

10 maart 2010, De Reehorst te Ede

Oogst 2

Samenwerken aan passend onderwijs
Voetangels en vuistregels

Ady Hoitink en Rianne de Kiewit
APS

Vraagstelling

Hoe kunnen organisaties in en rond het onderwijs goed samenwerken aan het realiseren van passend onderwijs?



Theoretisch uitgangspunt

Uitgangspunt is dat voor passend onderwijs flexibel, vraaggericht maatwerk nodig is en dat dit gerealiseerd moet worden in een context van institutioneel, aanbodgericht denken en handelen.

Deze paradox moet worden opgelost om passend onderwijs mogelijk te maken: men moet oplossingen bedenken die aan beide polen recht doen.

Beschikbaar op de conferentie

Een beschrijvende en analyserende publicatie met veel praktijkvoorbeelden en theoretische ondergrond in het voorjaar van 2010.

Titel: *Maatwerk (on)mogelijk, over samen werken aan passend onderwijs.*



Over samenwerking

A large, stylized graphic of a water droplet falling into a pool of water, creating ripples. The background is a light blue and white gradient with a white curved line separating it from a light orange and yellow gradient. The text is overlaid on the blue/white area.

Alleen mensen kunnen samenwerken.

Samenwerking is een *institutioneel gekaderd* proces van interactie tussen individuen.

Bestuurders, leidinggevenden en uitvoerenden (professionals) houden zich er mee bezig.

Beoogde opbrengst

Welke scenario's voor passend onderwijs in de regio zijn mogelijk en welke consequenties heeft elk scenario voor de samenwerking tussen de organisaties en de mensen daarbinnen?

Welke kennis en inzichten in de ingewikkeldheden dragen bij aan betere samenwerking en zijn overdraagbaar (op bestuurlijk, leidinggevend en professioneel niveau)?

Tips en trucs voor goede samenwerking.
Beschrijvingen van valkuilen en non-voorbeelden.
Beschrijvingen van pareltjes/ good practices.

Veel lagen, veel actoren



Tussen bestuurders onderling.

Tussen bestuurders en leidinggevenden.

Tussen de bestuurlijke en professionele laag.

Tussen professionals onderling.

En op elk van deze lagen: tussen sectoren onderling!

Onderzoeksopzet

Meekijken op meerdere lagen van 3 á 4 netwerken.
Perspectieven ophalen vanuit verschillende betrokkenen rondom één casus.

Participerende observatie, storyboard meeting, biografische ontmoeting, schoolloopbaananalyse.

Praktijk:

- Lang gezocht naar netwerken waar we 'binnen' bleven.
- Vooral geïnterviewd.
- Niet op alle lagen geïntroduceerd.
- Regelmatig verdwenen er sleutelfiguren.
- Constante beleidswijzigingen intern en extern (nieuwe koers passend onderwijs!).

Wat zagen we beleidsmatig? (1)

- Overheid stuurt op structuur; subsidieregelingen op netwerkvorming zelf gericht: samenstelling, convenant, aanbod.
- Geen eenduidige 'moral purpose', beoogd maatschappelijk effect.
- Weinig over onderwijsinfrastructuur, veel over zorginfrastructuur.
- "Van onderop" is het alleen vanuit perspectief wetgever. Voor ouders, personeelsleden en zelfs leidinggevenden is het 'van bovenaf' (of: *buitenom*)
- Context verandert voortdurend, soms tegenstrijdig. (ZAT, CJG, LEA, AWBZ, brede scholen, VVE, achterstandsbeleid, opbrengstgericht werken...)

Wat zagen we bestuurlijk? (2)

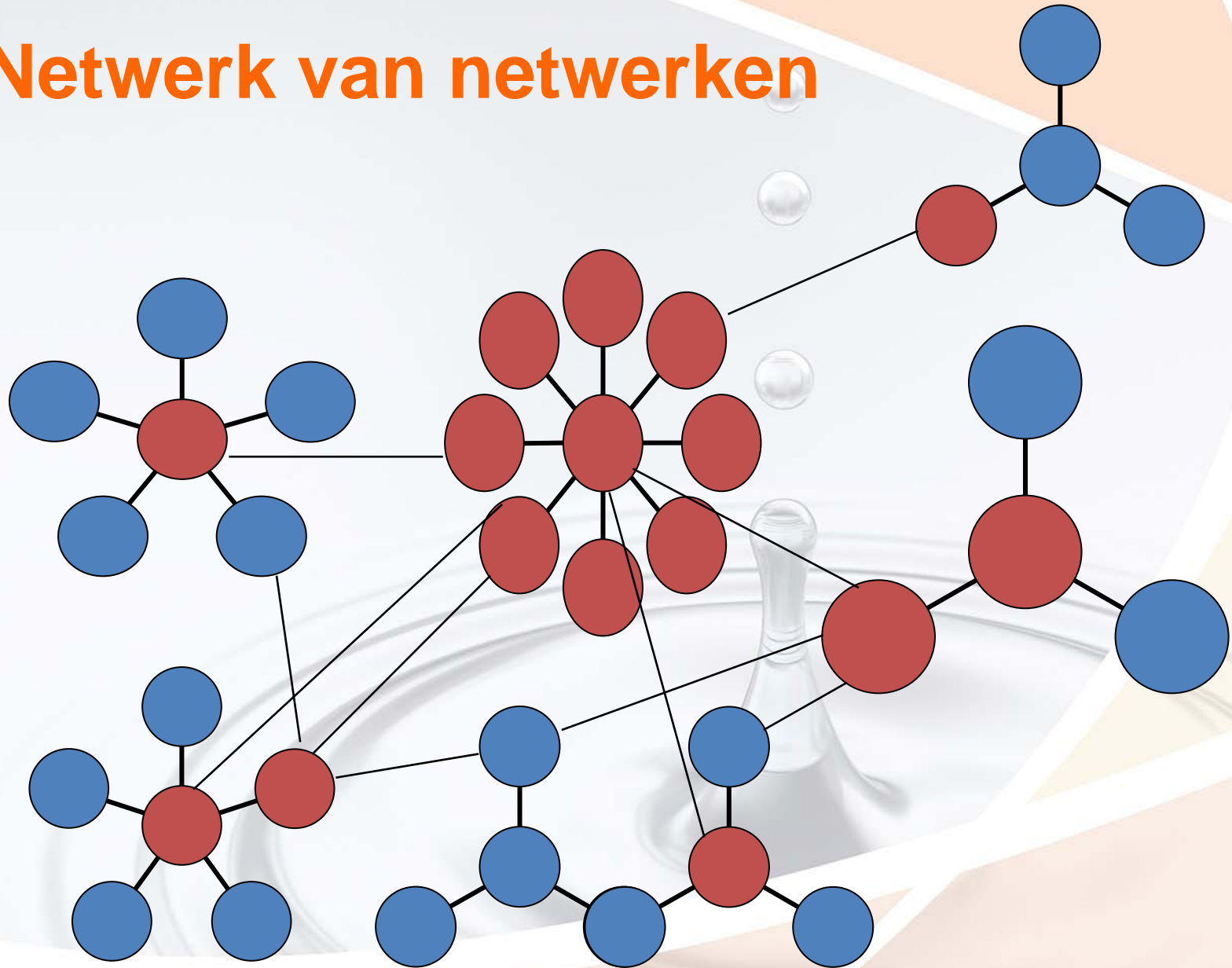
- De leden in het netwerk worstelden met het feit dat elk bestuur en elk swv binnen het netwerk zijn eigen 'waar naartoe' al heeft.
- Bestuurders, coördinatoren en (bovenschools) leidinggevenden in wederzijds afhankelijke posities.
- Intrinsieke motivatie was wel aanwezig maar werd weinig aangesproken.
- Netwerkvorming werkte vertragend op bestaande initiatieven.
- Vertaling naar en vanuit eigen organisaties ontbrak veelal (losgezongen).

Voorbeeld: Maas en Waal / RN Nijmegen

Wat zagen we inhoudelijk? (3)

- Eigen kijk op beoogd maatschappelijk effect moet, sturen op verschillen ook.
- Zicht op de werkelijke vraag nodig (kwantitatief en kwalitatief).
- Deelnemende besturen c.q. hun scholen en leidinggevenden moeten betrokken zijn bij visieformulering
- Aandacht nodig voor betrokkenheid ouders, professionals én leidinggevenden en voor (bestaande vormen van) leren in netwerken
- ‘Passend onderwijs’ is iets anders dan ‘Educatief maatwerk’ (samenwerken tussen onderwijs, zorg, welzijn, leerplicht etc).

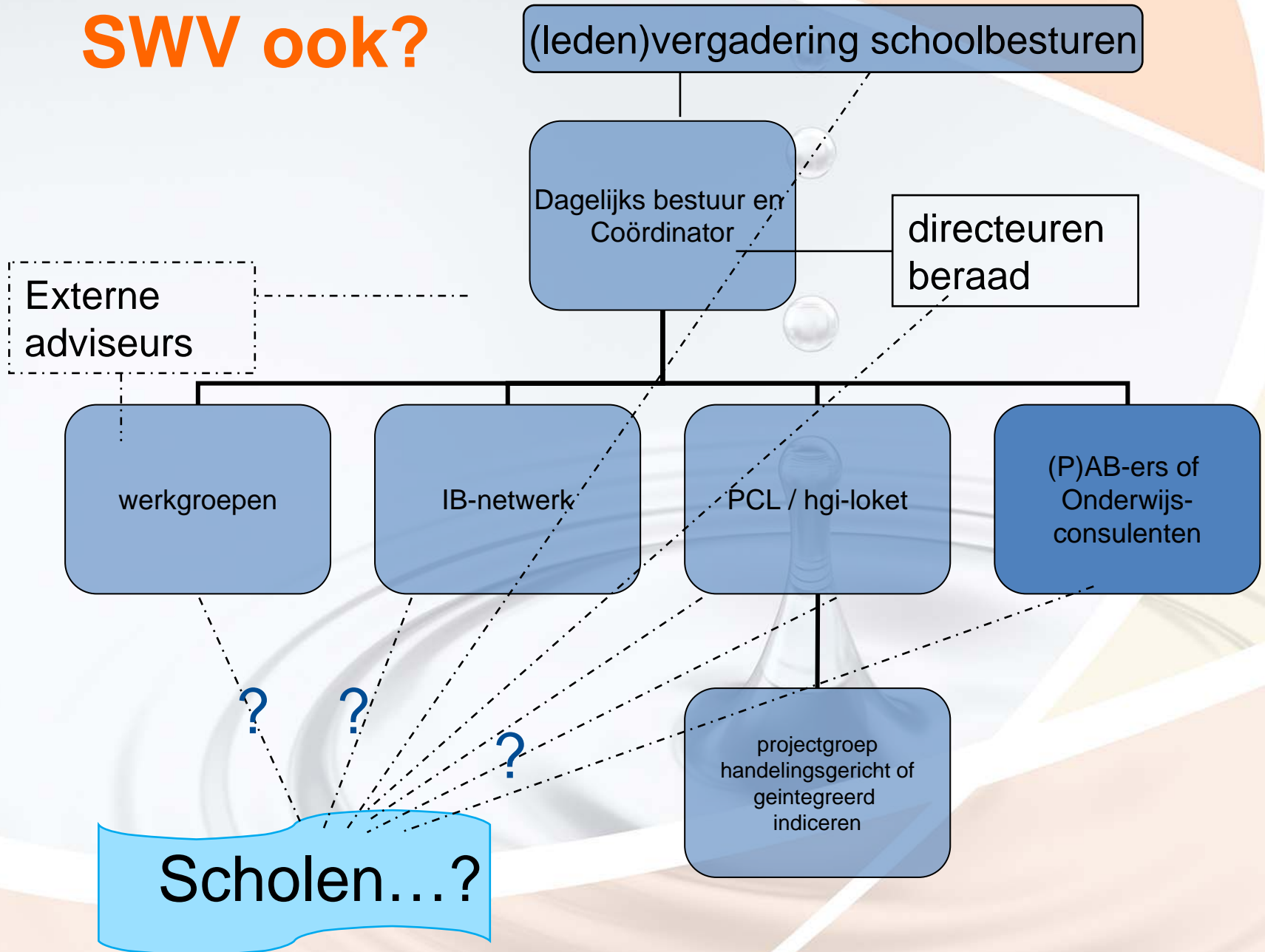
Netwerk van netwerken



Maar qua organisatie...



SWV ook?



Strategisch doel: passend onderwijs

Visie?

Bijv: geen kind de wijk uit!

Leiderschap: Wie? Hoe? Waar?

Operationele processen?

Organisatiestructuur?

besturenplatform,
stuurgroep,
werkgroepen?

Gezamenlijke cultuur?

Clash deficitdenken /
Zorgcultuur en ideaal wordt
In stand gehouden door
boodschap overheid

Management: wie?
Projectleiders, sbd...

Systemen?

1-loket, overzicht aanbod, handelingsgericht
indiceren, informatieuitwisseling, datafeedback?

Structuurverschillen

Verticale structuur

'Hark'

De hiërarchie heeft gelijk

Statisch

Managementlagen

Taaksturing

Binnen de organisatiemuren

Horizontale structuur

'Procesmodel'

Het proces heeft gelijk

Dynamisch

Platte organisatie

Resultaatsturing

Interdisciplinaire en inter-organisatorische teams

Cultuurdimensie (bestuurders)



***Het is een slang! Niet waar, het is
een nijlpaard. Nee zeg, het is een
koe!***

Cultuurdimensie

- Platte organisaties met weinig differentiatie.
- En (zeer) gespecialiseerde instituten.
- Cultuurverschillen (w.o. zorg vs. onderwijs).
- Deficietdenken vs. denken in mogelijkheden.
- 'Als ze maar gelukkig zijn' vs. 'elk talent telt'.
- Professionele verantwoordelijkheid staat onder druk (verantwoordelijk maar niet bevoegd, competentiegevoel).
- Iedereen vindt: 'samenwerking moet'.
- Bestuurderstaal vs. scholentaal vs. oudertaal.

Gezocht: dialoog tussen professionals



"Ik heb een hond gekocht"



"O ja? Een grote hond?"



"Nee, niet zo erg groot"



"Is het een langharige?"



"Nee, een met korte haren"



"En welke kleur?"



"Zwart-wit gevlekt"



"Wat een leuke hond, zeg!"



Niveaus van samenwerken

- Adviseren
- Helpen, ondersteunen bij uitvoering
- Bijstaan (alliantie)
- Verdelen (taken, rollen, mensen, middelen)
- Elkaar de bal toespelen
- Overnemen/ overdragen
- Co-creatie bij gezamenlijk doel
- Elkaar helpen elkaars doel te bereiken

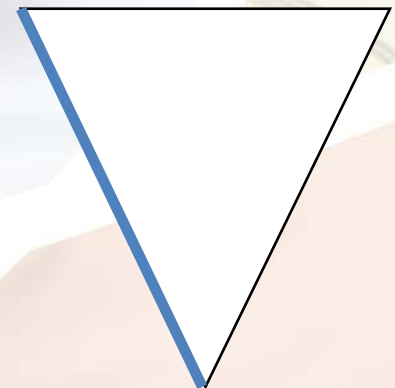
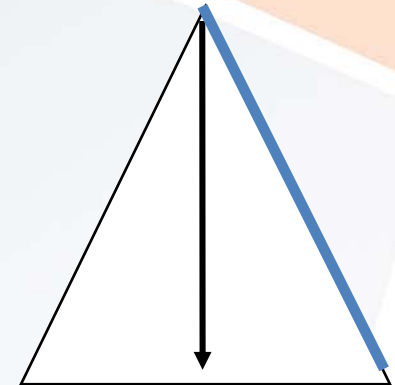
Samenwerken is géén doel op zich!

Welk resultaat is gediend bij welke vorm van samenwerken?

Vuistregels

1. Gemeenschappelijk waar(naar)toe.
2. Gerichtheid op individuele vraag en *dus* (keuze)vrijheid van het kind/ gezin.
3. Het resultaat (willen) weten.
4. Vertrouwen als voertuig.
5. Samenwerkend leiderschap.
6. Voortdurend professionaliseren, empowerment.
7. Standaards en verantwoording daarover.

8. 'Lead professional', doorzettingsmacht.
9. Geld volgt kind of gebundelde hulpvraag.
10. Dienende processtructuur en hulpsystemen.
11. Communicatiekanalen.
12. Informatie kunnen duiden: checken, ingrijpen.



Voetangels

1. Geen 'common purpose'
2. Aanbodgericht ipv vraaggericht: over u, zonder u (kind, ouders).
3. Resultaten niet voor ogen.
4. Alleen bestuurlijk proces.
5. 'Hark' ipv processturing.
6. Geen wederzijds vertrouwen (onderhandelen als gewoonte).
7. Samenwerken om het samenwerken (leeg).
8. Niet dienstbaar aan professionals.
9. Uniformering ipv 'pluriformering'.
10. Leiders zijn niet contextgericht en/of samenwerkingsvaardig.
11. Niet alle informatie op tafel / niet kunnen duiden van info.
12. Geen beslissingsbevoegdheid op uitvoeringsniveau over inzet van middelen of mensen.

2010: validering

Onderzoeksreis Engeland, Schotland, Wales: 3p-network practitioners, politicians, policymakers

- 'No child left behind' *(common purpose)*
- Integrated Leadership voor Child Centres *(leadership development)*
- Geld laag in de organisaties en zelf kunnen aanvragen in assessment procedure, statement aanvraag *(high trust)*
- Lead professional *(doorzettingsmacht)*
- Vertaling naar wat dit voor samenwerkingspraktijken in Nederland zou betekenen.
- Expertronde met professionals, beslissers, bestuurders.
- Werkconferentie in najaar 2010 met GB-gasten.

Doet u mee?

Ady Hoytink (projectleider, 06-55137717)

Saskia Mulder

Rianne de Kiewit

a.hoitink@aps.nl

s.mulder@aps.nl

r.dekiewit@aps.nl

Opgave voor:

- Onderzoeksreis (max. 10 personen) 7-10 juni (ovb).
- Expertmeetings/ gesprekken '3p-Nederland'.
- (Bijdrage aan) werkconferentie in het najaar.