

samen werken aan de trans- formatie

gezamenlijke verkenning naar de rol en bijdrage
van de samenwerkingsverbanden PO en VO

tweedaagse conferentie

voor en door samenwerkingsverbanden po en vo

5 en 6 oktober 2016



inleiding

Op 5 en 6 oktober 2016 vond de conferentie plaats 'Samen werken aan de transformatie'. Deze meerdaagseconferentie is voor de eerste keer georganiseerd door de leidinggevendenden van de samenwerkingsverbanden PO en VO met een aantal belangrijke stakeholders.

De transformatie omvat vier transities: de Jeugdwet, de Participatiewet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en wet passend onderwijs. In het werken aan de maatschappelijke opdracht zijn de vier transities onlosmakelijk met elkaar verbonden. In een dergelijke dynamiek is betekenisgeving of waardecreatie een belangrijke factor voor succes: gezamenlijk een inhoudelijke betekenis geven aan het passende onderwijs, de passende zorg en een passende opvoeding voor elk kind en dit concreet en tastbaar in de praktijk te maken. Betekenis of waarde is in het algemeen subjectief. Om werkelijke waarde te realiseren is het van belang jezelf en de samenwerkingspartners goed te kennen en rekening te houden met elkaars belangen.

Er wordt veel gezegd en gesproken over passend onderwijs; de meest recente voorbeelden zijn te vinden in de negende voortgangsrapportage van de minister, het DUO onderwijsonderzoek en natuurlijk in de media. Het gaat dan vaak over passend onderwijs en over de samenwerkingsverbanden. Het ontbreekt nogal eens aan de vraag hoe de samenwerkingsverbanden zelf hun rol en bijdrage aan passend onderwijs en de transformatie zien.

Tijdens de eerste dag van de conferentie spraken de leidinggevendenden van samenwerkingsverbanden PO en VO elkaar over het geven van invulling aan hun maatschappelijke opdracht, de bijdrage die samenwerkingsverbanden kunnen leveren aan het succes van passend onderwijs en welke ambities zij als spelers hebben aan het samen werken aan de transformatie.

Dit document van de dag bevat een gezamenlijke verkenning naar de rol en bijdrage van de samenwerkingsverbanden, zoals die is besproken aan de co-creatietafels met de leidinggevendenden van de samenwerkingsverbanden op de eerste dag van de conferentie. De rode draad uit deze gesprekken is in dit document kort per onderwerp weergegeven. Zo geeft het een overzicht van gedeelde waarden en opvattingen om het gesprek te voeren en de daaruit voortvloeiende werkagenda te vullen.



betekenisvol samen werken

Tijdens de tafel 'samen werken met betekenis' was de centrale vraag: **wanneer vinden wij - de leidinggevendenden van de samenwerkingsverbanden - vanuit onze eigen opdracht dat wij succesvol bijdragen aan het realiseren van de transformatie?**

.....

Alle kinderen verdienen passend onderwijs, passende zorg en een passende opvoeding om goed voorbereid te zijn op een plek in de maatschappij. De onderliggende maatschappelijke betekenis van het passend onderwijs gaat verder en draagt bij aan een meer inclusieve samenleving waar iedereen tot zijn recht kan komen. In een dergelijke samenleving neemt iedereen op een gelijkwaardige wijze deel aan de maatschappij, ongeacht zijn culturele achtergrond, gender, leeftijd, talenten of beperkingen. Mensen worden aangesproken op hun mogelijkheden, niet op hun beperking. Dit vraagt om een andere manier van kijken en denken.

.....

De samenwerkingsverbanden hebben van de minister uitdrukkelijk de vrijheid gekregen om 'te doen wat nodig is' om voor iedere leerling binnen de regionale grenzen van het samenwerkingsverband passend onderwijs te garanderen. Ieder samenwerkingsverband voert hiervoor eigen beleid en organiseert activiteiten die zijn vastgelegd in een ondersteuningsplan. De vrijheid om te doen wat nodig is, wordt enigszins begrensd door het ministerie. Elk half jaar wordt naar aanleiding van de voortgangsrapportage passend onderwijs landelijk een aantal speerpunten geformuleerd. Deze zijn richtinggevend voor de samenwerkingsverbanden voor de volgende stap in de implementatie van passend onderwijs. Het samenwerkingsverband vertaalt deze speerpunten, waar relevant, naar de activiteiten in het samenwerkingsverband.

De bijdrage van passend onderwijs aan een meer inclusieve samenleving mag zichtbaarder worden. Wat betekent dat voor de zichtbaarheid van de samenwerkingsverbanden PO en VO? Welke betekenis of waarde voegen zij toe in het uitvoeren van hun opdracht? En voor wie? Hoe verhouden de samenwerkingsverbanden zich tot de andere partners die zich hebben verbonden aan het realiseren van passend onderwijs voor ieder kind? Met andere woorden: welke meerwaarde leveren zij?

rode draad uit de co-creatie

Inspireren tot verbinden, versterken en vertrouwen betekent kwaliteit leveren, creatieve oplossingen realiseren en doen. De leidinggevende van het samenwerkingsverband is daarmee actief gericht op handelen en oplossen.

Wij zijn vertegenwoordiger van het belang van het kind. Koersvast blijven op de maatschappelijke opdracht leidt tot resultaten. In gezamenlijkheid nodigen we aan tafel steeds die partijen uit die nodig zijn om dat belang te realiseren.

Voorwaarde voor de verbinding is het kunnen laveren tussen de hiërarchische lijn (verticaal) en de professionele lijn (horizontaal). Dat vraagt om kwaliteiten als moreel leiderschap, gezag en overtuigingskracht.

Het samenwerkingsverband draagt zorg voor een sectoroverstijgende rol (onderwijs en jeugd) specifiek tijdens de overgangen van het kind (0-23 jaar).



positieve beeldvorming

zichtbaarheid

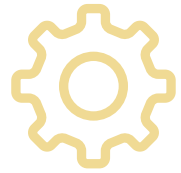
bestuurlijke verantwoordelijkheid

bundel krachten

cursus netwerkleaderschap

curriculum jeugd

factcheck thuiszitters



netwerklogica

Aan de tafel 'netwerklogica' was de centrale vraag: wat hebben de samenwerkingsverbanden PO en VO van de partners binnen en buiten het samenwerkingsverband nodig en vice versa om het gemeenschappelijk belang van passend onderwijs voor ieder kind te dienen?

De partners die in de transformatie samenwerken vormen een netwerk: een netwerk dat vier transitie moet verbinden bestaande uit verschillende organisaties. Zij hebben gezamenlijk én vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid een opdracht in het belang van kinderen en jongeren.

Vanuit de netwerk logica levert iedere partij zijn bijdrage aan het geheel en is ze op zoek naar het gezamenlijke belang van het netwerk om van daaruit te kunnen handelen. Dat vraagt van iedere netwerkspeler om te werken vanuit commitment aan het gezamenlijke belang. Vanuit de erkenning van hun onderlinge afhankelijkheid kunnen partijen de gemeenschappelijke opgave waarmaken, als een voorbeeld van co-creatie.

Opereren in een netwerk levert geen georganiseerde reis op, maar is eerder een expeditie: er ligt geen blauwdruk, iedere partner is actief en met elkaar op zoek naar de juiste wegen om het gemeenschappelijke doel te bereiken. Wat de partners afzonderlijk wel of niet doen, is van invloed op het geheel en dus ook op het gezamenlijke succes. Dit proces vraagt om onderling vertrouwen, ruimte en ontwikkelkracht. Het donkerste scenario is dat we ons in 2025 in een parlementaire enquêtecommissie moeten verantwoorden over het 'het kind en het badwater'.

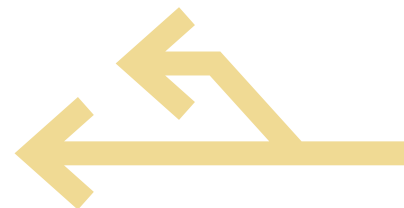
rode draad uit de co-creatie

Wij hebben een dubbele opdracht: de eigen wettelijke opdracht én de rol van inrichter van het netwerk. Taken zijn in de eerste plaats verbinden, letterlijk ontmoetingen creëren, signaleren en initiëren. We spreken liever van doorzettingsverantwoordelijkheid en leggen de macht bij de scholen, schoolbesturen en partners (ook leerling en ouders!).

Het netwerkproces functioneert het beste op een non-conformistische wijze. We moeten dus geen onnodige regels opwerpen, maar het handelen en de creativiteit de ruimte te geven. Op die manier werken we vanuit de bedoeling van de wet in plaats van vanuit de regels.

Belangrijk is een overkoepelende gezamenlijke ambitie met alle partners. Om dit te realiseren moeten we transparant zijn naar elkaar over onze eigen belangen en zorgen. Dit versterkt vertrouwen en commitment.

We hebben ook een rol in het informatie verzamelen over kwaliteitszorg, sociale kaart, rollen en verantwoordelijkheden van de partners en hiervan een overzicht bieden. Partners moeten elkaars agenda's samenvoegen, zodat je een gezamenlijk proces kunt doorlopen.



zelfreflexie governance

mandaat leidinggevenden

doorzettingsverantwoordelijkheid

ontmoetingen creëren

minder vrijstellingen

communicatie zorgplicht

passende opvoeding



eigenaarschap

Aan de tafel 'eigenaarschap' was de centrale vraag: hoe je als leidinggevende van het samenwerkingsverband vorm geeft aan het eigen eigenaarschap in het samen werken aan de transformatie.

Wanneer spreek je van eigenaarschap? Vanuit de psychologie wordt als kern van eigenaarschap gesproken over een ervaren eigendom c.q. domein wat van 'mij of van ons' is. Je bent eigenaar als je het gevoel hebt dat je kunt beïnvloeden. Bij het samen werken aan de transformatie hebben we te maken verschillende eigenaren, alle partners hebben een eigen aandeel in de transformatie en passend onderwijs voor ogen. Zo beschouwd is eigenaarschap ook een kwestie van verantwoordelijkheid voelen en nemen.

Dat klinkt logisch en misschien vanzelfsprekend, de praktijk blijkt weerbarstig. Niet voor iedereen is er automatisch sprake van mede-eigenaarschap van de netwerkopgave. Bij sommigen bestaat het gevoel dat ze gedwongen lid zijn in een opgelegde samenwerking waar ze niet om hebben gevraagd. Het realiseren van mede-eigenaarschap, d.w.z. commitment om een bijdrage te willen leveren, blijft desondanks essentieel en is een kerntaak voor ieder samenwerkingsverband.

Als je wilt transformeren vraagt dat allereerst om een transformatie van jezelf; hoe kan ik de verandering zelf zijn?

Marc Dullaart, aanjager Thuiszitterspact

Verantwoordelijkheid voelen en nemen voor het realiseren van passend onderwijs, passende zorg, passende opvoeding voor ieder kind betekent doorbreken en doen wat nodig is om een casus tot een goede oplossing te brengen, het betekent interdisciplinair werken, regels en procedures aanpassen aan de situatie. Dat vraagt om mede-eigenaarschap van alle partners die betrokken zijn; tijdelijk werkbare overeenkomsten waarin alle krachten worden gebundeld om het gezamenlijke belang te dienen. Dit betekent ook lef en creativiteit op alle niveaus en uitspreken van verwachtingen, afspreken van de hoofdlijn en bijbehorende acties en elkaar aanspreken

rode draad uit de co-creatie

Eigenaarschap wordt verschillend opgevat en besproken. Het is wenselijk om tot een eenduidige definitie te komen, nu wordt het snel juridisch opgevat.

Met eigenaarschap bedoelen we dat een leidinggevende strategisch handelt in het belang van het kind. Als succesfactor van eigenaarschap zien wij critical friends op alle niveaus. Hierin is de leidinggevende van het samenwerkingsverband eigenaar van de verbinding tussen partners.

Eigenaarschap vormgeven gaat over het delen van verantwoordelijkheid, afgestemde doelen en vasthoudendheid. Heb vertrouwen en geef dat ook, probeer niet alles dicht te regelen. In de relatie tussen leidinggevend en schoolbestuurders gaat het om ruimte nemen en ruimte krijgen. Als dat beide gebeurt is er sprake van een versterkend effect.

Wij vinden het essentieel dat bij jeugd en onderwijs sprake is van gedeeld eigenaarschap, het is belangrijk om samen de respectievelijke rol(len) helder te benoemen.

kind centraal

cruciale driehoek

krachtenveld

critical friend

creatieve oplossingen

good practice

dekkend netwerk



thuiszitterspact

Aan de tafel 'Thuiszitterspact' was de centrale vraag: wat heeft het samenwerkingsverband van de partners binnen en buiten de samenwerkingsverbanden nodig en vice versa om dit pact succesvol te laten zijn?

Het landelijke thuiszitterspact is een illustratie van hoe de politiek passend onderwijs benadert en beïnvloedt. Zoals eerder gezegd hebben de samenwerkingsverbanden van de minister uitdrukkelijk de vrijheid gekregen om 'te doen wat nodig is' om voor iedere leerling binnen de regionale grenzen van het samenwerkingsverband het passende onderwijs te garanderen. Die vrijheid wordt enigszins begrensd door dezelfde minister met nieuwe speerpunten naar aanleiding van de halfjaarlijkse voortgangsrapportage.

Vanaf de 8ste voortgangsrapportage passend onderwijs zijn thuiszittende leerlingen hoger op de politieke agenda gekomen. Dit resulteert voor dit schooljaar in de opdracht aan de samenwerkingsverbanden en hun partners op regionaal niveau een thuiszitterpact uit te voeren. Zowel gemeenten als scholen hebben een taakstelling in de registratie van thuiszittende leerlingen en voortijdig schoolverlaten. Met het thuiszitterspact wordt een concrete gezamenlijke inspanning van schoolbesturen (zorgplicht), gemeenten (rmc/leerplicht) en samenwerkingsverbanden (dekkend netwerk) gevraagd. De samenwerkingsverbanden bevroegd en gemeten op de output.

Wanneer het samen werken met betekenis en netwerklogica met eigenaarschap worden ingevuld, is de realisatie van een regionaal, gezamenlijk thuiszitterspact een proeve van waar de transformatie voor staat, een proeve van het willen en kunnen realiseren van de maatschappelijke opdracht van onderwijs, gemeenten en zorgpartners in gezamenlijkheid.

rode draad uit de co-creatie

Vanuit onze maatschappelijke opdracht nemen we méér ruimte dan enkel de wettelijke taak die ons is opgelegd: we nemen de regie in de samenwerking tussen onderwijs, gemeente en jeugdhulp(verlening). Zo werken we tegelijkertijd aan passend onderwijs, passende opvoeding en passende zorg. We stimuleren creatieve, out-of-the-box oplossingen.

Wij zijn ons ervan bewust dat onderwijs niet voor ieder kind zaligmakend is en zetten ons in voor het mogelijk maken van alternatieve leertrajecten. Niet volgens een bepaald aanbod, maar vanuit de behoefte van ontwikkeling van kinderen.

Wij stimuleren het urgentiebesef van preventie op school. Conflicten ontstaan vaak door gebrekkige communicatie met ouders. Korte lijnen en investeren in relaties blijven belangrijke aandachtspunten.

Wij spreken elkaar aan op onze gezamenlijke verantwoordelijkheid vanuit het Thuiszitterspact, zonder dat dit vertragend werkt voor kind en ouders.

Op het moment dat het met een kind of groep kinderen, niet goed genoeg gaat zal men blijven zeggen dat passend onderwijs niet gelukt is.

Rinda den Besten, voorzitter PO Raad

vertrouw het proces

maatwerk financiering

samenwerkingspact

nek uitsteken

wees de verandering

samen met ouders

betekenisvol



werkagenda 2017/2018

De deelnemers van de co-creatietafels hebben onderstaande punten voor de gezamenlijke werkagenda PO-VO ingebracht.

betekenisvol samen werken

- Stel samen een stip op de horizon vast voor onderwijs en jeugd in de regio.
- Werk aan beeldvorming in de publieke opinie met een eigen woordvoerder van de samenwerkingsverbanden.
- Maak de rol van samenwerkingsverbanden beter zichtbaar in het bestuurlijk krachtenveld.
- Werk aan de kwaliteitsontwikkeling van leidinggevendenden in relatie tot de maatschappelijke opdracht en bestuurlijk-ambtelijk krachtenveld.
- Deel regionale dilemma's met partners op landelijk niveau (VNG, de raden) om een impuls te creëren.

netwerklogica

- Bundel de krachten, visie en agenda's van PO-Raad, VO-raad, leidinggevendenden samenwerkingsverbanden en VNG. Zorg hierbij voor alignment vanuit de regio's naar boven.
- Voer het gesprek over het waarom, hoe en wat van bestuurlijke verantwoordelijkheid tussen samenwerkingsverband en schoolbestuur. Draag eraan bij dat recht gedaan wordt aan ieders opdracht.
- Ontwikkel een instrument voor zelfreflectie op bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- Bepaal belemmeringen in de samenwerking en pak ze op.
- Formuleer naast onderwijscurriculum ook een curriculum jeugd, welke naadloos op elkaar aansluiten.
- Investeer in professionalisering van de samenwerkingsverbanden. Organiseer cursorisch aanbod in (horizontaal) netwerkleiderschap en het aanboren van krachten.
- Maak een vuist tegen de perverse prikkel van het zo groot mogelijk worden (leerlingaantal) en het afstraffen van opnemen van leerlingen met een ondersteuningsbehoefte. Zorg dat het gewaardeerd wordt dat scholen hun nek uitsteken.

eigenaarschap

- Versterk de rol van de leidinggevende, zorg voor voldoende positionering en kijk daarbij kritisch naar de bijdrage van de huidige structuur.
- Zorg voor een mandaat voor leidinggevendenden (van coördinator tot bestuurder), zodat een leidinggevende aan de tafel van de transformatie zit.
- Wees duidelijk in het onderscheid tussen bureauorganisatie en netwerkorganisatie. Voor de maatschappelijke opdracht is eigenaarschap van de netwerk-functie nodig.
- Werk samen in de cruciale driehoek schoolbesturen, samenwerkingsverbanden en gemeentebestuur om kracht te zetten.
- Een evenwichtig eigenaarschap gemeente en samenwerkingsverband is noodzakelijk voor realisatie van minder vrijstellingen. Verbinden (financiële) middelen voor maatwerk.
- Zorg dat de regels rond zorgplicht klip en klaar zijn, voor scholen en ouders.

thuiszitterspact

- Analyseer de thuiszittersproblematiek. Hanteer allemaal dezelfde definitie.
- Laat samenwerkingsverbanden meebeslissen in vrijstellingen van de leerplicht.
- Verbreed het netwerk rond vroegsignalering.
- Investeer in partnerschap en communicatie met ouders.
- Draag zelf bij aan positieve beeldvorming. Laat je niet kapen door casuïstiek, maar vertel ook wat goed gaat.
- Zorg voor afgestemde berichtgeving over verantwoording, laat de evaluatie van passend onderwijs over aan één partij.
- Maak maatwerkfinanciering mogelijk voor langdurige (psychiatrisch) zieke kinderen, met geldstromen van beide kanten.
- Spreek elkaar aan op verantwoordelijkheid vanuit het Thuiszitterspact.
- Deel creatieve oplossingen en good-practices.
- Kom samen tot een duidelijke definitie van thuiszitters, zodat we kunnen vertrouwen op de cijfers.

