

The background of the slide features a sunset sky with silhouettes of people. In the upper half, a child is captured mid-jump with arms outstretched. To the right, a man and a woman stand together, looking towards the camera. The lower half of the slide is a semi-transparent white overlay containing text.

Andersson Elffers Felix

Passend onderwijs: veranderen en samenwerken

Reflectiebijeenkomst passend onderwijs VO-raad/PO-raad

19 september 2019, Utrecht

Vragen

- Hoe ingrijpend is passend onderwijs?
- Wat is aan de school, wat is aan het samenwerkingsverband?
- Wat moet dan veranderen?

Inhoud

- De opgave
- Hoe veranderen?
- Hoe samenwerken?

De opgave



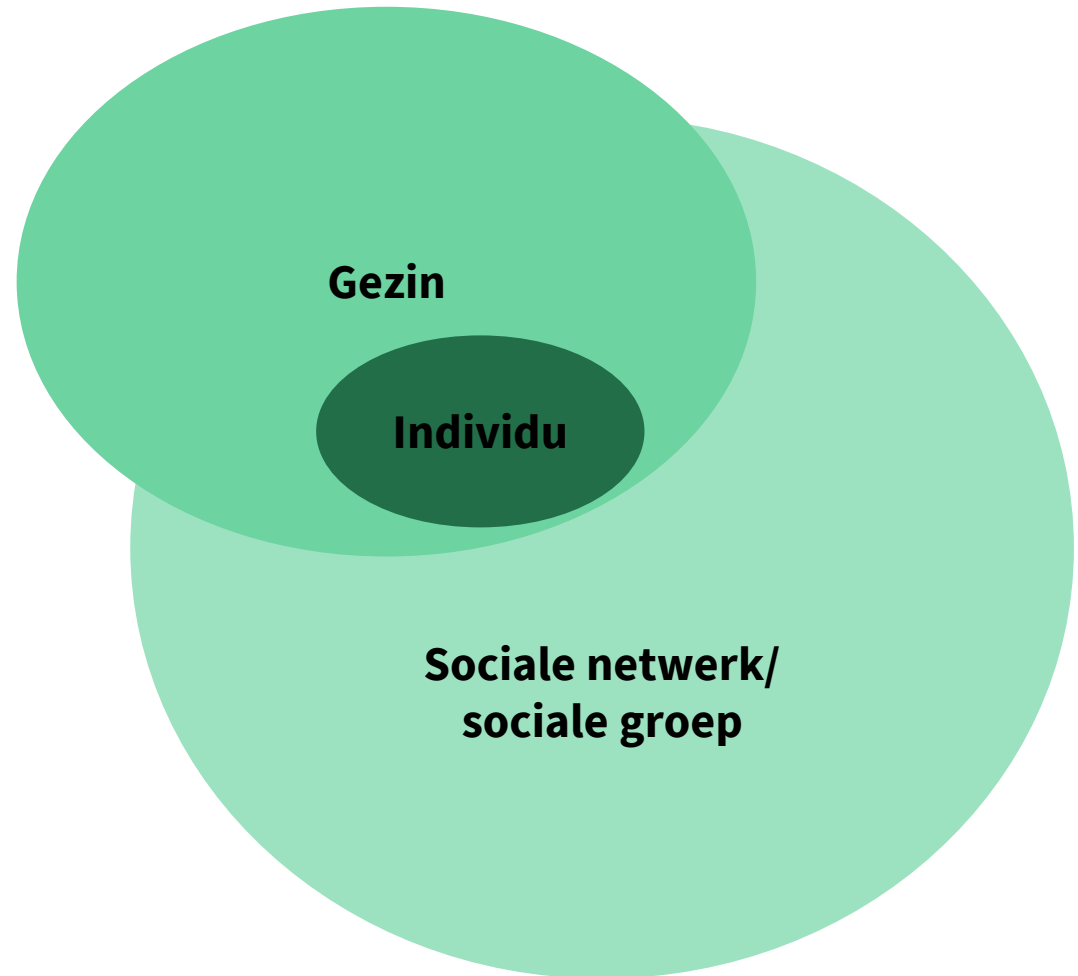
Uitgangspunt

Elk kind is een universum

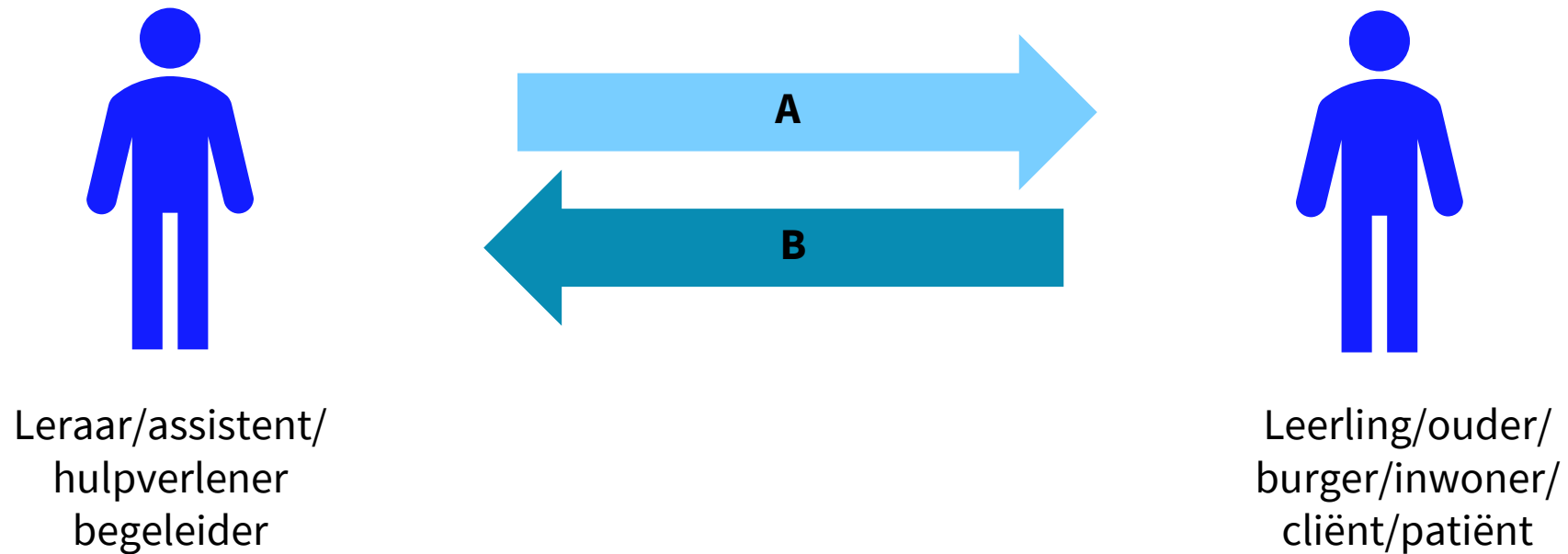
Hoe ver gaat onderwijs?

Diepte van beïnvloeding

- Prestaties
- Gedrag/habitus
- Competenties
- Houding/emoties
- Persoonlijkheid



Parallelprocessen in professionele dienstverlening



De vicieuze cirkel

**Hulpeloosheid
van de
leerling/ouder(s)**



**Machteloosheid
van de
professional(s)**



**Inertie
van de
organisatie**

De virtuele cirkel

**Ontwikkelings-
kracht van de
leerling/ouder(s)**



**Handelings-
vermogen
professional(s)**



**Focus
van de
organisatie**

Veranderopgave

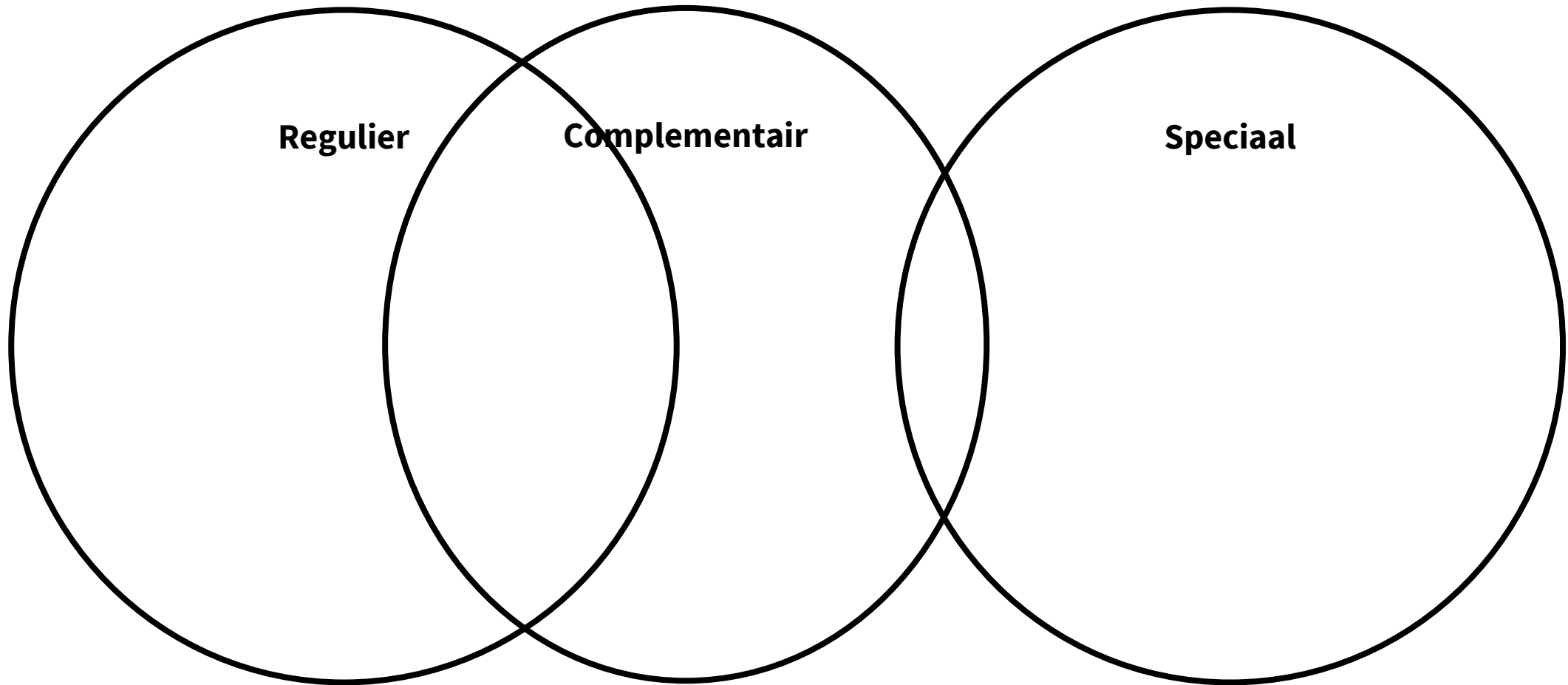
Omslag

Virtuele cirkel moet het ‘winnen’ van vicieuze cirkel

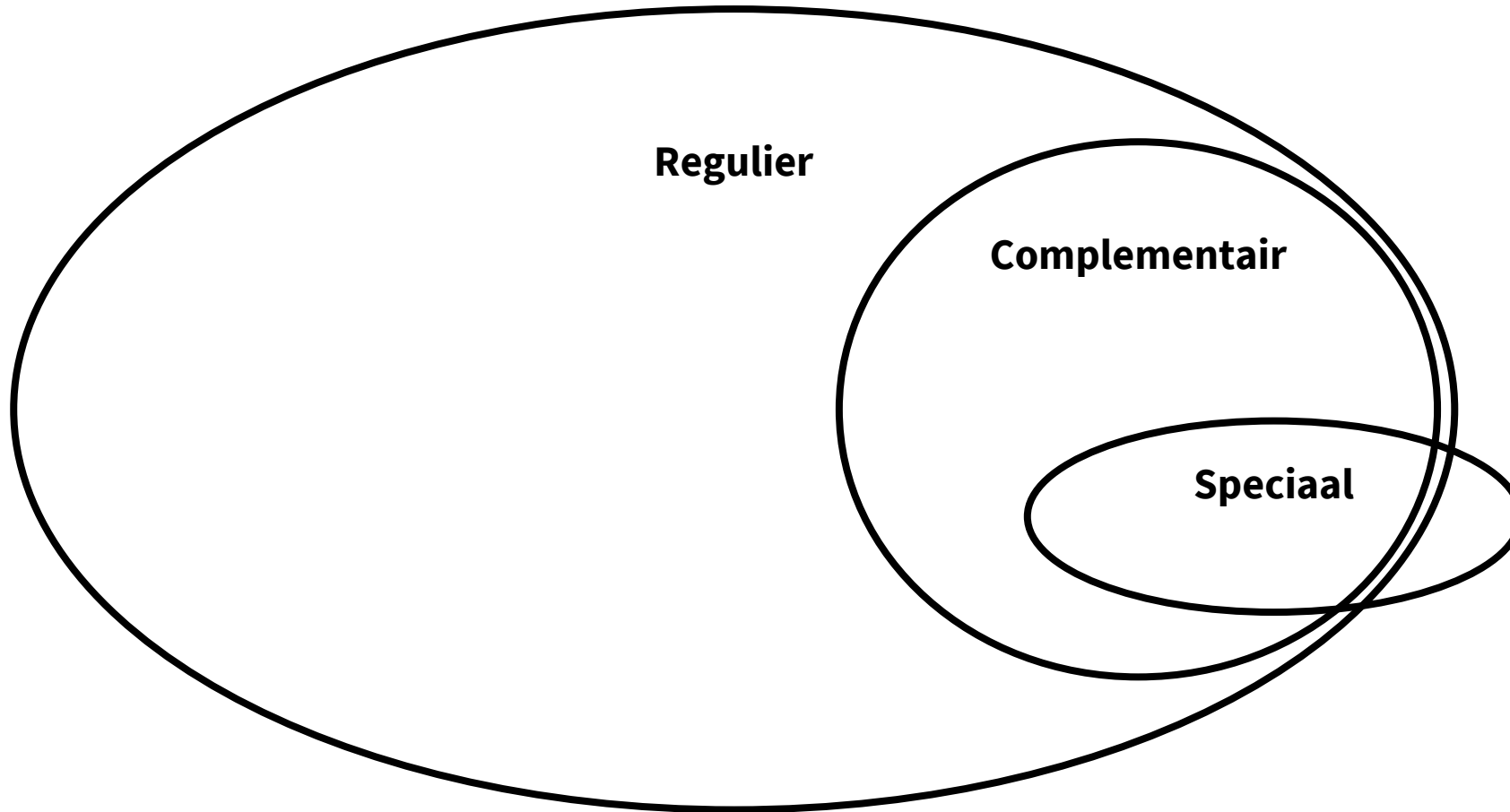
Hoe veranderen?



Passend onderwijs nu: drie educatieve contexten



Passend onderwijs nu: één educatieve context met variaties



Wat vereist toewerken naar één educatieve context?

Lering uit diverse sectoren

- ‘Psychologisch contract’ leerling-ouders-leraren-hulpverleners aan het begin: samenwerken!
- Brede blik op ontwikkelingsbehoefte en –potentie van kind/leerling
- Eventueel betrekken van gezin/sociale netwerk
- Indien nodig: team van 2 á 3 professionals met de ouders/leerling (casuïstiek delen)
- Presentie van begeleiding/hulpverlening
- Variatie van individuele routes en leerstromen binnen de school
- Casemanagement: maken van authentieke keuzes, zo nodig (tijdig) escaleren
- Geen *stepped care* maar *matched care*
- Intensieve professionalisering
- Interdisciplinair leiderschap.

Twee vereisten voor succesvolle verandering

Bottom-up en top-down

- Teamflow in de uitvoering: groepen leerlingen/ouders/leraren/assistenten/hulpverleners die het lukt om (bijna) iedereen mee te laten doen
- Stabiele focus van de organisatie op pedagogische en educatieve resultaten >> structureren van teams met een duidelijk doel en facilitering.

Veranderingsinstrumenten schoolbreed

Bij ingrijpende vernieuwingen

- Doelen bepalen >> opgave voor de school en leraren
- Werkproces bepalen: mogelijke routes van leerlingen geclusterd in ‘stromen’
- Teams bepalen: welke (groepen) leraren/assistenten gaan nieuwe werkproces doen?
- Organisatie bepalen: welke clustering van teams?
- Sturing bepalen: waarop door wie en hoe?
- Overgang oud >> nieuw? In welke stappen, over welke periode?
- Veranderingsstrategie:
 - Focus top-down (pas op: ‘doctrine of transferability’): uitrollen
 - Teams bottom-up: inrollen
 - Leerproces en professionalisering
 - Leiderschap (pioniers, volgers, grote groep en achterblijvers).

Hoe samenwerken?



Samenwerken t.b.v. één educatieve context

Functionaliteiten samenwerking

- **Samen leren:** intervisie, ‘gluren bij de burens’, gezamenlijke professionalisering, conferenties, etc.
- **Samen uitvoeren:** combineren van onderwijs/educatie (b.v. impulsklas), verwijssysteem (TLV), specialistische observatie en onderwijs/zorg etc.
- **Samen faciliteren/exploiteren:** m.n. van specialistische voorzieningen, expertgroepen
- **Budget verdelen:** passend onderwijs
- **Strategisch afstemmen:** tussen schoolbesturen, tussen locaties, onderwijs-jeugdzorg, LEA/REA.
- **Samen bewaken van doelen:** nakomen zorgplicht van schoolbesturen (‘Münchhausen’...).

Vragen

- Hoe ingrijpend is passend onderwijs?
- Wat is aan de school, wat is aan het samenwerkingsverband?
- Wat moet dan veranderen?

Stuwende krachten als energiebronnen

- **Intentie:** ‘bedenk wat moet’

- Beleidsnota’s, convenanten, onderhandelingen, akkoorden, opdrachten, subsidies/budgetten – ‘conditio sine qua non’

- **Actie:** ‘doe wat moet’

- Werkplannen, gezamenlijke teams, concrete werkprocessen, informele communicatie – resultaatbepalend

- **Verbinding:** ‘steun elkaar’

- Alle partners betrokken, ketenregie/management, vervlechting van werkprocessen/organisaties – duurzame voortgang

Opwekken van samenwerkingsenergie

Intentie:

- Voortbouwen op bestaande samenwerking
- Maatschappelijke visie op lange termijn, vertaald in concrete opdrachten op korte termijn

Actie:

- Creëren uitvoeringsteams ('motoren') met trekkers
- Pionierskwaliteit bij meeste deelnemende personen

Verbinding:

- Belangen manifest maken en uitonderhandelen
- Partnerorganisaties moeten uitvoering steunen, dus gerichte aandacht van bestuurders en managers

MAAR

Samenwerking is nog steeds vaak vrijblijvend en daardoor krachteloos

- Jeugdigen met complexe problemen gaan door een carrousel van verblijfslocaties
- Thuiszitters worden toch te weinig/te laat gezien en geholpen
- Jeugdbeschermingsketen is te ingewikkeld en traag
- Herstelbenadering voor mensen met ernstige psychische aandoeningen lukt nauwelijks
- Ketenzorg rondom huisartsen: grote praktijkvariatie in doelbereik
- Samenwerking rondom energiebesparing komt aarzelend op gang
-

Toch zijn er ook successen!

Korte, praktische ketens en netwerken

- Huisartsenposten en thuiszorgbureaus in het ziekenhuis
- Wijkgezondheidscentra
- (sommige) Veiligheidshuizen
- (meerdere) Veiligheidsregio's
- Netwerken rondom opvang en beschermd wonen

Hoe komt dat?

- Overzichtelijke focus
- Effectief gezamenlijk werkproces
- Stevige partners
- Lange tijdshorizon.

Interventies voor samenwerking

DRIJVENDE KRACHTEN EN TE
BEREIKEN EFFECTEN

Intentioneel: Focussen van
samenwerking op een aantrekkelijk én
haalbaar doel

Activistisch: Op gang brengen van
praktisch, uitvoerend handelen van de
professionals

Verbindend: Creëren van rust in het
belangenspel en van een stabiel
speelveld

INTERVENTIES OP
KORTE TERMIJN

Consensus creëren over
resultaten
(convenant met
'leveringsafspraken')

Uitvoeringsteam met
realistische
taakopdracht &
duidelijke 'trekker'

Afronden
onderhandelingen
tussen partners
(concessies, crisis,
vertrek personen)

INTERVENTIES OP
LANGE TERMIJN

Sluitende verticale
overlegstructuur,
verbinden van
sturingsniveaus

Gecombineerde
productieorganisatie
(vervlechting van
organisaties)

Periodieke herschikking
van activiteiten en
'geven en nemen'
daarbij

Collective impact

Langdurige intensieve samenwerking

- alle partners volgen een gezamenlijke agenda voor een afgebakend probleem
- voortgang en resultaten worden gezamenlijk gemeten in één volgsysteem
- activiteiten van de partners versterken elkaar in één uitvoeringsprogramma
- onderling wordt steeds gecommuniceerd en afgestemd
- dit wordt ondersteund door een permanent klein projectbureau.



Foto(s) Hollandse Hoogte

Adresgegevens

 @AEF_NL

 Andersson Elffers

 Mail@aef.nl

Maliebaan 16

Postbus 85198

3508 AD Utrecht

(030) 236 30 30 

www.aef.nl 