werkdruk en maatschappelijke verharding een grote rol spelen.

Naast *best practices* in de vorm van VR-trainingen, een agressie- en sanctieprotocol en een registratiesysteem blijkt de impact van de aanpak in deze fase ook sterk samen te hangen met de aanwezigheid van enkele sleutelpersonen (*best persons*) op school- en bestuursniveau. Het gaat om professionals zoals de veiligheidsregisseur, de veiligheidscoördinatoren, directies, ambassadeurs en initiatiefnemers. Zij kunnen, als zij daarvoor de ruimte en steun krijgen, processen van bewustwording, begrenzing van

gedrag en gezamenlijke normstelling zichtbaar versterken (Van der Pennen, 2012; Van Hulst & Matelski, 2021). Respondenten benadrukken dat dezelfde bouwstenen beter uitpakken in teams waar deze rollen sterk en herkenbaar worden ingevuld dan in contexten waar ambassadeurs nog zoekend zijn, directies op afstand blijven of de teamcultuur onveilig is. De voorlopige analyses in dit hoofdstuk wijzen er daarmee op dat niet alleen de ontwerpkwaliteit van de aanpak, maar ook de positionering en professionalisering van deze sleutelpersonen bepalend is voor hoe de aanpak op de verschillende scholen uitwerkt.

Voor een uitspraak over langetermijnimpact is vervolgonderzoek nodig. In een dergelijke studie zou nagegaan kunnen worden of er sprake is van een blijvende afname van agressie-incidenten, een hogere meldingsbereidheid en een cultuur van veiligheid en respect. Om dit te realiseren is een langere tijdshorizon nodig, een beter uitegwerkt registratiesysteem en expliciete aandacht voor verschillen tussen schooltypen.

In hoofdstuk 5 worden deze voorlopige opbrengsten daarom verder geduid vanuit de samenhang tussen context, mechanismen en uitkomsten. Daarbij gaat het om factoren als teamcultuur, leiderschap, werkdruk en de relatie met ouders. Ook gaat het om de vraag hoe deze samenhangen met wat er feitelijk gebeurt in meld- en opvolgpraktijken. Veder is relevant in hoeverre scholen erin slagen ouders en leerlingen structureelte betrekken bij de nieuwe norm, zoals in de veranderingstheorie is verondersteld. In hoofdstuk 5 staat centraal welke mechanismen in welke omstandigheden in werking treden en hoe plausibel de veranderingstheorie daarmee is als verklaring voor wat nu zichtbaar is.

Hoofdstuk 5 Verklarende analyse: hoe en waarom werken de bouwstenen (nog) niet over hetzelfde?

In dit hoofdstuk worden de opbrengsten uit hoofdstuk 4 verklaard aan de hand van de vooraf opgestelde veranderingstheorie. Waar hoofdstuk 4 beschrijft wat medewerkers en scholen ervaren, staat hier centraal hoe en waarom deze opbrengsten al dan niet tot stand komen. Daarbij ligt de nadruk op onderliggende mechanismen, aannames en knelpunten.

De veranderingstheorie wordt expliciet gebruikt als werkhypothese. De verondersteld keten loopt van acties, zoals VR-trainingen, protocol, registratiesysteem, veiligheidsregisseur en oudercommunicatie, via output en outcomes, zoals meer bewustwording, een rijker handelingsrepertoire en een sterkere meldcultuur. Op langere termijn zou dit moeten bijdragen aan een veiliger werk- en leeromgeving en minder agressie, al zijn die effecten nu nog niet aantoonbaar. Deze verondersteld keten wordt steeds naast de bevindingen uit hoofdstuk 4 gelegd: waar zien we de beoogde effecten terug, waar niet, en welke aannames en contextfactoren lijken dat te verklaren?

Daarbij hanteren we een realistisch evaluatiekader, zoals in hoofdstuk 2 nader is toegelicht. De vraag is niet alleen wat werkt, maar ook voor wie, in welke omstandigheden en via welke mechanismen. Concreet betekent dit dat context, mechanismen en uitkomsten met elkaar worden verbonden (zogenoemde context-mechanisme-outcome-configuraties) en dat dit hoofdstuk de in hoofdstuk 4 beschreven effecten vooral gebruikt als vertrekpunt om de onderliggende verklaringen te analyseren, in plaats van ze opnieuw uit te werken.

De opbouw is als volgt. In paragraaf 5.1 wordt de veranderingstheorie kort toegelicht als werkhypothese, dat wil zeggen welke mechanismen waren verondersteld en onder welke aannames. In paragraaf 5.2 analyseren we de werkzame en ontbrekende mechanismen rond professionaliteit. Daarbij gaat het om drie samenhangende aspecten: scherper herkennen en benoemen van agressie, het ontwikkelen van een gedeelde taal over agressie en eerste veranderingen in handelen in lastige situaties. Per aspect verwijzen we naar de relevante opbrengsten uit 4.1 en werken we uit waarom deze wel, deels of niet zijn opgetreden.

Paragraaf 5.3 gaat over structuur, meldcultuur en veiligheidsregie. Hoe valt te verklaren dat meldingsbereidheid in sommige scholen toeneemt en elders achterblijft? In paragraaf

5.4 staan ouders en externe normcommunicatie centraal. We gaan in op de vraag welke aannames over oudercommunicatie (nog) niet uitkomen en waarom. Paragraaf 5.5 brengt de rol van de context expliciet in beeld en verbindt verschillen tussen Kindcentrum De Entree/ ONC Clauslaan en Het Noorderlicht/ ONC Parkdreef aan mechanismen en belemmerende factoren. In paragraaf 5.6 sluiten we af met een tussenbalans van werkzame en niet-werkzame aannames in de veranderingstheorie en de implicaties daarvan voor verdere bijstelling.

5.1 Veranderingstheorie als hypothese: welke mechanismen waren beoogd?

De veranderingstheorie van de integrale aanpak schetst een relatief rechte lijn van activiteiten naar impact. Medewerkers volgen trainingen, werken met een agressie- en sanctieprotocol, registreren incidenten in een laagdrempelig systeem en kunnen terugvallen op een veiligheidsregisseur, een ondersteunend netwerk en andere sleutelpersonen. De veronderstelling is dat hierdoor bewustzijn, zelfvertrouwen en handelingsrepertoire toenemen en dat meldingsbereidheid groeit. Op langere termijn kan dit bijdragen aan minder agressie-incidenten en een veiliger werk- en leerklimaat. Die langetermijneffecten zijn op dit moment echter nog niet aan te tonen.

Onder deze hoofdlijn liggen concrete aannames, die in de volledige veranderingstheorie zijn uitgewerkt (zie bijlage 1). In dit hoofdstuk staan die aannames centraal, toegespitst op de vraag welke mechanismen in de praktijk wel, deels of niet werken. Daarbij gaan we na of trainingen inderdaad leiden tot meer vaardigheden en kennis en of protocollen in de praktijk voldoende hanteerbaar zijn om ze te willen gebruiken. We onderzoeken ook of een registratiesysteem niet alleen beschikbaar is, maar daadwerkelijk wordt ingevuld met zichtbare terugkoppeling. We kijken bovendien in hoeverre medewerkers het ondersteunende netwerk weten te vinden en durven te benutten. Ten slotte analyseren we hoe sleutelpersonen, zoals veiligheidsregisseur, veiligheidscoördinatoren, directies en ambassadeurs, de aanpak lokaal kunnen trekken en borgen.

De procesevaluatie in hoofdstuk 3 laat zien dat deze keten in de praktijk minder lineair verloopt dan gedacht. In termen van concrete activiteiten en interventies zijn inmiddels verschillende bouwstenen gerealiseerd. VR-modules en ambassadeurs zijn op alle vier onderzochte scholen aanwezig, al verschilt de zichtbaarheid en mate van inbedding duidelijk. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn VR-trainingen en de rol van ambassadeurs relatief sterk opgenomen in de jaarplanning en zichtbaar in de dagelijkse praktijk. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is de implementatie minder ver gevorderd. Activiteiten vinden wel plaats, maar sluiten minder vanzelfsprekend aan bij bestaande praktijken en zijn minder consistent in alle teams terug te zien.

Ook de structurele bouwstenen zijn niet overal even ver uitgewerkt. De veiligheidsregisseur vervult bestuursbreed een centrale rol in het oppakken van incidenten en het adviseren van teams. Tevens ligt er een inhoudelijk stevig normprotocol met een samenvattende waaier. Op sommige scholen wordt dit protocol al actief als referentiepunt gebruikt, terwijl andere teams nog zoeken naar een werkbare vertaalslag naar de praktijk. De stap van training naar ander gedrag vraagt meerdere tussenstappen. Tussen activiteiten en opbrengsten zitten bijvoorbeeld teamgesprekken na VR-sessies, concrete afspraken over melden en nazorg en de mate waarin leidinggevenden en andere sleutelpersonen zichtbaar het goede voorbeeld geven. Hoe ver scholen in die tussenstappen komen, blijkt sterk afhankelijk van context, zoals urgentie, leiderschap, teamcultuur en ouderprofiel. Betrokkenen beschrijven dit als een dubbel beeld. Er is in korte tijd veel opgebouwd, maar zij ervaren ook dat de aanpak nog duidelijk in de beginfase zit.

Voor dit verklarende hoofdstuk is vooral van belang wat deze stand van zaken betekent voor het gebruik van de veranderingstheorie. De beoogde mechanismen zijn onder andere meer bewustwording, hogere meldingsbereidheid, een verschuiving in normen rondom agressie en een sterker gevoel van steun en rugdekking vanuit school en bestuur, mede gedragen door herkenbare sleutelpersonen. Deze mechanismen zijn echter nog niet overal structureel onderdeel van het dagelijks handelen en komen bovendien niet op alle scholen op dezelfde manier tot uiting. We behandelen de veranderingstheorie daarom nadrukkelijk als werkhypothese. We hanteren haar als een denkmodel dat helpt te begrijpen hoe context, processen en uitkomsten met elkaar samenhangen, maar nog geen sluitende verklaring biedt. In de volgende paragrafen werken we per hoofdmechanisme uit welke aannames voorlopig standhouden, welke wankel zijn en waar de praktijk de theorie (nog) tegenspreekt.

5.2. Mechanismen rond professionaliteit: bewustwording, gedeelde taal en handelen

In de veranderingstheorie is een belangrijke aanname dat VR-trainingen en het agressie- en sanctieprotocol leiden tot meer bewustzijn, vaardigheden en zelfvertrouwen bij medewerkers. Realistische oefensituaties en duidelijke stappenplannen zouden helpen agressie eerder te herkennen en passend te handelen. Ze oefenen met duidelijk begrenzen tot meer verbindende strategieën waarin de frustratie van een ouder bijvoorbeeld erkend wordt. Vooral mechanismen van bewustwording, een gezamenlijke taal om agressie en ander ongewenst gedrag te benoemen en gezamenlijke reflectie treden breed in werking. De stap naar structurele gedragsverandering en een duidelijke toename van zelfvertrouwen blijkt complexer en sterk afhankelijk van de context en

aanvullende bouwstenen. Hoe sterk deze mechanismen in verschillende schoolcontexten worden geactiveerd, wordt later verder uitgewerkt in paragraaf 5.5.

Hoofdstuk 4 liet zien dat medewerkers VR-trainingen in alle vier scholen typeren als een relatief veilige oefenruimte die herkenning oproept en aanzet tot reflectie op hoe zij normaal gesproken reageren. Observaties, focusgroepen en interviews maken duidelijk dat de leerwinst vooral in het nagesprek ligt. Docenten en leerkrachten kijken samen terug, vergelijken hun inschattingen van agressie en bespreken waar zij grenzen willen leggen. Het agressie- en sanctieprotocol functioneert daarbij op dit moment minder als praktisch stappenplan voor iedere situatie en meer als denkkader voor het duiden van gedrag. Vooral het ABCD-model wordt via de VR-sessies aangeleerd en helpt medewerkers het grijze gebied tussen ongewenst gedrag en agressie te benoemen. Daarmee verschuift de professionele blik eerder dan dat het protocol al vanzelfsprekend wordt gevolgd in het dagelijks handelen.

Verschillende ambassadeurs geven aan dat ze slechts in beperkte mate verder zijn dan collega's in hun kennis van het ABCD-model, passende reacties en nazorg. Ook zijn ze weinig specifiek geschoold in het omgaan met emotioneel beladen situaties. Dat maakt de beoogde functie van VR-nagesprekken als inhoudelijk én emotioneel veilige oefenruimte soms kwetsbaar.

Implicaties voor de aannames over professionaliteit

De bevindingen suggereren dat de aanname uit de veranderingstheorie dat VR-trainingen in combinatie met het protocol leiden tot meer bewustzijn en een gedeelde taal over agressie, in alle vier scholen duidelijk begint te werken. De vervolgaannames over een bredere ontwikkeling van vaardigheden en meer zelfvertrouwen zijn voorlopig slechts deels zichtbaar en sterk contextafhankelijk. Vooral urgentie, teamveiligheid en de bruikbaarheid en herkenbaarheid van materialen bepalen of professionaliteit zich ontwikkelt van anders kijken naar agressie naar ook anders handelen. In de volgende paragrafen wordt uitgewerkt hoe structuur, meldcultuur, ouderprofielen en bredere contextfactoren deze mechanismen rond professionaliteit versterken of juist afremmen.

5.3. Bewustwording, nieuwe taal en beginnende gedragsverandering

Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn de beoogde mechanismen het duidelijkst zichtbaar. Hoofdstuk 4 liet zien dat leerkrachten en docenten daar agressie eerder en preciezer benoemen met behulp van het ABCD-model. Nagesprekken rond VR leiden tot gezamenlijke reflectie op toon, tempo van reageren en het stellen van grenzen

naar ouders. Vanuit de veranderingstheorie wijst dit erop dat VR-trainingen en het protocol samen zorgen voor meer bewustzijn en een gezamenlijke taal om agressie te bespreken. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zien we daarnaast eerste gedragsveranderingen, zoals sneller begrenzen, eerder het gesprek met ouders aangaan en binnen het team meer één lijn trekken in reacties richting ouders.

Tegelijkertijd laat deze context zien dat de vervolgstap naar een structurele gedragsverandering nog niet is gerealiseerd. Het protocol wordt op Kindcentrum De Entree vooral achteraf gebruikt als reflectie-instrument. Op ONC Clauslaan wordt het vooral benut door sleutelfiguren als referentiepunt voor analyse. De aanname uit de veranderingstheorie dat een protocol als dagelijks stappenplan voor alle medewerkers gaat functioneren, wordt hier dus slechts deels waargemaakt. Professionaliteit verandert vooralsnog vooral in hoe medewerkers naar agressie kijken en er samen over in gesprek gaan en nog minder in een duidelijke gedragsverandering bij iedereen.

Het Noorderlicht en ONC Parkdreef: gedeelde taal zonder breed gedragen manier van handelen

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef ontwikkelt professionaliteit zich vooral in de richting van een gedeelde taal over agressie en een groeiende bewustwording van wat in hun context onder agressie valt. Gedragsverandering is bij een groot deel van het team voorlopig nog beperkt zichtbaar. Hoofdstuk 4 liet zien dat medewerkers op Het Noorderlicht beter in staat zijn geworden om verschillende vormen van agressie te herkennen en te benoemen. Zij ervaren de VR-sessies vooral als gezamenlijke oefening en gespreksstarter. Tegelijkertijd blijven protocol en waaier op afstand en zijn ze vooral bekend bij ambassadeurs. In termen van de veranderingstheorie zet VR hier wel het mechanisme van een gedeelde taal over agressie in werking en versterkt het een gevoel van rugdekking door directie en veiligheidsregisseur. De veronderstelling dat het protocol als praktisch hulpmiddel voor alle medewerkers functioneert, wordt vooralsnog nauwelijks waargemaakt.

ONC Parkdreef laat scherp zien waar het mechanisme rond professionaliteit stokt. Docenten herkennen A- en B-gedrag beter en benoemen in hoofdstuk 4 VR vooral als een bewustwordingsinstrument. Daar staat tegenover dat zij ervaren dat de casuïstiek onvoldoende passend is bij hun voornaamste problematiek. Zij noemen geen merkbare toename van zelfvertrouwen of weerbaarheid. In plaats daarvan ontstaan vooral extra taal om agressie en grenzen te benoemen en bespreekbaar te maken en meer onderlinge reflectie op hoe men situaties inschat en ervaart. Dit vertaalt zich vooralsnog niet in zichtbare, breed gedragen veranderingen in het dagelijks handelen.

Verschillen tussen PO en VO

Een deel van de verschillen hangt samen met het schooltype. Op ONC Clauslaan bouwt de integrale aanpak bijvoorbeeld voort op een al bestaande veiligheidsstructuur met een veiligheidscöördinator en bestaande escalatielijnen. Hierdoor geven nieuwe bouwstenen als het registratiesysteem en de veiligheidsregisseur vooral verdieping aan een bestaand veiligheidskader. Op Kindcentrum De Entree staat de directeur daarentegen vaker zelf aan de voorkant van incidenten, waardoor de bovenschoolse veiligheidsregisseur nadrukkelijker wordt ervaren als extra ondersteuning.

In de basisschoolcontext spelen directe contacten aan de deur en in de klas een grote rol, terwijl docenten op het voortgezet onderwijs vaker spreken over lastige mails en geplande oudergesprekken. Voor het voorgezet onderwijs ligt de te verwachten opbrengst van VR en het protocol daardoor vaker in het verfijnen van communicatie in formele contactmomenten. Voor basisscholen is er daarentegen vooral winst te behalen in het begrenzen van agressie in en rond de school tijdens spontane confrontaties.

In gesprek met de pleger

De veranderingstheorie veronderstelt dat meldingen leiden tot duidelijke opvolging richting zowel melder als pleger. In de huidige praktijk is vooral de opvolging richting melder zichtbaar. Hoe vaak en op welke manier met plegers wordt gesproken of herstelgesprekken plaatsvinden, komt in de data slechts incidenteel naar voren

5.4. Mechanismen rond structuur, meldcultuur en veiligheidsregie

In de veranderingstheorie wordt verondersteld dat een functionerend registratiesysteem, een duidelijk agressie- en sanctieprotocol, een veiligheidsregisseur en een ondersteunend netwerk samen een sterke meldcultuur ondersteunen. Deze bouwstenen moeten zorgen voor laagdrempelige registratie, centrale coördinatie en zichtbare opvolging van incidenten, zodat medewerkers rugdekking ervaren en ouders en leerlingen merken dat grensoverschrijdend gedrag consequenties heeft. Op langere termijn zou dit moeten bijdragen aan minder agressie en een veiliger werkomgeving, maar in deze fase zijn vooral de structurele voorwaarden, meldingsbereidheid en eerste ervaringen met veiligheidsregie zichtbaar.

Bestuursbreed krijgen de bouwstenen rond structuur en veiligheidsregie vooral vorm via de rol van de veiligheidsregisseur en de manier waarop scholen registratie en opvolging inrichten. De veiligheidsregisseur positioneert zich als spil tussen scholen, registratiesysteem

en extern netwerk. Hij bezoekt scholen, stelde een voorlopig excelformulier op vooruitlopend op een digitaal registratiesysteem, neemt zware incidenten binnen vierentwintig tot achtenveertig uur op en bouwt aan een sociale kaart met gemeente, politie, jeugdhulp en Veilig Thuis.

Binnen enkele weken worden zo tientallen incidenten op één plek zichtbaar, wat door de initiatiefnemers als een doorbraak wordt gezien. De grote VO-scholen sluiten vooralsnog beperkt aan, waardoor de cijfers nog geen volledig beeld geven. De bestuurssecretaris benadrukt dat de stijging van het aantal meldingen vooral samenhangt met uitnodigen tot melden en systematischer vastleggen en niet zonder meer wijst op meer agressie. Registratie fungeert daarmee voorlopig eerder als vergrootglas van bestaande problematiek dan als indicator van impact. Een volwaardig, gebruiksvriendelijk registratiesysteem is nog in ontwikkeling. Ook ontbreekt een structurele koppeling met HR- en verzuimdata. Daardoor zijn langetermijneffecten op uitval of veiligheid nog niet te beoordelen.

ONC Clauslaan: sterke veiligheidsstructuur, kwetsbare meldcultuur

Hoofdstuk 4 liet zien dat ONC Clauslaan al vóór de ontwikkeling van de integrale aanpak beschikte over een veiligheidscoördinator, een interne escalatielijn en een extern netwerk. De nieuwe bouwstenen geven vooral verdieping aan een reeds bestaande structuur.

Ondanks de aanwezige veiligheidsstructuur is de meldcultuur kwetsbaar. Docenten verschillen in hun meldgedrag. Sommige incidenten worden genormaliseerd of niet gemeld, terwijl anderen terughoudend zijn uit angst voor gedoe. In termen van mechanismen betekent dit dat de veronderstelde keten, waarin registratie moet leiden tot zichtbare opvolging, ervaren rugdekking en uiteindelijk meer meldingsbereidheid, slechts gedeeltelijk in werking treedt. Zolang opvolging niet duidelijk en tijdig zichtbaar is, blijft meldingsbereidheid broos en kan een goedbedoeld systeem ervaren worden als extra administratie in plaats van als steun.

Kindcentrum De Entree: werkgroep als anker, meld- en nazorgstructuur in opbouw

Op Kindcentrum De Entree fungeert de bestaande werkgroep sociale veiligheid als anker. In de interviews komt naar voren hoe ambassadeurs patronen uit VR-nagesprekken inbrengen in deze werkgroep. In die werkgroep worden opbrengsten uit VR vervolgens vertaald naar concrete afspraken over bereikbaarheid, grenzen in oudercommunicatie en omgaan met klachten. Vanuit de veranderingstheorie laat Kindcentrum De Entree daarmee zien hoe een bestaande overlegstructuur rond sociale veiligheid kan helpen om bestuursbrede bouwstenen te verbinden met herkenbare afspraken in de school.

Tegelijkertijd laat Kindcentrum De Entree zien dat de meldcultuur en nazorg ook in een voorloperschool nog in opbouw zijn, mede omdat de bestuursbrede registratiestructuur en het nazorgnetwerk nog niet volledig zijn uitgewerkt. De directie verlaagt de drempel door zelf richting de veiligheidsregisseur te melden, maar daarmee wordt de vraag naar heldere meldcriteria juist urgenter. Vooral over A- en B-gedrag bestaat nog discussie over wat formeel geregistreerd moet worden. De veiligheidsregisseur geeft daarbij aan ook zicht te willen krijgen op lichtere vormen van agressie om patronen breder te kunnen volgen.

Nazorg is als bouwsteen aanwezig via de directie, de bedrijfsarts en via externe hulp, bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk of traumazorg via de arbodienst. Deze vormen van nazorg zijn echter nog niet zorgvuldig afgestemd op individuele voorkeuren. In termen van de veranderingstheorie wordt de aanname dat een heldere meldstructuur en een herkenbaar nazorgnetwerk leiden tot ervaren rugdekking hier dus slechts gedeeltelijk waargemaakt. Het leunt bovendien nog sterk op de directie en een kleine kern van sleutelpersonen.

Het Noorderlicht: rugdekking bij zware casus, fragiele meldcultuur

Op Het Noorderlicht is de formele infrastructuur (het protocol, de waaier, de ambassadeurs en toegang tot de veiligheidsregisseur) aanwezig, maar blijft de praktische inbedding beperkt. Hoofdstuk 4 liet zien dat meldingen en waarschuwingsbrieven bij zwaardere casussen zijn toegenomen. Leerkrachten ervaren het als rugdekking dat de directie en de veiligheidsregisseur deze casussen overnemen en ouders formeel aanspreken. Daar staat tegenover dat onduidelijke meldroutes, het naar beneden bijstellen van meldingen en zorgen over administratieve belasting het melden van A- en B-agressie afremmen, juist bij de subtiele vormen van ongewent gedrag die in deze school veel voorkomen. Verschillende medewerkers ervaren deze situaties als grijs gebied en vinden het in dergelijke gevallen minder vanzelfsprekend om formeel te melden.

In de veranderingstheorie ligt de aanname besloten dat laagdrempelige registratie bijdraagt aan een gedeeld overzicht van incidenten op bestuursniveau. Op Het Noorderlicht komt deze beoogde keten voorlopig vooral bij zwaardere casussen tot uiting. De aanname dat een registratiesysteem ook lichtere vormen van agressie zichtbaar maakt en bespreekbaar houdt, wordt hier dus nog niet gedragen. Het mechanisme blijft daarmee selectief actief. Zwaardere incidenten vinden hun weg naar registratie en opvolging, terwijl veel lichtere incidenten onder de radar blijven en niet systematisch worden benut voor leren of normstelling.

ONC Parkdreef: bouwstenen aanwezig, maar terughoudendheid om te melden

VR-modules, het protocol, de ambassadeurs en de veiligheidsregisseur zijn formeel aanwezig, maar worden beleefd als een traject naast andere programma's. De huidige VR-casuïstiek sluit daarbij beperkt aan op de voornaamste problematiek op deze school, die vooral gaat over agressie tussen leerlingen.

In de focusgroep geven docenten expliciet aan dat er niet echt een meldcultuur is en dat zij terughoudend zijn om incidenten te melden uit vrees als overdreven of klagerig te worden gezien. Twijfel over de opbrengst van melden en onduidelijkheid over wat er met meldingen gebeurt, maken dat afwezigheid van meldingen hier eerder wijst op onderrapportage dan op weinig agressie. De veiligheidsregisseur is wel bekend en beschikbaar, maar wordt door de meeste docenten niet als vanzelfsprekend aanspreekpunt gezien. Het contact loopt vooral via de directie of een kleine kern.

Voorwaarden voor een functionerende meldketen

In de onderzochte scholen blijkt meldingsbereidheid een kwetsbare schakel in de veronderstelde keten. Medewerkers erkennen het belang van melden, maar worstelen vanwege twijfels over wat meldwaardig is en gebrek aan vertrouwen in de opvolging. Uit de interviews en focusgroepen wordt duidelijk dat een registratiesysteem pas structureel wordt gebruikt wanneer medewerkers ervaren dat meldingen serieus worden genomen en dat melden praktisch haalbaar is. Daarnaast moet zichtbaar zijn dat meldingen ook echt tot opvolging en steun leiden. Blijven meldingen liggen of vragen zij veel extra administratie, dan kan hetzelfde systeem juist stilte en cynisme versterken.

Drie contextuele voorwaarden blijken daarbij sleutelrollen te spelen. Een eerste voorwaarde is een gedeelde of hoog ervaren urgentie. In scholen waar agressie en onveiligheid als gezamenlijk probleem worden gevoeld, is meer bereidheid om tijd vrij te maken. Teams nemen VR-sessies en nagesprekken daar serieuzer en vertalen afspraken over melden en opvolging eerder naar de praktijk, zoals zichtbaar op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. In grote VO-scholen, kunnen bestaande functies als de veiligheidscöördinator en unitcoördinatoren de nieuwe bouwstenen verbinden met bestaande lijnen. In basisscholen zonder dergelijke functies, waar directies er vaak alleen voor staan bij incidenten, wordt de bovenschoolse veiligheidsregisseur juist sterker ervaren als noodzakelijke extra laag in de meld- en opvolgstructuur.

Een tweede voorwaarde is een basis van teamveiligheid en zichtbaar leiderschap. Waar de teamcultuur ruimte biedt voor kwetsbare gesprekken en leidinggevenden expliciet

achter de aanpak staan, krijgen ambassadeurs mandaat en worden meldingen eerder zichtbaar opgepakt, zoals op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan.

Een derde voorwaarde is inhoudelijke aansluiting op de overheersende casuïstiek. Hoe beter VR-modules, protocollen en andere bouwstenen passen bij de agressievormen die teams dagelijks ervaren, hoe sterker mechanismen van herkenning, eigenaarschap en gedragsverandering kunnen werken.

In contexten waar één of meer van deze voorwaarden ontbreken, zoals bij een minder scherpe urgentie, ouders die subtiele druk uitoefenen, parallelle trajecten of een kwetsbare teamcultuur, komen andere mechanismen op de voorgrond. Medewerkers onderschatten agressie dan eerder, zoeken het meer in eigen veerkracht en lossen incidenten zoveel mogelijk individueel op. Ook worden meldroutes omzeild of geminimaliseerd en wordt verantwoordelijkheid eerder bij de veiligheidsregisseur of het systeem neergelegd. In die zin blijft de veranderingstheorie bruikbaar als denkraam voor structuur, meldcultuur en veiligheidsregie, maar vraagt de praktijk om een toepassing die sterker is aangepast aan de specifieke school- en wijkcontext. Het gaat minder om één uniforme blauwdruk en meer om een kader dat per schooltype en wijk andere accenten, ondersteuningsvormen en tempo vergt.

5.5. Ouders, externe normcommunicatie en context

In de veranderingstheorie is opgenomen dat een duidelijke, bestuursbrede boodschap richting ouders bijdraagt aan realistische verwachtingen, meer begrip voor grenzen van scholen en uiteindelijk minder agressie bij gesprekken en contactmomenten. Deze pijler is in plannen uitgewerkt via onderwijs- en bewustwordingsmaterialen, het agressie- en sanctieprotocol (waarbij het ABCD-model ook expliciet voor oudergedrag geldt), voorbeeldbrieven, stappenplannen en afspraken over waarschuwingsbrieven en andere vormen van terugkoppeling. Onderliggende aannames zijn dat ouders de campagne daadwerkelijk zien, dat dit hun bewustzijn en gedrag beïnvloedt en dat scholen de boodschap van het bestuur concreet maken via brieven, website en ouderavonden.

De praktijk laat zien dat deze pijler nog in de kinderschoenen staat en dat de uitwerking sterk uiteenloopt tussen scholen. Zoals in hoofdstuk 3 en 4 is beschreven, zijn er wel eerste stappen gezet: scholen verwijzen in brieven naar het beleid, sommige ouders hebben waarschuwingsbrieven ontvangen na herhaalde incidenten en in meerdere PO-scholen wordt intern besproken welke boodschap men naar ouders wil uitdragen. Op ONC Clauslaan is op de website zichtbaar dat de school deelneemt aan de integrale aanpak, maar een brief of algemene informatieavond over de nieuwe aanpak is er nog niet. De veiligheidscoördinator pleit juist voor een expliciete bijeenkomst waarin normen en verwachtingen richting ouders worden gedeeld.

Op Het Noorderlicht beschrijven ambassadeurs dat er in korte tijd meer meldingen en waarschuwingsbrieven aan ouders zijn verstuurd, wat zij ervaren als steunend signaal dat grensoverschrijdend gedrag niet zonder consequenties blijft. De bredere bewustwordingscampagne richting ouders is echter nog nauwelijks van de grond gekomen. Bovendien blijft de meeste communicatie casusgebonden, gericht op individuele ouders na een incident. Op ONC Parkdreef staat de pijler oudercommunicatie nog verder af van de dagelijkse praktijk: daar ligt de voornaamste problematiek bij agressie tussen leerlingen en interne teamonveiligheid, terwijl een uitgewerkte lijn naar ouders vooral op papier zichtbaar is.

5.6. Wat scholen nu feitelijk doen richting ouders

De zichtbaar geworden output richting ouders bestaat nu vooral uit drie typen activiteiten. Ten eerste zijn er verwijzingen naar de integrale aanpak of het agressiebeleid in brieven en nieuwsbrieven. Ten tweede zijn er waarschuwingsbrieven na herhaalde incidenten, soms in combinatie met maatregelen zoals een tijdelijk schoolverbod. Ten derde is er mondelinge begrenzing van gedrag tijdens oudergesprekken, met expliciete verwijzing naar grenzen en afspraken.

Op scholen als Het Noorderlicht worden afspraken uit het protocol concreet gemaakt in brieven waarin staat welk gedrag als agressie wordt gezien en welke vervolgstappen volgen. Leerkrachten benadrukken dat ouders zo merkbaar worden aangesproken. Op ONC Clauslaan richt de communicatie zich tot nu toe vooral op individuele gesprekken via mentoren, teamleiders of directie. Soms is er daarbij een verwijzing naar de website en schoolregels, maar zonder een standaardbrief vanuit Unicoz of een ouderavond waarin de norm wordt uitgelegd. Oudercommunicatie blijft daarmee vooral reactief en casusgericht, terwijl in de veranderingstheorie juist een meer proactieve, uniforme lijn richting ouders is voorzien.

Kwetsbare wijken en witteboorden-agressie

Medewerkers beschrijven enkele eerste, voorlopige opbrengsten. In scholen waar waarschuwingsbrieven en de betrokkenheid van de veiligheidsregisseur daadwerkelijk worden ingezet, ervaren leerkrachten en docenten dit als rugdekking. Zij voelen dat grensoverschrijdend gedrag niet meer alleen op hun schouders rust en dat de school bereid is om ook naar ouders toe duidelijke consequenties te verbinden aan agressie.

Sommige respondenten geven aan dat het vooruitzicht van een formele brief of een eventuele opschaling naar de veiligheidsregisseur gesprekken met ouders eerder tot rust brengt. Zij kunnen in het gesprek dan verwijzen naar een gezamenlijke norm in plaats van

uitsluitend naar hun persoonlijke grens. Een structurele impact op oudergedrag is nog niet vast te stellen. Het zou dan bijvoorbeeld kunnen gaan om een aantoonbare afname van escalaties of een ander patroon in oudercontacten. Dat hier nog niets over te zeggen is, komt mede doordat registratie van ouderagressie en systematische terugkoppeling over patronen nog in ontwikkeling zijn.

De interviews laten zien dat de werking van de pijler oudercommunicatie sterk wordt gekleurd door het ouderprofiel en de wijkcontext. In kwetsbare wijken beschrijven respondenten eerder ouders die onaangekondigd binnenlopen, luid worden of dreigen met fysiek geweld. In die context kan een vooraf gecommuniceerde norm, met afspraken over toegang tot het gebouw, spreekuren, aanspreekroutes en mogelijke sancties, een de-escalerend effect hebben. Dit geldt vooral wanneer deze norm wordt ondersteund door de veiligheidsregisseur en een netwerk met gemeente en politie. In scholen in meer welvarende wijken schetsen medewerkers vooral kalme ouders die veel mailen, zich beroepen op rechten en inspectienormen en dreigen met klachtenprocedures of advocaten. Docenten geven aan dat de huidige VR-casuïstiek en voorbeeldbrief vooral zijn gericht op zichtbaar boze ouders. In de praktijk worstelen zij echter vooral met witteboorden-agressie, zoals lange e-mailwisselingen, formele klachten en subtiele druk. Daarom hebben zij eerder behoefte aan juridisch zorgvuldige, maar duidelijke formats die helpen grenzen te stellen, zonder dat docenten het gevoel hebben individueel tegenover procedureel sterke ouders te staan.

De aanname dat één bestuursbrede boodschap automatisch tot minder agressie leidt, is te algemeen om in alle school- en wijkcontexten op te gaan. In kwetsbare wijken werkt vooral het mechanisme van duidelijke fysieke en communicatieve grenzen, met afspraken over wanneer ouders het gebouw in kunnen, hoe zij een gesprek kunnen aanvragen en welke rol de veiligheidsregisseur speelt. In welvarende contexten is juist het mechanisme belangrijk dat scholen procedures helder en juridisch goed kunnen uitleggen, zodat zij druk en klachten beter kunnen begrenzen. Volgens medewerkers bedienen de huidige materialen vooral dit eerste type agressie en sluiten zij minder goed aan bij witteboorden-casuïstiek.

Interne afspraken als basis voor communicatie met ouders

De interviews maken bovendien duidelijk dat het communiceren van normen naar ouders pas echt kan landen als de interne basis op orde is. Als er onduidelijkheid bestaat over welke incidenten gemeld moeten worden en wie vervolgens optreedt, lijkt er minder bereidheid te zijn om richting ouders (scherp) te begrenzen of formele brieven in te zetten. Op scholen waar meldroutes onduidelijk zijn of teamleden bang zijn voor gedoe, blijft oudercommunicatie al snel beperkt tot voorzichtige, individuele gesprekken. De nadruk komt dan te liggen op problemen zoveel mogelijk zelf oplossen. Op scholen waar interne afspraken en de meldcultuur verder ontwikkeld lijken te zijn, zoals op Kindcentrum De

Entree en ONC Clauslaan, durven leerkrachten en teamleiders in oudercontacten eerder te verwijzen naar de gezamenlijke norm. Zij ervaren bovendien dat directie en veiligheidsregisseur die norm ook daadwerkelijk uitdragen.

In termen van de veranderingstheorie betekent dit dat de bouwsteen oudercommunicatie op dit moment vooral werkt als middel om individuele casussen te bespreken. In een deel van de scholen leidt dit al tot ervaren rugdekking en tot een afname van sommige spanningen met ouders. De beoogde situatie, waarin school en ouders een gedeelde norm hebben over wat acceptabel gedrag is en waarin dit op een preventieve manier bijdraagt aan minder ouderagressie, is vooralsnog slechts gedeeltelijk en sterk contextafhankelijk zichtbaar.

Wat we nu (nog) niet kunnen zeggen over oudergedrag

Gegeven de looptijd van het programma en de huidige stand van implementatie kan over langetermijneffecten op oudergedrag en ouder-schoolrelaties nog weinig met zekerheid worden gezegd. In de interviews worden wel individuele voorbeelden genoemd van ouders die hun toon matigen na een waarschuwingsbrief of in vervolggesprekken eerder bereid zijn om grenzen te accepteren. Deze signalen zijn echter incidenteel en niet systematisch gemonitord. Er is nog geen registratiesysteem dat trends in ouderagressie over meerdere jaren vastlegt. Verschillen in meldingsbereidheid tussen scholen maken bovendien dat de afwezigheid van meldingen geen betrouwbare indicator is voor de omvang van agressie.

In termen van de veranderingstheorie zijn vooral korte- en middellangetermijnopbrengsten zichtbaar. Medewerkers ervaren dat zij dankzij het ABCD-model beter in staat zijn om verschillende vormen van agressie te herkennen en te benoemen. Ook voelen zij in sommige contexten meer rugdekking en zien ze dat ouders in individuele casussen worden aangesproken. Of deze eerste veranderingen zich op langere termijn vertalen in een structureel andere manier van omgaan met scholen, is op basis van de huidige gegevens nog niet te beoordelen. Voor zulke uitspraken is vervolgonderzoek nodig met een langere tijdshorizon, een uitgewerkte registratie van ouderincidenten en herhaalde kwalitatieve metingen in verschillende schooltypen en wijken.

5.7. Rol van context in wat wel en niet werkt

In de voorgaande paragrafen is beschreven welke mechanismen rond professionaliteit, structuur van melden en nazorg en oudercommunicatie in werking treden. In deze paragraaf staat de rol van context centraal. We verkennen hoe het mogelijk is dat dezelfde bouwstenen in verschillende schoolcontexten andere processen op gang

brengen en waarom aannames uit de veranderingstheorie soms wel en soms niet zichtbaar worden. De vier onderzochte scholen laten daarin duidelijke verschillen zien.

Vier scholen: dezelfde bouwstenen, andere dynamiek

De hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan laten zien hoe de aanpak uitpakt in contexten met een hoge urgentie en een bestaande basis in veiligheidsbeleid. Kindcentrum De Entree is een basisschool in een impulswijk met veel armoede, taalachterstand en een hoog aandeel eenoudergezinnen, met een relatief jong team en een al bestaande werkgroep sociale veiligheid. Agressie van ouders en complexe thuissituaties worden daar als dagelijkse realiteit ervaren, waardoor de VR-trainingen, ambassadeurs, het protocol en de veiligheidsregisseur aansluiten bij een gedeeld gevoel van noodzaak. ONC Clauslaan is een grote VO-school in een kwetsbare wijk, met veel ervaringen met agressie, een veiligheidscoördinator en bestaande veiligheidsstructuren. Sociale veiligheid staat er al langer op de agenda en eerdere agressietrainingen en het ABCD-model vormen een herkenbare basis.

In deze twee scholen komen mechanismen van bewustwording, een meer gedeelde taal om agressie te benoemen, bespreekbaarheid en ervaren rugdekking door directie, veiligheidsregisseur en teamleiding relatief snel op gang. VR-modules en nagesprekken worden gebruikt om verschillen in grenzen en manieren van reageren expliciet te maken. Startende en ervaren medewerkers leren van elkaars casuïstiek en er ontstaan eerste schoolbrede afspraken over hoe op agressie wordt gereageerd. Daarnaast laten Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zien dat de veronderstelde keten nog niet af is. De bestuursbrede uitwerking van registratie en nazorg is nog in ontwikkeling, waardoor deze pijlers in de scholen zelf nog vooral als tussenfase worden ervaren. Ambassadeurs ervaren rolonduidelijkheid en werkdruk. Ook zorgen spanningen rond privacy en veiligheid ervoor dat niet altijd helder is welke informatie over risico's met teams kan worden gedeeld.

De werking van bouwstenen wordt hier versterkt door een hoge urgentie, een bestaand veiligheidsbeleid en duidelijk gepositioneerde sleutelpersonen, zoals de directie, de veiligheidscoördinator, ambassadeurs en de veiligheidsregisseur. Daarnaast wordt het ook beïnvloed door organisatorische keuzes, tijdsdruk en open eindes in meldroutes en nazorg. De contrastcasussen Het Noorderlicht en ONC Parkdreef laten een ander vertrekpunt zien. Het Noorderlicht is een welvarende basisschool met veel hoogopgeleide ouders en weinig expliciet zichtbare fysieke agressie. De druk wordt daar vooral ervaren in subtiele, tijdrovende vormen van oudergedrag. ONC Parkdreef is een grote VO-school met veel parallelle scholings- en verbetertrajecten, drukke roosters en een context waarin agressie vaker speelt tussen leerlingen en in digitale of verbale vormen dan in openlijk fysiek geweld. Een sterke meldcultuur ontbreekt.

Op Het Noorderlicht wordt de integrale aanpak deels gezien als nuttige, bestuursbrede basis en deels als een intensief, extra traject. VR-trainingen en het ABCD-model zorgen voor een duidelijker taal om agressie en ander ongewenst gedrag te benoemen. Meldingsbereidheid neemt toe en er worden waarschuwingsbrieven verstuurd, wat leerkrachten als sterk signaal en als rugdekking vanuit de directie en de veiligheidsregisseur ervaren. Daarentegen blijven het protocol, nazorg en het ondersteunend netwerk grotendeels papierwerk. De waaier is bij veel teamleden onbekend en nazorg wordt wel wenselijk gevonden, maar is weinig uitgewerkt. De rol van de veiligheidsregisseur gaat gepaard met hoge verwachtingen én onduidelijkheid over bereikbaarheid en terugkoppeling.

Op ONC Parkdreef zijn de VR-training, het protocol en de veiligheidsregisseur formeel aanwezig, maar ervaren docenten de casuïstiek als onvoldoende herkenbaar. Ook loopt de aanpak naast andere trajecten, waardoor zij al snel als extra programma wordt beleefd. Een meldcultuur ontbreekt. Medewerkers zijn terughoudend, omdat ze twijfelen of melden iets oplevert.

Naast wijkprofiel en ouderpopulatie speelt ook het schooltype een rol in hoe de aanpak landt. Op de basisscholen lopen ouders makkelijker fysiek binnen, soms tot aan het klaslokaal, terwijl oudercontacten in de VO-scholen vaker via mail, telefoon en geplande gesprekken verlopen. De VO-locaties zijn bovendien groter en beschikken op ONC Clauslaan en ONC Parkdreef al over een veiligheidscöördinator en interne escalatielijnen, terwijl PO-directies bij agressie vaker zelf het eerste aanspreekpunt zijn. Deze verschillen in schaal, contactpatronen en interne structuur zijn van invloed op hoe de VR, protocol, veiligheidsregisseur en oudercommunicatie in het dagelijks werk worden gebruikt.

Implementatiefase

Naast verschillen in contextprofiel en teamcultuur speelt ook de implementatiefase een belangrijke rol. Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn eerder ingestapt en hebben meerdere VR-rondes georganiseerd, waarbij de organisatie is verschoven van losse middagen naar studiedagen voor het hele team. Dit maakt het mogelijk om direct gezamenlijke afspraken te maken en opbrengsten uit nagesprekken te vertalen naar schoolbrede afspraken, bijvoorbeeld via de werkgroep sociale veiligheid.

Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn later gestart of hebben onderdelen minder vaak herhaald, waardoor VR-trainingen en het ABCD-model daar minder vanzelfsprekend in alle teams zijn ingebed. Er is bovendien een onduidelijke rolverdeling rond ambassadeurs en veiligheidsregisseur. Ook sluit de casuïstiek in de huidige VR-modules volgens medewerkers niet altijd voldoende aan bij de agressievormen die zij het meest ervaren.

Vanuit de veranderingstheorie betekent dit dat in alle vier de scholen vooral korte- en middellangetermijnmechanismen zichtbaar zijn. Dan gaat het om meer bewustwording, een gedeelde taal om agressie te benoemen en in sommige contexten een hogere meldingsbereidheid. Langetermijnpatronen zijn daarentegen nog nauwelijks te beoordelen. Zeker voor Het Noorderlicht en ONC Parkdreef geldt dat het nog te vroeg is om te spreken over duidelijke veranderingen in de meldcultuur, teamveiligheid of ouder-schoolrelaties. Wat nu zichtbaar wordt, zijn vooral eerste aanwijzingen voor wat kan gaan werken als er structureel tijd wordt vrijgemaakt, passende ondersteuning en sleutelpersonen beschikbaar blijven en de inhoudelijke aansluiting verder wordt versterkt.

Teamcultuur en psychologische veiligheid

De vergelijking van de vier onderzochte scholen maakt duidelijk dat de teamcultuur en de psychologische veiligheid cruciale voorwaarden zijn voor het in werking treden van de veronderstelde mechanismen. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan beschrijven medewerkers dat agressie expliciet onderwerp van gesprek is geworden. VR-sessies en nagesprekken bieden daar een herkenbaar kader om ervaringen te delen en verschillen in grenzen en reacties bespreekbaar te maken. Medewerkers geven aan dat de directie, de veiligheidscoördinator en de veiligheidsregisseur in veel gevallen zichtbaar rugdekking bieden bij incidenten. Daardoor ervaren zij meer ruimte om grenzen aan te geven, casuïstiek te melden en zich te beroepen op een gezamenlijke norm.

Op ONC Parkdreef komt in de focusgroep naar voren dat teamcultuur en psychologische veiligheid nadrukkelijk worden genoemd als voorwaarde voor meldingsbereidheid. Verschillende respondenten noemen dat afwezigheid van meldingen eerder kan duiden op onderrapportage dan op veiligheid, juist omdat medewerkers zich alleen willen uitspreken over agressie wanneer zij erop vertrouwen dat hun ervaringen serieus worden genomen en niet tegen hen worden gebruikt. Dit betekent dat dezelfde bouwstenen, zoals VR, protocol, registratie, veiligheidsregisseur en ambassadeurs, in een veilig teamklimaat kunnen werken als versterkers van een gedeelde norm en ervaren rugdekking, terwijl zij in teams waar medewerkers minder ruimte ervaren om kwetsbaar te zijn minder snel worden benut.

Bredere organisatorische en maatschappelijke context

De interviews met de respondenten met een generiek perspectief plaatsen deze schoolverschillen binnen een bredere context. Zo schetsten verschillende betrokkenen een sector die te maken heeft met verharding in de samenleving en veeleisende ouders, personeelstekorten. Ook noemen zij de stapeling van beleidsinitiatieven, wat de beschikbare tijd en energie voor implementatie beperkt. Bestuursbreed zijn in korte tijd belangrijke structurele voorwaarden gerealiseerd. Het gaat om een veiligheidsregisseur met een duidelijke rol in netwerkvorming, het oppakken en begeleiden van casuïstiek, een

normprotocol en een voorlopig registratiesysteem. Deze nieuwe systemen functioneren nu nog grotendeels naast bestaande HR- en Arbo-systemen. Ook is er nog geen koppeling met verzuimcijfers. Daardoor is het op dit moment niet mogelijk om uitspraken te doen over de effecten van de aanpak op ziekteverzuim of duurzame inzetbaarheid.

Al met al betekent dit dat de veranderingstheorie op dit moment vooral als werkhypothese functioneert. De structurele bouwstenen van de aanpak zijn in ontwikkeling en op sommige plekken al duidelijk zichtbaar. Het gaat om de veiligheidsregisseur, het agressie- en sanctieprotocol, de VR-trainingen, het voorlopige registratiesysteem en eerste stappen in nazorg en ondersteunende netwerken. De mate waarin onder meer een gedeelde norm, een herkenbare meldcultuur, ervaren rugdekking en nazorg daadwerkelijk en blijvend in werking treden, verschilt echter duidelijk tussen scholen. Deze mechanismen tekenen zich nog niet af als een herkenbaar patroon.

5.8. Tussenbalans: aannames en werking in de praktijk

De analyse van de veranderingstheorie laat zien dat de kernlogica van de aanpak op hoofdlijnen plausibel is. In deze fase wordt de veronderstelde lijn van trainingen, protocol, registratie, veiligheidsregie en oudercommunicatie naar meer bewustwording, meldingsbereidheid en veiligheid echter nog maar ten dele zichtbaar. Dat sluit aan bij de huidige implementatiestand. Vooral veranderingen in bewustwording en gedeelde taal over agressie zijn herkenbaar en medewerkers ervaren op verschillende scholen meer ruimte om grenzen te trekken en casuïstiek te delen. Ook zien we eerste gewoonten ontstaan om incidenten te melden en daar zichtbaar iets mee te doen.

De aannames over blijvend versterkte vaardigheden, een meldcultuur die in alle teams vanzelfsprekend is en beter georganiseerde nazorg zijn daarentegen nog maar beperkt gerealiseerd. Hetzelfde geldt voor een meer doorlopende gedeelde norm met ouders, een sterker gevoel van rugdekking en aantoonbare effecten op incidentcijfers, oudergedrag of verzuim. Door de beperkte looptijd van het project en de nog niet volledig gekoppelde registratiesystemen zijn deze structurele effecten nu nog niet goed in beeld. Zij zijn vooral zichtbaar als richting waarin scholen zich ontwikkelen, niet als doelen die al volledig zijn bereikt.

De vier onderzochte scholen laten zien dat VR-trainingen en het agressie- en sanctieprotocol bijdragen aan herkenning en herijking van normen en aan een rijkere taal over agressie. De VR-trainingen fungeren vooral als veilige oefenruimte met gedeelde casuïstiek, waarbij de leerwinst vooral in de nagesprekken ligt. Het protocol werkt in de praktijk eerder als inhoudelijk kader via het ABCD-model dan als stappenplan dat medewerkers stap voor stap volgen. Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat deze

bouwstenen zonder aanvullende, competentiegerichte scholing en hanteerbare vertalingen naar dagelijkse praktijksituaties niet vanzelf leiden tot duidelijke gedragsveranderingen en meer zelfvertrouwen. Dat geldt vooral op scholen waar de casuïstiek minder goed aansluit of waar de meldingsbereidheid minder aanwezig is. Binnen die voorwaarden wordt de aanname uit de veranderingstheorie dat VR-sessies en het protocol samen leiden tot meer bewustwording en een gedeelde taal over agressie in alle vier scholen duidelijk ondersteund. Verdere aannames over gedragsveranderingen bij medewerkers kunnen op dit moment alleen voorzichtig worden aangenomen voor contexten met hoge urgentie, voldoende teamveiligheid en aanvullende leerlijnen.

Ook laten de bevindingen over de organisatorische voorwaarden, meldcultuur en veiligheidsregie zien dat registratie en de komst van een veiligheidsregisseur een verschil maken. Op verschillende scholen leidt dit tot meer geregistreerde incidenten, ervaren rugdekking en duidelijkere meldroutes bij zwaardere casuïstiek. Op Kindcentrum De Entree en Het Noorderlicht beschrijven medewerkers dat zij meer dan voorheen voorvallen melden en dat er waarschuwingsbrieven zijn verstuurd. Zij geven aan dat het helpt om een bovenschoolse veiligheidsregisseur te hebben die kan meekijken bij complexe situaties. In andere schoolcontexten, met name ONC Parkdreef, blijft de meldingsbereidheid daarentegen kwetsbaar. Docenten twijfelen of melden iets oplevert.

Bestuursbreed zijn ondersteunende structuren aanwezig, zoals de veiligheidsregisseur, HR, de arbodienst en externe vertrouwenspersonen. Deze worden vooralsnog echter nog weinig samenhangend en systematisch benut. De registratiesystemen zijn nog in ontwikkeling en de cijfers zijn nog te beperkt om trends in agressie of uitval te duiden. Algemene uitspraken dat de aanpak nu al tot minder agressie-incidenten of minder verzuim leidt, zijn daarom op dit moment niet gerechtvaardigd.

De aannames over ouders en externe normcommunicatie blijken slechts gedeeltelijk zichtbaar. Inhoudelijk ligt er een normprotocol met het ABCD-model voor oudergedrag, voorbeeldbrieven en afspraken over waarschuwingsbrieven. Ook worden ouders in verschillende scholen bij herhaalde incidenten daadwerkelijk aangesproken, wat leerkrachten als steunend ervaren. Daartegenover staat dat de beoogde bestuursbrede bewustwordingscampagne richting ouders nog maar beperkt op gang is gekomen. Communicatie verloopt vaak per casus en algemene brieven over het programma of informatieavonden voor ouders komen nog weinig voor. Wat nu zichtbaar is, betreft vooral opbrengsten op korte en middellange termijn. Er is meer taal om agressie van ouders te benoemen, medewerkers ervaren rugdekking in individuele casussen en er zijn eerste signalen dat ouders soms hun toon matigen nadat zij op hun gedrag zijn aangesproken. Of deze aanpassingen zich op langere termijn vertalen in ander gedrag van ouders, minder escalaties of een wezenlijk andere ouder-schoolrelatie, valt op basis van de huidige gegevens en registraties nu nog niet te beoordelen.

Hoofdstuk 5 maakt duidelijk dat de context van een school van invloed is op hoe de aannames uit de veranderingstheorie in de praktijk uitwerken. In kerncasussen als Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zien we dat de combinatie van een kwetsbare wijk, hoge urgentie en bestaande veiligheidsstructuren veel ruimte geeft om met de aanpak aan de slag te gaan. In die scholen komen mechanismen rond meer bewustwording, gedeelde taal over agressie, eerste meldingsbereidheid en ervaren rugdekking relatief snel en breed op gang.

Bij de contrastcasussen Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is het vertrekpunt anders. Daar spelen een welvarender context, een ander ouderprofiel, een latere start en minder diepe inbedding van de nieuwe aanpak. Dezelfde bouwstenen zijn er op deze twee scholen formeel wel, maar mechanismen rond meldcultuur, nazorg en het normeren van gedrag van ouders blijven er veel kwetsbaarder of komen nog weinig van de grond.

Hierdoor ontstaan verschillende patronen. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan stapelen opbrengsten zich eerder op, terwijl op ONC Parkdreef en Het Noorderlicht vooral delen van de aanpak werken. Voor verdere uitrol betekent dit dat de veranderingstheorie bruikbaar blijft als richtinggevend kader, maar per schooltype en context moet worden vertaald naar haalbare tussenstappen, passende ondersteuning en een realistisch tempo.

Deze uitkomsten moeten wel voorzichtig geïnterpreteerd worden. De eerste processen zijn vooral zichtbaar op Kindcentrum de Entree en ONC Clauslaan, maar het is nu nog te vroeg om te zeggen dat er al blijvende gedragsverandering, minder agressie of minder uitval is. Voor Het Noorderlicht en ONC Parkdreef geldt dit in versterkte mate. Daar laten de bevindingen vooral zien welke contextfactoren en tussenstappen nog nodig zijn voordat de veronderstelde keten uit de veranderingstheorie volledig in werking kan treden.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk brengen we de belangrijkste bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken samen. We beantwoorden de onderzoeksvragen over de uitvoering van de aanpak, de ervaringen van betrokkenen, de werkzame onderdelen en de eerste opbrengsten van de integrale aanpak. Hoofdstuk 3 liet zien hoe de integrale aanpak in de praktijk wordt uitgevoerd en in welke mate de verschillende bouwstenen al zijn ingevoerd en ingebed in de scholen. Hoofdstuk 4 beschreef welke eerste opbrengsten medewerkers en scholen ervaren, maar ook welke knelpunten daarbij zichtbaar zijn. Hoofdstuk 5 keek met de veranderingstheorie als werkhypothese naar de vraag waarom bepaalde onderdelen werkzaam lijken, beperkt werkzaam zijn of nog niet zichtbaar tot opbrengsten leiden en onder welke omstandigheden.

De conclusies in dit hoofdstuk zijn vooral gebasseerd op de hoofdcasussen Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Op deze scholen is het meeste veldwerk gedaan en is de aanpak het verst ontwikkeld. Het Noorderlicht en ONC Parkdreef gebruiken we als contrastcasussen. Zij laten zien hoe dezelfde bouwstenen uitpakken in een andere context. Hierbij spelen niet alleen verschillen in schoolcontext een rol. Deze scholen zijn ook later gestart en minder intensief onderzocht, waardoor verschillen met Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan voorzichtig moeten worden geïnterpreteerd.

Deze hoofdconclusies zijn gebaseerd op veldwerk dat is uitgevoerd in 2025 tussen februari en december. Ze geven daarmee een tussenbalans. In 2026 kan de situatie op scholen zich in verschillende richtingen hebben ontwikkeld. Sommige scholen zullen mogelijk verdere stappen hebben gezet. Op andere scholen kunnen juist nieuwe knelpunten of terugslag zijn opgetreden. Deze ontwikkelingen vallen buiten het bereik van deze evaluatie.

We bescrhrijven eerst in 6.1. kernachtig de integrale aanpak. In 6.2. staan we stil bij de uitvoering van de aanpak. Daarna gaan we in 6.3. in op de ervaringen en waardering van betrokkenen. Vervolgens bespreken we in 6.4. welke onderdelen in de praktijk het meest werkzaam lijken, voor wie en onder welke omstandigheden. Vervolgens kijken we in 6.5. naar de eerste opbrengsten en naar wat op dit moment nog niet te zeggen is over impact. We sluiten in 6.6. af met aanbevelingen voor beleid, praktijk en vervolgonderzoek.

6.1 De integrale aanpak in vogelvlucht

Binnen Unicoz is een integrale aanpak ontwikkeld. Die bestaat uit vier samenhangende bouwstenen:

- een normatief kader met agressie- en sanctieprotocol en het ABCD-model;
- scholing en oefenruimte via onder meer VR-modules;
- een systeem voor registratie en monitoring van incidenten;
- een ondersteunend netwerk met een bovenschoolse veiligheidsregisseur en interne rollen rond veiligheid, vertrouwelijkheid en nazorg.

In de scholen krijgen deze bouwstenen onder andere gestalte in VR-sessies met een nagesprek, gezamenlijke afspraken op basis van het protocol, een herkenbare veiligheidsregisseur als meld- en sparringpunt en een voorlopig registratiesysteem met eerste nazorgroutes. De achterliggende ambitie is dat vormen van agressie eerder worden gezien en begrensd en dat medewerkers professioneler en met meer steun kunnen hanteren. Ook is het de bedoeling dat dat opvolging van meldingen zorgvuldiger verloopt. Door deze onderdelen te combineren wil het bestuur werken aan meer bewustwording, een gedeelde taal over agressie en een duidelijke norm tegen agressie. Op langere termijn moet deze aanpak resulteren in een veiliger werk- en leerklimaat en minder uitval.

6.2 Conclusies implementatie: uitvoering conform plan?

Veiligheid staat bij het bestuur nadrukkelijk op de agenda. Binnen anderhalf jaar zijn VR-trainingen, een normprotocol, een veiligheidsregisseur en een eerste registratiesysteem bestuursbreed zichtbaar geworden. Het tempo en de mate van uitwerking verschillen echter duidelijk per bouwsteen. Vooral de VR-trainingen zijn snel concreet ingevuld. De invoering van de functie van veiligheidsregisseur kostte op bestuursniveau relatief veel tijd. Nadat de veiligheidsregisseur was gestart, kreeg de functie echter vrijwel direct te maken met een stroom aan incidenten en een hoge werkdruk. Belangrijke onderdelen uit de oorspronkelijke ambitie zijn nog niet volledig doorgevoerd, zoals een goed functionerend digitaal registratiesysteem, een herkenbare nazorgstructuur, structurele oudercommunicatie en een zorgvuldige manier van monitoren.

Op bestuursniveau is voortgang geboekt met de veiligheidsregisseur, de VR-sessies, het normprotocol en de eerste inrichting van het meld- en registratiesysteem. Daarmee ligt er nu een eerste basis, maar van een volledig uitgewerkt en goed geborgd integraal systeem is nog geen sprake. Hoofdstuk 3 laat ook zien dat de verschillende onderdelen nog niet overal goed op elkaar aansluiten. De route die medewerkers na een incident doorlopen, is

nog niet op alle scholen duidelijk en herkenbaar. Het gaat dan om de stappen van signaleren en melden tot registratie, opvolging, nazorg en gezamenlijk leren. Op sommige scholen worden incidenten al wel gemeld en geregistreerd, maar blijft vervolg in termen van nazorg, terugkoppeling en leren in het team achter. Op andere scholen zoeken medewerkers vooral zelf naar oplossingen en wordt het meld- en registratiesysteem nog weinig gebruikt.

Opvallend is dat de aanpak nu vooral sterk is uitgewerkt in de veiligheidslijn, met VR-trainingen, normprotocol, veiligheidsregisseur en registratiestructuur. De verbinding met zorg, verzuim en andere vormen van ondersteuning is daarentegen nog beperkt uitgewerkt.

De uitvoering verschilt duidelijk per school. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan is de aanpak het verst gevorderd. Dat hangt samen met een sterker gevoel van urgentie en met bestaande veiligheidsstructuren waarop de aanpak kon voortbouwen. Dat geldt met name voor ONC Clauslaan. Daar bouwt de integrale aanpak voort op een al bestaande veiligheidsbasis met een veiligheidscoördinator en structurele aandacht voor veiligheid. Dat maakt het makkelijker om casuïstiek, normstelling en opvolging met elkaar te verbinden. Toch zijn ook op deze scholen niet alle onderdelen voldoende vormgegeven. De bestuursbrede ontwikkeling van registratie, nazorg en oudercommunicatie is nog gaande en werkt daardoor op schoolniveau nog niet overal volledig door.

Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef is de basis eveneens gelegd, maar is de aanpak minder sterk ingebed. Daar zijn VR-trainingen gestart, ambassadeurs aangewezen en is het protocol beschikbaar, maar in de dagelijkse praktijk werkt dit nog minder door. Op ONC Parkdreef leven protocol en waaier voorlopig vooral bij ambassadeurs en zijn zij voor veel teamleden nog weinig zichtbaar als praktisch hulpmiddel. Op deze school zijn protocol, meldroute en veiligheidsregisseur formeel beschikbaar, maar ervaren relatief veel docenten de aanpak vooralsnog als een extra traject in een drukke jaarplanning. Ook sluit de huidige VR-casuïstiek maar ten dele aan op hun dagelijkse praktijk van leerlingagressie en subtiele en juridische ouderdruk, waardoor de bouwstenen minder vanzelfsprekend landen in het dagelijks werk.

Factoren die de uitvoering helpen zijn een duidelijk gevoel van urgentie, steun van bestuur en schoolleiding, bestaande veiligheidsstructuren en zichtbare kartrekkers in de school. Belemmerende factoren zijn werkdruk, andere lopende trajecten, onduidelijkheid over rollen en meldroutes en beperkte aansluiting van onderdelen van de aanpak op de meest voorkomende casuïstiek. Genoemd wordt ook dat onveiligheid in de teamcultuur een belemmerende factor kan zijn, omdat medewerkers daardoor minder snel geneigd zijn om agressie te melden.

Al met al is de aanpak organisatorisch goed op gang gekomen, maar nog niet overal sterk verankerd in de dagelijkse praktijk. De belangrijkste bouwstenen zijn aanwezig, maar het dagelijks gebruik en het ervaren eigenaarschap verschillen nog sterk per school. In paragraaf 6.4. werken we uit welke contextfactoren deze verschillen vooral verklaren.

De vergelijking tussen de vier scholen maakt daarmee zichtbaar dat implementatie niet alleen een kwestie is van bouwstenen invoeren, maar ook van het creëren van een stevig preventieklimaat met duidelijke normen, steunend leiderschap, passende casuïstiek en herkenbare meld- en nazorgstructuren. Dit sluit aan bij internationaal longitudinaal onderzoek naar 'violence prevention climate', waarin juist het organisatieklimaat rond beleid, steun en opvolging een belangrijke voorspeller blijkt van de mate van blootstelling aan fysieke en verbale agressie (Spector, Yang en Zou, 2015).

6.3 Conclusies ervaringen en waardering van betrokkenen

Veel betrokkenen waarderen dat agressie duidelijk op de agenda staat en dat er voor het eerst sprake is van een herkenbare, samenhangende aanpak. Maar zij ervaren de aanpak ook als intensief en niet overal vanzelfsprekend passend bij hun dagelijkse praktijk. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan sluit de aanpak beter aan bij wat medewerkers al langer als een urgent vraagstuk voelen en bij bestaande veiligheidsstructuren, terwijl Het Noorderlicht en ONC Parkdreef de aanpak vaker beleven als een extra traject naast andere ontwikkelingen.

De VR-trainingen worden overwegend positief beoordeeld als een veilige en concrete manier om agressie bespreekbaar te maken. Vooral de herkenbare scènes en de nagesprekken worden gewaardeerd. Veel medewerkers zeggen dat juist het gesprek na afloop het belangrijkste onderdeel is. Respondenten op Kindcentrum De Entree en Het Noorderlicht geven aan dat VR helpt om eigen grenzen in contact met ouders en leerlingen scherper te zien en situaties te bespreken die anders onder de radar blijven. Dit evaluatieonderzoek laat zien dat VR vooralsnog vooral bijdraagt aan herkenning, een gezamenlijke taal en reflectie. Voor blijvende versterking van vaardigheden en meer zelfvertrouwen is aanvullende, herhaalde scholing nodig.

Het agressie- en sanctieprotocol en het ABCD-model worden gezien als belangrijk fundament om gedrag van ouders en leerlingen preciezer te benoemen en grenzen duidelijker te maken. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan geven medewerkers aan dat zij scherper zijn gaan begrenzen en gedrag beter herkennen. In de praktijk wordt het protocol echter vaak als omvangrijk en lastig hanteerbaar ervaren. In de praktijk wordt het daardoor voornamelijk gebruikt door een kleine groep sleutelfiguren, zoals de directie, de veiligheidscoördinator, de veiligheidsregisseur en enkele ambassadeurs.

De veiligheidsregisseur wordt op vrijwel alle scholen gewaardeerd als belangrijke toevoeging. Scholen ervaren steun van iemand met kennis, overzicht en een extern netwerk, die incidenten kan oppakken, kan meedenken over vervolgstappen en in ernstige situaties formeel richting ouders kan optreden. Vooral op scholen waar al met de veiligheidsregisseur is gewerkt, ervaren medewerkers het als steunend dat zij snel kunnen opschalen en rugdekking krijgen. Daar staat tegenover dat meldroutes en rolverdeling nog niet overal helder zijn. Op sommige scholen weten medewerkers niet altijd wie waarvoor verantwoordelijk is, waardoor de aanpak soms onnodig ingewikkeld wordt en het risico ontstaat dat te veel bij de veiligheidsregisseur terechtkomt.

In interviews benadrukken medewerkers bovendien dat een veilige teamcultuur een randvoorwaarde is om agressie te melden. Zij geven aan dat het uitblijven van meldingen eerder kan wijzen op onderrapportage dan op afwezigheid van agressie, juist omdat zij alleen willen melden als zij erop vertrouwen dat hun ervaringen serieus worden genomen. In teams waar deze basis sterk aanwezig is, worden bouwstenen als VR, protocol, registratie en veiligheidsregisseur zichtbaar vaker benut.

Ook over de rol van ambassadeurs zijn de ervaringen wisselend. Op Kindcentrum De Entree zijn zij bewust gekozen en duidelijk gepositioneerd. Zij begeleiden nagesprekken, koppelen signalen terug naar directie en vormen een herkenbaar aanspreekpunt in het team. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef voelen ambassadeurs zich nog niet altijd voldoende toegerust voor hun rol in nagesprekken en voor hun bredere taak in het aanjagen van de aanpak. Tijd, mandaat en scholing zijn daar nog niet overal goed geregeld.

Over nazorg zijn medewerkers wisselend geïnformeerd. Op verschillende scholen geven zij aan dat steun nu vooral via collega's, leidinggevenden of informele lijnen loopt. De beoogde samenhang tussen collegiale opvang, vertrouwenspersonen, arbo-ondersteuning en de rol van de veiligheidsregisseur is op bestuursniveau nog niet als herkenbaar systeem zichtbaar. Daardoor ligt de ervaren opbrengst van de aanpak nu vooral bij meer zichtbaarheid van agressie, meer taal om ervaringen te delen en eerste stappen richting een gezondere meldcultuur. Structurele nazorg en herstel zijn op dit moment minder zichtbaar.

De integrale aanpak wordt door veel betrokkenen gezien als relevant en nodig, juist omdat de aanpak helpt ervaringen te benoemen die eerder impliciet bleven en een gezamenlijk gesprek over grenzen van aanvaardbaar gedrag mogelijk maakt. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan overheerst het gevoel dat de aanpak past bij de ervaren urgentie en bestaande inspanningen helpt te versterken. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef wordt de aanpak vaker beleefd als intensief of als extra traject, de

werkdruk hoog is en de casuïstiek van VR en protocol onvoldoende aansluit bij de dagelijkse praktijk. Wel is duidelijk dat initiatiefnemers en sleutelpersonen op alle vier scholen veel doen om de aanpak in te passen in volle roosters en bestaande structuren.

6.4 Conclusies werkzame elementen: wat werkt, voor wie, in welke context?

De bevindingen laten zien dat vooral drie mechanismen duidelijk op gang lijken te komen: meer bewustwording, meer gedeelde taal over grensoverschrijdend gedrag en meer gezamenlijke reflectie. Andere beoogde veranderingen bevinden zich in deze fase nog in een pril stadium, zoals een blijvende versterking van competenties, een sterke meldcultuur, een systematische en herkenbare nazorgstructuur en een gedeelde norm met ouders. Ook het gevoel van rugdekking door schoolleiding en bestuur is nog niet breed verankerd. Daarmee worden de aannames in de veranderingstheorie slechts gedeeltelijk zichtbaar. De eerste schakels in de veronderstelde keten treden in werking, maar het is nog te vroeg om te bepalen of de latere schakels zich ook zullen ontwikkelen en of dit op alle scholen op vergelijkbare wijze zal verlopen.

VR lijkt vooral te werken doordat medewerkers zich herkennen in situaties en daar samen op terugkijken. Het nagesprek vormt daarbij het werkzame mechanisme. Tijdens dat gesprek worden ervaringen gedeeld, grenzen van aanvaardbaar gedrag verkend en een meer gezamenlijke taal over grensoverschrijdend gedrag ontwikkeld. Op Kindcentrum De Entree, Het Noorderlicht en ONC Clauslaan wordt dat nagesprek expliciet als belangrijkste opbrengst genoemd. Medewerkers geven aan dat VR hen vooral helpt om agressie beter te herkennen en er samen woorden aan te geven, maar dat zij zich nog niet automatisch zekerder voelen in hoe zij in lastige situaties moeten handelen.

Het agressie- en sanctieprotocol lijkt vooralsnog minder als dagelijks stappenplan voor het hele team te werken en eerder als inhoudelijk fundament en referentiekader voor sleutelfiguren. Het ABCD-model landt via VR-modules, nagesprekken en de waaier beter dan het protocol als document. De praktische werking hangt sterk af van de vraag of scholen het protocol weten te vertalen naar korte, herkenbare en makkelijk bruikbare afspraken. Waar dat lukt, benoemen medewerkers agressie eerder en begrenzen zij grensoverschrijdend gedrag sneller. Waar dit uitblijft, blijft het protocol onbekend voor de meeste teamleden en eigendom van een kleine kring rond directie, veiligheidscoördinator, veiligheidsregisseur en ambassadeurs.

Tegelijkertijd zien we dat het ABCD-model in de praktijk niet altijd strikt wordt toegepast. Sommige medewerkers spreken over ‘A- of B-agressie’, terwijl A- en B-gedrag in het model juist niet als agressie zijn geclassificeerd wordt. Ouders vragen bijvoorbeeld om het maken

van een uitzondering. Dit type gedrag vraagt om erkenning, dialoog en uitleg. Als betrokkenen A- en B- gedrag als agressie gaan beschouwen, vergroot dit weliswaar de alertheid op subtiele druk van ouders. Het brengt echter ook het risico mee dat teams sneller naar harde begrenzing grijpen in situaties waarin het zoeken naar verbinding meer adequaat zou zijn.

Of de aanpak leidt tot een sterkere meldcultuur en betere veiligheidsregie hangt sterk af van de in dit rapport beschreven voorwaarden rond urgentie, teamveiligheid en aansluiting van casuïstiek. Waar meldroutes helder zijn en opvolging zichtbaar is, versterken registratiesysteem en veiligheidsregisseur de rugdekking. Waar meldingen blijven liggen of veel administratie vragen, slaan ze sneller om in terughoudendheid en cynisme. Blijven meldingen liggen of vragen zij veel extra administratie, dan ervaren medewerkers melden vooral als extra last en groeit de twijfel of er echt iets met signalen gebeurt. Vanuit de veranderingstheorie bezien hangt de veronderstelde keten van registratie, zichtbare opvolging, ervaren rugdekking en vervolgens meer meldingsbereidheid sterk af van deze concrete voorwaarden. In de praktijk komt deze volgorde nu slechts gedeeltelijk en onder specifieke omstandigheden tot stand.

De uitwerking van de aanpak blijkt bovendien sterk afhankelijk van enkele sleutelpersonen. Directies, ambassadeurs, veiligheidscoördinatoren en de veiligheidsregisseur maken in de praktijk vaak het verschil doordat zij taal over grensoverschrijdend gedrag, normstelling, opvolging en steun concreet vormgeven. Waar deze rollen duidelijk gepositioneerd en gesteund zijn, komen teamgesprekken en meldingsbereidheid sneller op gang dan waar rollen onduidelijk blijven of tijd ontbreekt. Vanuit realistisch evalueren bezien zijn het dus niet alleen de bouwstenen zelf die het verschil maken, maar juist de sleutelpersonen (“*best persons*”) in specifieke contexten die bepalen of mechanismen van bewustwording, begrenzing en ervaren rugdekking daadwerkelijk gaan werken.

De vergelijking tussen scholen laat zien onder welke omstandigheden de aanpak de meeste kans lijkt te hebben. De uitwerking is het sterkst wanneer drie voorwaarden samenkomen: een duidelijk gevoel van (1) urgentie, (2) voldoende teamveiligheid en steunend leiderschap (3) en een goede aansluiting van VR-casuïstiek, protocol en meld- en nazorgprocedures op de dagelijkse praktijk van de school. Op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan zijn deze condities sterker aanwezig. Daardoor komen bewustwording, gedeelde taal, bespreekbaarheid en een eerste gevoel van rugdekking daar relatief snel op gang. Op Het Noorderlicht en vooral ONC Parkdreef is het gevoel van urgentie diffuser en sluit de casuïstiek minder goed aan. Daar worden dezelfde bouwstenen eerder ervaren als extra belasting, te algemeen of onvoldoende passend.

De veranderingstheorie blijkt daarmee bruikbaar als richtinggevend kader, maar niet als uniforme blauwdruk die overal op dezelfde manier uitpakt. De bouwstenen zijn

herkenbaar, maar de route van activiteit naar opbrengst verschilt per school en hangt sterk af van de schoolcontext en van de wijze waarop bestuursbrede bouwstenen lokaal landen. Dat vraagt om maatwerk in ondersteuning, tempo en accenten.

6.5 Voorlopige opbrengsten en wat nog niet te zeggen is

In alle vier scholen zijn voorlopige opbrengsten zichtbaar. Medewerkers ervaren meer bewustwording over grensoverschrijdend gedrag, meer woorden en houvast om agressie te benoemen en eerste stappen richting een gezondere meldcultuur en meer steun. Deze signalen geven richting aan waarschijnlijke korte- en middellangetermijnopbrengsten, maar zeggen nog weinig over exacte aantallen of over alle scholen binnen het bestuur. In lijn met internationale bevindingen over integrale schoolveiligheidsprogramma's is het bovendien aannemelijk dat structurele effecten op probleemgedrag en veiligheidsbeleving pas na meerdere jaren consistente uitvoering zichtbaar worden, zodat die impact in deze fase nog niet verantwoord te beoordelen is.

Medewerkers beschrijven dat agressie zichtbaarder is geworden en dat er structuren zijn opgebouwd, zoals VR-planning, een rol voor ambassadeurs en de inzet van de veiligheidsregisseur. Deze opbrengsten zijn het duidelijkst zichtbaar op Kindcentrum De Entree en ONC Clauslaan. Op Het Noorderlicht en ONC Parkdreef zijn vergelijkbare signalen ook zichtbaar, maar minder sterk en minder breed onderbouwd.

Over de impact op de langere termijn kunnen nu nog geen verantwoorde conclusies worden getrokken. Het registratiesysteem is nog in ontwikkeling en de looptijd van de aanpak is te kort om duidelijke uitspraken te doen over een blijvende daling van incidenten of verzuim of over een structureel hogere veiligheidsbeleving. De stijging in meldingen op sommige scholen wijzen in deze fase vooral op meer zichtbaarheid en meldingsbereidheid, niet automatisch op meer agressie. Volgens de veranderingstheorie is de beoogde impact een veiliger werk- en leerklimaat en minder agressie. Op dit moment is dat vooral een plausibele verwachting op basis van de eerste schakels in de keten. Het is nog geen aangetoond resultaat.

Deze nuancering geldt in het bijzonder voor Het Noorderlicht en ONC Parkdreef. Beperkte zichtbaarheid van opbrengsten mag daar niet te snel worden gelezen als bewijs dat de aanpak niet of minder goed werkt. Juist op deze scholen kunnen een latere start, stroevere implementatie en het verkennende karakter van dit onderzoek verklaren waarom effecten nog minder duidelijk naar voren komen. Voor uitspraken over structurele impact is vervolgonderzoek nodig, met meer tijd, een definitief registratiesysteem en herhaalde metingen in verschillende schooltypen.

Dit evaluatieonderzoek laat zien dat er in korte tijd veel is opgebouwd en dat medewerkers, directies, veiligheidsregisseur en bestuur bereid zijn geweest hun eigen handelen kritisch onder de loep te nemen. Dat vraagt lef en tijd, juist in een periode van hoge werkdruk en krapte. De uitkomsten zijn dan ook bedoeld als feedback om te leren en verder te bouwen. Dit sluit aan op evaluatiebenaderingen die benadrukken dat van fouten en open gesprekken over wat nog niet werkt minstens zo veel te leren valt als van succesverhalen (Omlo, Bool en Rensen, 2013).

6.6 Aanbevelingen voor beleid, praktijk en vervolgonderzoek

De aanbevelingen hieronder bouwen voort op de bevindolingen uit hoofdstuk 3, 4 en 5 en richten zich niet op nieuwe bouwstenen, maar op verdieping en betere inbedding van wat er al is opgebouwd. Om de samenhang zichtbaar te maken, zijn de tien aanbevelingen geordend in drie clusters:

- professionalisering en leiderschap
- structuur, meldcultuur en nazorg
- ouders, context en monitoring

Professionalisering en leiderschap

1) Gebruik de veranderingstheorie als gezamenlijk leerinstrument

Gelet op de beschreven verschillen tussen schooltypen en contexten ligt het voor de hand om de veranderingstheorie niet alleen bestuursbreed, maar ook naar enkele herkenbare schooltypen verder uit te werken. Door expliciet te maken wat de onderliggende aannames zijn en welke tussenstappen worden verondersteld tussen bouwstenen en opbrengsten, krijgt de veranderingstheorie meer scherpte. Zo kan zij beter functioneren als gedeeld denkkader voor directies en teams dan als vaste blauwdruk.

De veranderingstheorie uitwerken naar schooltype heeft niet alleen betrekking op wijkcontext en ouderprofiel. Het gaat ook om relevante verschillen tussen het PO en VO. Waar PO-scholen eerder baat hebben bij ondersteuning die aansluit op directe, laagdrempelige oudercontacten en relatief kleine teams, vragen VO-scholen meer om versterking van bestaande veiligheidsstructuren, heldere rolverdeling en materialen die passen bij grotere organisaties en formelere oudercontacten.

2) Bouw een bredere leerlijn rond professionaliteit

In alle vier scholen wordt VR vooral ervaren als veilige oefenruimte en gesprekstarter. Bewustwording en een nieuwe taal over agressie en ander ongewenst gedrag ontwikkelen zich duidelijker dan structurele gedragsverandering. Het ligt voor de hand om VR daarom nadrukkelijk als startpunt te positioneren binnen een bredere leerlijn, waarin herhaalde training en oefening in gespreksvoering, begrenzen, de-escalatie en weerbaarheid zijn opgenomen. Het is van belang om deze leerlijn toe te snijden op de casuïstiek van zowel PO- als VO-scholen. Daarbij kan ook ruimte worden gemaakt voor scholing van bestuur en directies in normerend en steunend leiderschap bij agressie. Zo blijft de inzet op professionaliteit niet beperkt tot leerkrachten, docenten en ondersteunend personeel. Houd bij verdere uitrol rekening met werkdruk en bestaande trajecten. Plan VR, scholing en registratiewerkzaamheden in als onderdeel van een meerjarige leerlijn, zodat de aanpak uitvoerbaar blijft en niet wordt ervaren als extra project bovenop bestaande werkdruk.

3) Maak protocol, ABCD-taal en handelingsperspectief hanteerbaar in het dagelijks werk

In de praktijk fungeert het agressie- en sanctieprotocol vaak vooral als referentiekader voor een beperkte groep sleutelfiguren, terwijl veel medewerkers vooral de grote lijnen kennen. Om de stap naar dagelijks handelen te verkleinen, kan worden gedacht aan compacte hulpmiddelen zoals stappenkaarten, voorbeeldsituaties en uitgewerkte standaardzinnen voor veelvoorkomende situaties. Het ABCD-model kan goed werken als gesprekstool, mits het handelingsperspectief concreet genoeg is. Een expliciete uitwerking van passende reacties bij A, B, C en D gedrag kan teams hierbij helpen. Daarbij is het belangrijk om aandacht te hebben voor de-escalerende en begrenzende reacties, maar ook voor opvolging van meldingen en verwachtingen bij het doen van aangiften.

In de verdere doorontwikkeling van scholing en materialen rond het ABCD-model ligt het voor de hand om het onderscheid tussen agressie en A- en B-gedrag te verhelderen. A- en B-gedrag zijn in dit model geen agressie, maar vormen van subtiele druk die vooral vragen om erkenning van frustraties en emoties, het voeren van een dialoog en een kalme uitleg van grenzen. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat het taalgebruik (‘A- of B-agressie’) hier en daar vervaagt, waardoor in teams eerder de neiging kan ontstaan om situaties als agressie te benaderen en te snel over te gaan tot het stellen van scherpe grenzen.

Structuur, meldcultuur en nazorg

4) Positioneer veiligheidsregie als een cyclus van anticiperen, reageren, monitoren en leren

De veiligheidsregisseur lijkt nu vooral zichtbaar bij zwaardere incidenten en in de ontwikkeling van een registratiesysteem, terwijl het anticiperende en lerende deel van veiligheidsregie nog in ontwikkeling is. Het kan behulpzaam zijn om veiligheidsregie explicieter te beschrijven als een doorlopende cyclus. Het gaat om vooruitdenken rond voorspelbare spanningsmomenten (zoals schooladviesgesprekken), snel en herkenbaar reageren bij incidenten, meldingen systematisch monitoren en patronen benutten om afspraken aan te scherpen.

5) Versterk sleutelpersonen en hun onderlinge samenwerking

De casussen laten zien dat opbrengsten sterk samenhangen met enkele sleutelpersonen: veiligheidsregisseur, veiligheidscöördinatoren, directies en ambassadeurs. Tegelijkertijd is hun mandaat, tijd en rolverdeling niet overal scherp. Per school kan daarom duidelijker worden afgesproken hoe deze rollen zich tot elkaar verhouden, hoeveel tijd ermee gemoeid is en hoe zij periodiek gezamenlijk casuïstiek bespreken. De veiligheidscöördinatoren functioneren bijvoorbeeld al als spil tussen het protocol, registreren van meldingen en teamondersteuning. Het expliciet verbinden van die rol met de bovenschoolse veiligheidsregisseur en de ambassadeurs kan helpen om de aanpak minder afhankelijk te maken van losse kartrekkers en meer onderdeel uit te laten maken van het dagelijkse werk.

Het kan ook zinvol zijn om meer te investeren in gerichte scholing van ambassadeurs in de inhoudelijke en procesmatige toerusting van ambassadeurs. Het is daarbij belangrijk dat zij extra verdieping krijgen over het ABCD-model en passende handelingsopties bij verschillende gedragingen van ouders. Ook kennis van de basis van opvang en nazorg bij heftige incidenten is relevant, zodat zij VR-nagesprekken kunnen begeleiden vanuit zowel inhoudelijke kennis van zaken als oog voor mogelijke emotionele belasting van medewerkers.

Verder is het wenselijk dat de aanpak minder kwetsbaar wordt voor personele wisselingen door taken, kennis en mandaat niet alleen bij individuele kartrekkers te beleggen. In plaats daarvan verdient het de voorkeur dit structureel te verankeren in functies, overlegstructuren en jaarplannen.

6) Verbind veiligheidslijn, zorg en verzuim en organiseer nazorg als één herkenbaar netwerk

In deze fase lopen de veiligheidslijn (VR, protocol, registratiesysteem, veiligheidsregisseur) en de zorg- en verzuimlijn (HR, bedrijfsarts, vertrouwenspersonen) grotendeels naast elkaar. Het kan helpend zijn om per school een overzicht te maken van wie welke rol heeft na een incident: wie borgt direct de veiligheid, wie biedt opvang, wie bewaakt verzuim en herstel en wanneer komen externe vertrouwenspersonen of arbodienst in beeld. Door registratiesystemen zo op elkaar af te stemmen dat informatie over agressie, uitval en nazorg beter samenkomt, ontstaat voor medewerkers eerder één herkenbare route dan een verzameling losse loketten. Het bestuur kan hierin toewerken naar een minimumniveau aan opvang, nazorg en meldmogelijkheden dat op alle scholen beschikbaar is, zodat willekeur tussen verschillende scholen wordt beperkt.

7) Maak melden eenvoudiger en zorg voor zichtbare opvolging

Meldingsbereidheid blijkt op meerdere scholen een kwetsbare schakel. Medewerkers twijfelen of hun casus meldwaardig is en of meldingen tot zichtbare opvolging leiden. Een laagdrempelig digitaal meldformulier met voorbeelden van meldwaardige situaties kan drempels verlagen, zolang dubbel werk in de administratie wordt vermeden. Daarnaast kan een eenvoudige afspraak helpen dat melders altijd een korte terugkoppeling krijgen over wat er met hun melding is gedaan, zodat melden wordt ervaren als zinvol in plaats van als papieren last. We zagen dat medewerkers meer rugdekking ervaren sinds meldingen zichtbaarder worden opgepakt en ouders waarschuwingsbrieven ontvangen. Het expliciteren van zulke opvolgstappen kan de meldcultuur verder versterken. Een beknopt dashboard waarin meldingen per school, type agressie en periode worden weergegeven, kan teams en bestuur ondersteunen bij het gesprek over patronen en prioriteiten.

Het is belangrijk om ook uit te dragen dat de werkgever, niet de individuele medewerker, aangifte doet bij ernstige agressie tegen personeel. Medewerkers kunnen dan als getuige verklaren, bijvoorbeeld onder hun personeelsnummer. Dit onderstreept dat agressie zich richt tegen de school als organisatie, verlaagt de drempel om incidenten te melden en versterkt het gevoel van rugdekking.

Verder is het wenselijk om samen met scholen een werkbare afweging te maken welke vormen van A- en B-gedrag geregistreerd moeten worden. Het is niet realistisch of haalbaar om ieder licht incident formeel vast te leggen. Belangrijker is dat teams zicht houden op terugkerende patronen en dat melden laagdrempelig en opvolging daarvan uitvoerbaar blijft.

8) Investeer gericht in teamcultuur waar deze de veiligheidslijn ondermijnt

In de interviews en focusgroepen wijzen verschillende medewerkers op het belang van een veilige interne teamcultuur voor hun bereidheid om incidenten te delen en formeel te melden. Waar ruimte is om twijfels te delen en ervaringen serieus genomen worden, komt de beoogde meldcultuur eerder op gang dan in teams waar terughoudendheid wordt ervaren. Het ligt daarom voor de hand om per school na te gaan in hoeverre de bestaande teamcultuur de veiligheidsbeleving ondersteunt en waar gerichte ondersteuning wenselijk is, bijvoorbeeld via teamcoaching, intervisie of begeleiding door de veiligheidsregisseur samen met HR. Leidinggevenden kunnen in dit proces een sleutelrol vervullen door eigen ervaringen met agressie te delen, aandacht te hebben voor signalen van onveiligheid en meldingen zichtbaar serieus op te pakken.

Ouders, context en monitoring

9) Ontwikkel oudercommunicatie die beter aansluit bij ouderprofiel en casuïstiek

De pijler oudercommunicatie staat nog aan het begin en wordt nu vooral casusgericht ingezet, terwijl in plannen juist een meer proactieve, bestuursbrede lijn is uitgewerkt. Een volgende stap kan zijn om een gezamenlijke basisset van normen, voorbeeldbrieven en gespreksformats te ontwikkelen en die per school aan te passen aan het heersende ouderprofiel en het type agressie of ander ongewenst gedrag. Daarnaast kan oudercommunicatie structureler worden ingebed via huisregels, schoolgids, startgesprekken en informatieavonden. Daarbij kan er naast aandacht voor ongewenst gedrag ook gecommuniceerd worden welke omgangsvormen wél wenselijk zijn.

10) Neem culturele sensitiviteit en context systematisch mee in scholing en monitoring

In de huidige VR-modules en trainingen wordt nog weinig expliciet geoefend met culturele communicatieverschillen en mogelijke bias. Het is zinvol om culturele sensitiviteit en het herkennen van eigen vooroordelen nadrukkelijker onderdeel te maken van scholing en casuïstiek. Het ligt met andere woorden voor de hand om bij de verdere doorontwikkeling van de aanpak meer ruimte te maken voor culturele en sociaal-economische variatie in verwachtingen over bereikbaarheid, dienstbaarheid en toon in het contact tussen ouders en school. Dit kan bijvoorbeeld door VR-casuïstiek en teamgesprekken te gebruiken om te reflecteren op (onbewuste) vooronderstellingen bij het labelen van gedrag als agressie. Ook kan het benut worden om te oefenen met het combineren van duidelijke begrenzing en het actief navragen hoe een boodschap bij ouders binnenkomt.

Verder kan in de meerjarige monitoring structureel worden vastgelegd hoe verschillen in incidentcijfers, meldcultuur en ervaren steun zich verhouden tot contextkenmerken zoals ouderprofiel, teamstabiliteit en ervaren urgentie. Daardoor kunnen latere uitkomsten beter worden verklaard en wordt het mogelijk om aannames over effecten explicieter te toetsen. Op basis van zulke meerjarige, contextgevoelige gegevens kan in een later stadium beter worden vastgesteld of de integrale aanpak samenhangt met een structurele daling van agressie en een veiliger schoolklimaat.

Bronnen

Bradshaw, C. P., Mitchell, M. M., & Leaf, P. J. (2010). Examining the effects of School-Wide Positive Behavioral Interventions and Supports on student outcomes: Results from a randomized controlled effectiveness trial in elementary schools. *Journal of Positive Behavior Interventions, 12*(3), 133-148.

Department of Education and Training, Victoria State Government. (2026). *School-wide Positive Behaviour Support*. Melbourne: Victorian Department of Education.

Horner, R. H., Sugai, G., & Anderson, C. M. (2010). Examining the evidence base for school-wide positive behavior support. *Focus on Exceptional Children, 42*(8), 1–14.

Koetsenruijter, C. (2020). *Jij moet je bek houden! Omgaan met boze burgers, ouders, klanten en patiënten*. Baarn: S2 Uitgevers.

Koetsenruijter, C. (2021). *Het agressieparadijs*. Amsterdam: S2 Uitgevers.

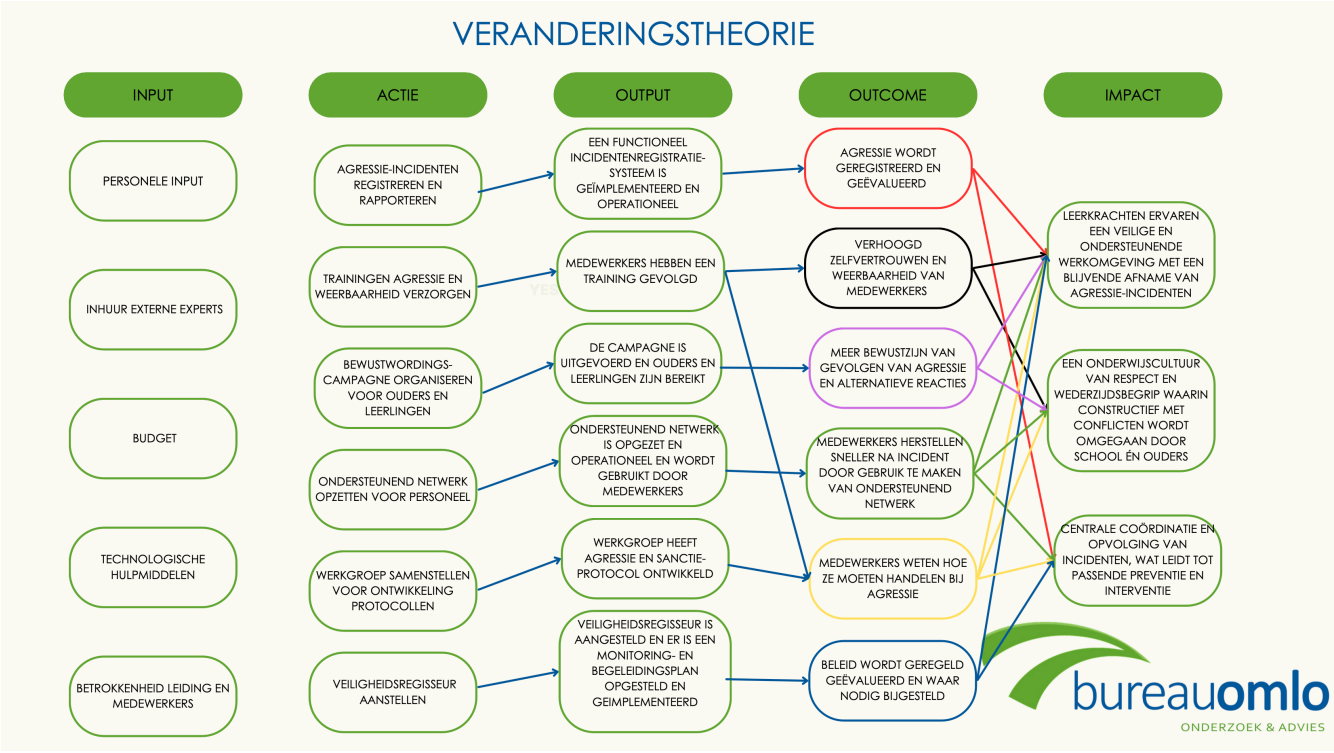
Omlo, J., Bool, M., & Rensen, P. (2013). *Weten wat werkt. Passend evaluatieonderzoek in het sociale domein*. Amsterdam: SWP.

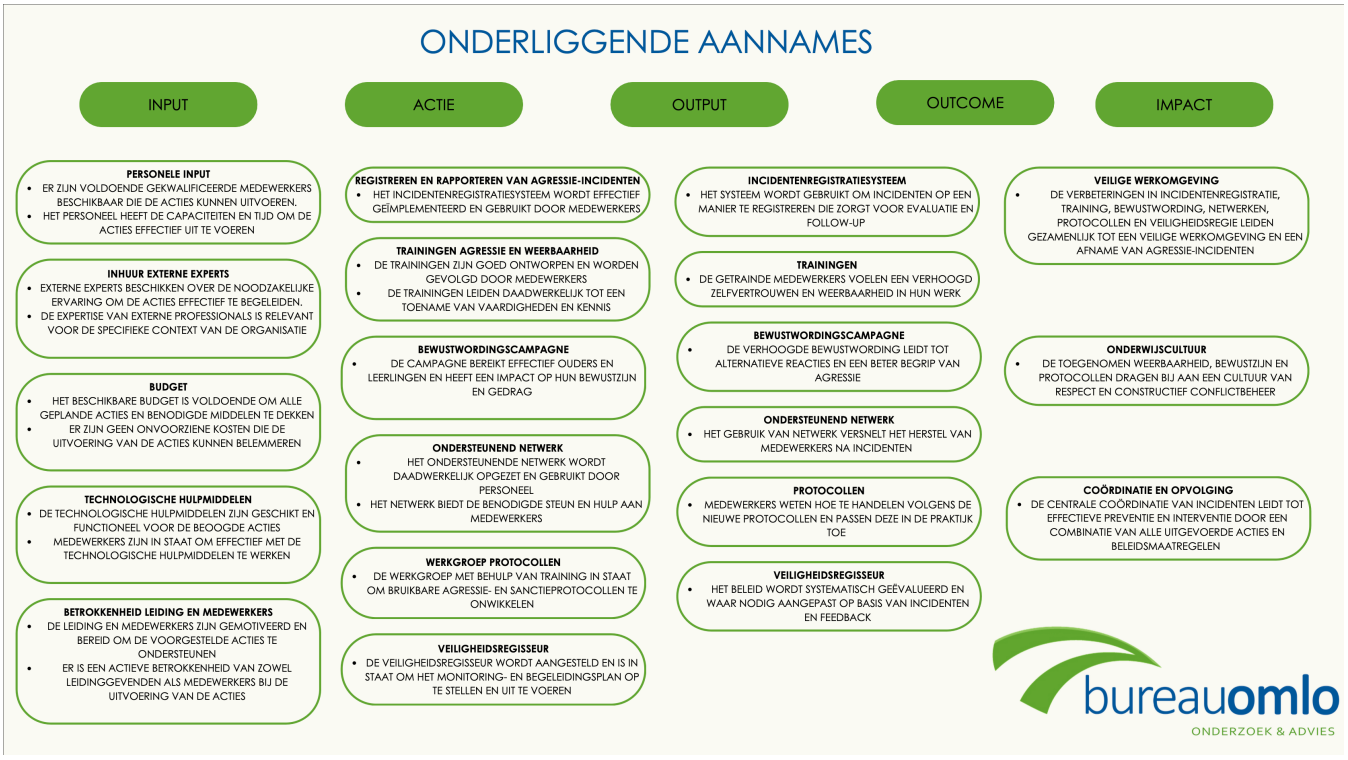
Spector, P. E., Yang, L.-Q., & Zhou, Z. E. (2015). A longitudinal investigation of the role of violence prevention climate in exposure to workplace physical violence and verbal abuse. *Work & Stress, 29*(4), 325–340.

Van der Pennen, T. (2012). Best persons maken het verschil in probleemwijken. *Socialevraagstukken.nl* (geraadpleegd, 27 mei, 2026).

Van Hulst, M., & Matelski, M. (2021). *Mensen die een verschil maken in kwetsbare wijken: Best persons tien jaar later*. Tilburg: Tilburg University / Vrije Universiteit Amsterdam.

Bijlage 1 Veranderingstheorie en onderliggende aanames




ONDERLIGGENDE AANNAMES
INPUT
ACTIE
OUTPUT
OUTCOME
IMPACT
PERSONELE INPUT
ER ZIJN VOLDOENDE GEKWALIFICEERDE MEDEWERKERS BESCHIKBAAR DIE DE ACTIES KUNNEN UITVOEREN.
HET PERSONEEL HEEFT DE CAPACITEITEN EN TIJD OM DE ACTIES EFFECTIEF UIT TE VOEREN
INHUUR EXTERNE EXPERTS
EXTERNE EXPERTS BESCHIKKEN OVER DE NOODZAKELIJKE ERVARING OM DE ACTIES EFFECTIEF TE BEGELEIDEN.
DE EXPERTISE VAN EXTERNE PROFESSIONALS IS RELEVANT VOOR DE SPECIFIEKE CONTEXT VAN DE ORGANISATIE
BUDGET
HET BESCHIKBARE BUDGET IS VOLDOENDE OM ALLE GEPLANDE ACTIES EN BENODIGDE MIDDELEN TE DEKKEN
ER ZIJN GEEN ONVOORZIENE KOSTEN DIE DE UITVOERING VAN DE ACTIES KUNNEN BELEMMEREN
TECHNOLOGISCHE HULPMIDDELEN
DE TECHNOLOGISCHE HULPMIDDELEN ZIJN GESCHIKT EN FUNCTIONEEL VOOR DE BEOOGDE ACTIES
MEDEWERKERS ZIJN IN STAAT OM EFFECTIEF MET DE TECHNOLOGISCHE HULPMIDDELEN TE WERKEN
BETROKKENHEID LEIDING EN MEDEWERKERS
DE LEIDING EN MEDEWERKERS ZIJN GEMOTIVEERD EN BEREID OM DE VOORGESTELDE ACTIES TE ONDERSTEUNEN
ER IS EEN ACTIEVE BETROKKENHEID VAN ZOWEL LEIDINGGEVENDEN ALS MEDEWERKERS BIJ DE UITVOERING VAN DE ACTIES
REGISTREREN EN RAPPORTEREN VAN AGRESSIE-INCIDENTEN
HET INCIDENTENREGISTRATIESYSTEEM WORDT EFFECTIEF GEÏMPLEMENTEERD EN GEBRUIKT DOOR MEDEWERKERS
TRAININGEN AGRESSIE EN WEERBAARHEID
DE TRAININGEN ZIJN GOED ONTWORPEN EN WORDEN GEVOLGD DOOR MEDEWERKERS
DE TRAININGEN LEIDEN DAADWERKELIJK TOT EEN TOENAME VAN VAARDIGHEDEN EN KENNIS
BEWUSTWORDINGSCAMPAGNE
DE CAMPAGNE BEREIKT EFFECTIEF OUDERS EN LEERLINGEN EN HEEFT EEN IMPACT OP HUN BEWUSTZIJN EN GEDRAG
ONDERSTEUNEND NETWERK
HET ONDERSTEUNENDE NETWERK WORDT DAADWERKELIJK OPGEZET EN GEBRUIKT DOOR PERSONEEL
HET NETWERK BIEDT DE BENODIGDE STEUN EN HULP AAN MEDEWERKERS
WERKGROEP PROTOCOLLEN
DE WERKGROEP MET BEHULP VAN TRAINING IN STAAT OM BRUIKBARE AGRESSIE- EN SANCTIEPROTOCOLLEN TE ONWIKKELEN
VEILIGHEIDSREGISSEUR
DE VEILIGHEIDSREGISSEUR WORDT AANGESTELD EN IS IN STAAT OM HET MONITORING- EN BEGELEIDINGSPLAN OP TE STELLEN EN UIT TE VOEREN
INCIDENTENREGISTRATIESYSTEEM
HET SYSTEEM WORDT GEBRUIKT OM INCIDENTEN OP EEN MANIER TE REGISTREREN DIE ZORGT VOOR EVALUATIE EN FOLLOW-UP
TRAININGEN
DE GETRAINDE MEDEWERKERS VOELEN EEN VERHOOGD ZELFVERTROUWEN EN WEERBAARHEID IN HUN WERK
BEWUSTWORDINGSCAMPAGNE
DE VERHOOGDE BEWUSTWORDING LEIDT TOT ALTERNATIEVE REACTIES EN EEN BETER BEGRIP VAN AGRESSIE
ONDERSTEUNEND NETWERK
HET GEBRUIK VAN NETWERK VERSNELT HET HERSTEL VAN MEDEWERKERS NA INCIDENTEN
PROTOCOLLEN
MEDEWERKERS WETEN HOE TE HANDELEN VOLGENS DE NIEUWE PROTOCOLLEN EN PASSEN DEZE IN DE PRAKTIJK TOE
VEILIGHEIDSREGISSEUR
HET BELEID WORDT SYSTEMATISCH GEËVALUEERD EN WAAR NODIG AANGEPAST OP BASIS VAN INCIDENTEN EN FEEDBACK
VEILIGE WERKOMGEVING
DE VERBETERINGEN IN INCIDENTENREGISTRATIE, TRAINING, BEWUSTWORDING, NETWERKEN, PROTOCOLLEN EN VEILIGHEIDSREGIE LEIDEN GEZAMENLIJK TOT EEN VEILIGE WERKOMGEVING EN EEN AFNAME VAN AGRESSIE-INCIDENTEN
ONDERWIJSCULTUUR
DE TOEGENOMEN WEERBAARHEID, BEWUSTZIJN EN PROTOCOLLEN DRAGEN BIJ AAN EEN CULTUUR VAN RESPECT EN CONSTRUCTIEF CONFLICTBEHEER
COÖRDINATIE EN OPVOLGING
DE CENTRALE COÖRDINATIE VAN INCIDENTEN LEIDT TOT EFFECTIEVE PREVENTIE EN INTERVENTIE DOOR EEN COMBINATIE VAN ALLE UITGEVOERDE ACTIES EN BELEIDSMAATREGELEN
bureauomlo
ONDERZOEK & ADVIES

bureauomlo
ONDERZOEK & ADVIES