

Maak mijn doorgaande ontwikkeling mogelijk

Reflectie op de samenwerking onderwijs, zorg en jeugd.

Onderwijs | zorg | Jeugd
met andere
ogen



Al doende lerend samen anders kijken én anders doen

Onderwijs, Zorg en Jeugd - Met Ander Ogen

“Met Andere Ogen als veranderbeweging om ontwikkelkansen van kinderen te vergroten is pas geslaagd wanneer het programma zich overbodig heeft gemaakt”, stelde een bestuurder van een brancheorganisatie in de [midterm](#) van Met Andere Ogen. Deze verscheen in het voorjaar van 2020, het voorjaar dat de geschiedenis ingaat als het voorjaar van het coronavirus. Bijna van de ene op de andere dag moesten we uit elkaars buurt blijven, gingen de scholen dicht en werkten we vanuit

thuis. Binnen een paar dagen hadden we ons aangepast aan de nieuwe werkelijkheid: snelwegen zonder files waren een luxe die we in geen tientallen jaren meer hadden meegemaakt, vergaderen was misschien soms zelfs prettiger van achter de laptop dan in een matig geventileerd kantoor, en lesgeven bleek ook digitaal goed mogelijk. Het kan dus, veranderen...

**geef ieder kind de kans
zich optimaal te ontwikkelen
samen bewegen, leren en agenderen**

- Onderwijs, Zorg en Jeugd - Met Ander Ogen



Urgentie en gezamenlijkheid

Ook de reflectiebijeenkomsten op de midterm Met Andere Ogen in juni 2020 vonden digitaal plaats. In een tiental *webmeetings* gingen bestuurders, beslissers, uitvoerders, onderzoekers en begeleiders uit de domeinen onderwijs, zorg en jeugd met elkaar in gesprek over 'de stand van zaken' en plakten ze geeltjes op gedeelde digitale *whiteboards* alsof ze nooit anders hadden gedaan. De gedrevenheid en gedeelde ambitie om de leefwereld van kinderen écht centraal te stellen en 'het systeem' voor ouders en kinderen te vereenvoudigen straalden ook op afstand volop uit de beeldschermen. Natuurlijk ging het ook over het virus. Wat daarin opviel, was de gematigd positieve toon. Velen benadrukten wat 'de intelligente lockdown' had opgeleverd: "Partijen weten elkaar beter te vinden, er is meer overeenstemming en dat lukt ook digitaal tamelijk goed. Er is een gevoel van urgentie en gezamenlijkheid", zei de een. "Sommige kinderen bloeien thuis op, zonder school voelen ze zich beter, en leren ze beter. Dat zou ons aan het denken moeten zetten. Dit kan heel goed leiden tot een andere definitie van onderwijs", filosofeerde een ander. En een wetenschapper concludeerde: "Aandachtig niets doen' kan soms veel opleveren. De coronacrisis heeft ons geleerd: kwetsbare gezinnen vertonen veerkracht, crisissen zijn niet toegenomen."

Dat veranderen relatief makkelijk gaat zodra er een gezamenlijk beleefde urgentie is, en dat er zoveel goed gaat in tijden van crisis, wat zegt dat over onszelf? Wat zegt dat over het systeem? En wat zegt dat over de beweging Met Andere Ogen die twee jaar geleden in gang werd gezet? Is het al gelukt om de beoogde verandering en potentie van deze beweging te verzilveren?

Wetten en praktische bezwaren

Om te beginnen: we leven in een wereld vol wetten, regels, procedures en systemen. Dat is 'als vanzelf' zo gegroeid: we maken afspraken, leggen die vast in regels, vertalen die regels in procedures (of protocollen), ontwerpen een systeem om te controleren of iedereen zich wel aan de regels houdt, we zien dat het ergens nog niet helemaal gaat zoals we het zouden willen, we maken nieuwe afspraken, leggen deze vast in nieuwe regels en zo ontstaat uiteindelijk een complex stelsel dat moeilijk in zijn geheel is te overzien, waar niemand nog blij van wordt en dat steeds meer belemmert in plaats van helpt. "Ouders, kinderen en jongeren voelen zich te weinig ondersteund door de vele systeemeisen", stelde een van de deelnemers aan de reflectiebijeenkomsten. Als we op dat punt zijn aangekomen, hebben we een kantelpunt bereikt. De roep om verandering klinkt luider. Steeds meer mensen constateren: het moet anders: 'We willen weer eigenaar worden van ons werk'; of: 'We hebben uit het oog verloren waar het in de kern om gaat.'

Steeds meer mensen stellen vast dat onze maatschappij is aangekomen bij een kantelpunt. Dat geldt zeker voor het systeem dat we hebben gecreëerd rond de wereld van het kind: van geboorte tot volwassenheid omringen wij het kind met een enorm complex aan zorg, opvoeding, opvang, opleiding, begeleiding, behandeling en wat er verder nog aan hulp beschikbaar is om het kind veilig en verantwoord de volwassenheid in te geleiden. Verschillende systemen hebben we daarvoor gebouwd: de jeugdgezondheidszorg, de kinderopvang, het onderwijs, de jeugdhulp en ook de systemen voor de vrije tijd, zoals sport en cultuur. Al die systemen hebben vaak hun eigen wetten, hun eigen instituten, hun eigen visie, hun eigen professionele standaards.

Dit alles is vanuit de beste bedoelingen tot stand gekomen, in het belang van kinderen en jongeren. Echter, door ons in te graven in afzonderlijke deelsystemen bestaat het gevaar dat we juist hen uit het oog verliezen, de kinderen en jongeren met hun ontwikkelkansen, omdat we teveel bezig (moeten) zijn met (instandhouding van) het systeem. Het kind moet centraal staan, vindt en voelt en weet eigenlijk iedereen, het kind als geheel in zijn of haar eigen leefwereld. Waar het nodig is, zorgen wij voor steun bij de ontwikkeling, steun die interprofessioneel beschikbaar is. Precies om dat voor elkaar te krijgen is Met Andere Ogen in het leven geroepen.

Een ononderbroken ontwikkeling

Met Andere Ogen is onderdeel van een veranderbeweging, met als doel de ontwikkelkansen van kinderen te vergroten. Met Andere Ogen is ontstaan vanuit de Coalitie Passend Onderwijs-Jeugdhulp-Zorg die in 2018 is gesmeed tussen vele partners uit onderwijs (van kinderopvang tot en met MBO), gemeenten, jeugdhulp/zorgbranches, cliënt/ouderorganisaties, kenniscentra en zorglandschap. Met (financiële) steun van de ministeries van OCW en VWS en een groot gedeeld verlangen bij alle partijen om de ontwikkelkansen van kinderen te verbeteren, is vervolgens de aanpak Met Andere Ogen ontstaan. Integrale samenwerking werd de gedeelde opdracht, zodat voor ieder kind een ononderbroken ontwikkeling kon worden gerealiseerd, zo inclusief, passend en thuisnabij mogelijk. Oud-schoolbestuurder en oud-wethouder jeugd en onderwijs René Peeters werd als kwartiermaker op pad gestuurd om te onderzoeken wat er nodig is om

toe te werken naar deze 'stip op de horizon'. Er verscheen een breed omarmd rapport met aanbevelingen, er werden elf inspiratieregio's geselecteerd, er kwam een Programmaplan en professionals konden (en kunnen) zich aansluiten als aandeelhouder.

Van droom naar daad

In het voorjaar van 2020 maakten we met elkaar een tussenbalans op: waar staan we? Wat hebben we geleerd? En wat is nu de volgende stap? Vertrekpunt voor de gesprekken was de waaier aan activiteiten en initiatieven die lieten zien hoeveel er inmiddels al in gang was gezet, op lokaal, regionaal én landelijk niveau. Vooral de vraag wat nu de volgende stap is, bleek urgent. Want iedereen, van wetenschapper tot uitvoerder, van bestuurder tot begeleider, was ervan doordrongen dat het er nu om ging om 'meters te maken', om van droom naar daad te gaan, van 'wat zouden we eigenlijk moeten doen?' naar 'wat ga ik nu doen?'.

Potje gezond verstand

Allereerst was het van belang met elkaar te constateren dat we ons niet teveel moeten laten tegenhouden door de regels en grenzen van het systeem. Veel van de ervaren belemmeringen hebben we zelf gecreëerd, en veel oplossingen zijn gewoon toegestaan volgens de wet. Daarom geldt in zijn algemeenheid, zoals een wethouder het formuleerde: "Als je je alleen maar aan de wet houdt, kom je geen stap verder. Je moet je gezond

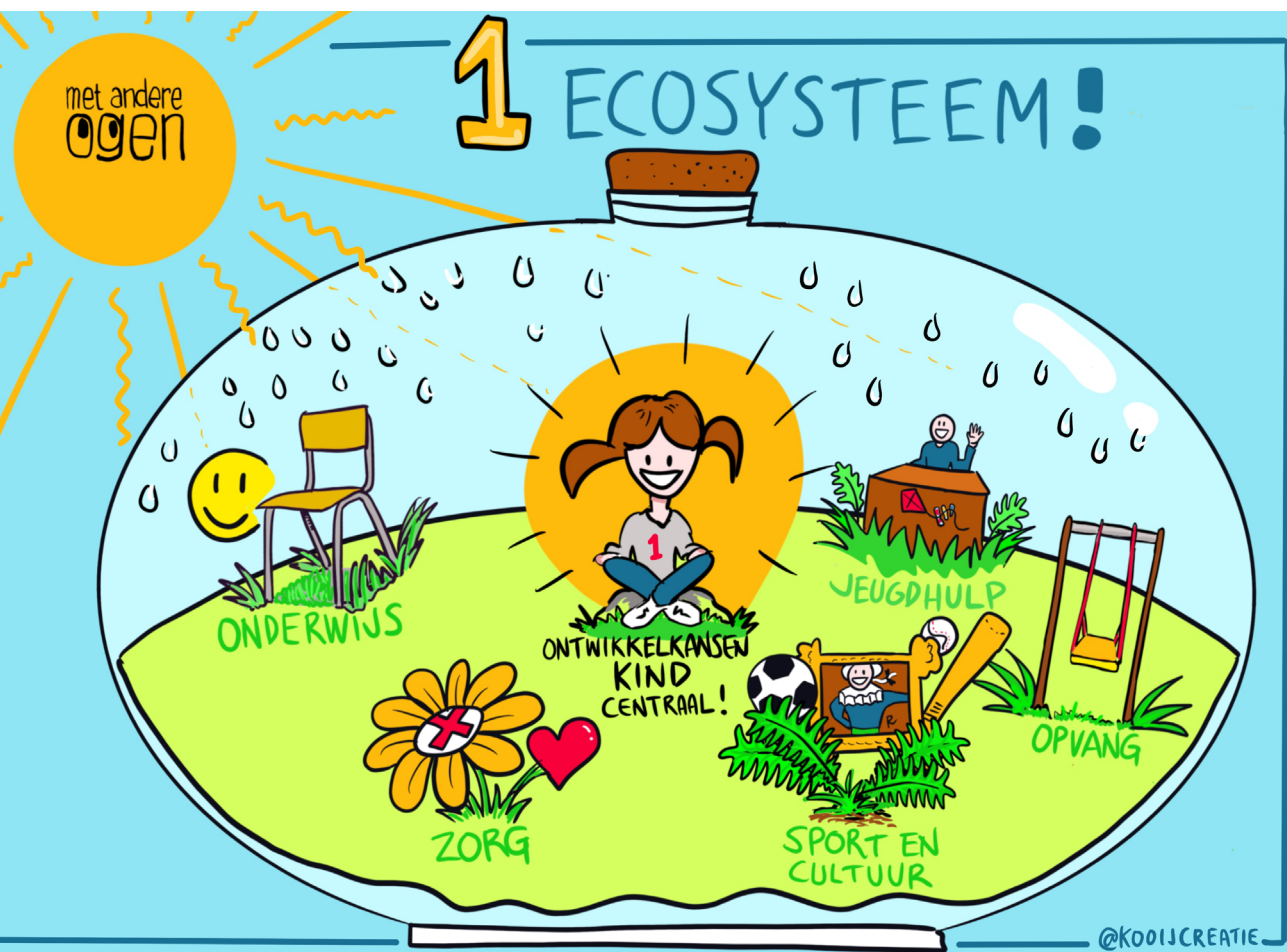
verstand gebruiken, uitgaan van wat wel kan, in plaats van wat niet kan. Je moet van het pad af, weg van alle structuren." Om dit te bereiken had zij in haar gemeente een 'potje gezond verstand' gecreëerd waarmee acties konden worden gefinancierd die nodig zijn, maar niet direct de gebaande paden volgen. Een schoolbestuurder suggereerde: "Misschien moeten we minder denken vanuit wat er anders moet, maar het omdraaien en denken vanuit de vraag welke structuren we nodig hebben om op een andere manier de regie te gaan voeren."

Leiders leren loslaten

We hebben het dan ook over leiderschap. Wat voor soort leiderschap hebben we nodig om de beweging Met Andere Ogen verder te brengen? "Hoe kunnen leiders meer loslaten en meer vertrouwen neerleggen bij professionals, zodat de leidinggevendenden de professionals 'wat minder voor de voeten lopen'?" vroeg diezelfde schoolbestuurder zich af. Een directeur-bestuurder van een samenwerkingsverband formuleerde het als volgt: "We zouden een gezamenlijke opdracht moeten formuleren met als doel te komen tot een eenduidig jeugdbeleid op weg naar een inclusievere samenleving zodat alle kinderen in de toekomst kunnen meedoen. We zoeken daarin naar een andere manier van sturing, niet meer *top-down*, waarbij je voortdurend in *control* wilt zijn, maar gedeeld leiderschap met gedeelde verantwoordelijkheid."

Interprofessionele teams

De verantwoordelijk zou dus lager in het proces moeten komen te liggen, bij kinderen, jongeren en hun ouders, gesteund door professionals die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het inzetten van passende hulp en ondersteuning. Leidinggevendenden zijn ervoor om dit proces mogelijk te maken, dienend, vanuit zelfkennis. Zij leren hoe ze kunnen loslaten en begeleiden hun professionals bij het nemen van hun gedeelde verantwoordelijkheid. Die professionals hebben intussen geleerd, al in hun opleiding, dat ze over de muren van hun eigen discipline heen moeten kijken, vanuit de gedachte dat "meer begrip leidt tot meer grip", zoals een lector integraal jeugdbeleid het formuleerde. Misschien moeten de muren zelfs wel helemaal weg: "Er zou één opleiding kunnen komen voor de sector gedrag & maatschappij", suggereerde een opleidingsleider, "zodat we mensen niet meer in allemaal aparte hokjes opleiden. We zouden mensen ook meer in de praktijk kunnen opleiden, daar wat het gebeurt. Je leert het meest in het veld, multidisciplinair, van elkaar, van ieders specifieke expertises. Uiteindelijk kunnen er dan divers samengestelde, interprofessionele teams ontstaan."



Vertrouwen in elkaar

Om dit te kunnen realiseren is vooral vertrouwen nodig, vertrouwen in elkaar. Waar we werken aan het ecosysteem rond kinderen en jongeren ontmoeten we elkaar vanuit verschillende domeinen en disciplines. Een jeugdzorgmedewerker komt in de klas van een leerkracht, een psycholoog praat mee tijdens het multidisciplinair overleg, een orthopedagoog geeft advies over een passende onderwijs-zorgplek. "Iedereen wil samenwerken, iedereen steunt dat, maar wordt het concreet, dan vindt iedereen het moeilijk, omdat je op elkaars domein komt", schetste een beleidsambtenaar van een gemeente. "Je kijkt in elkaars keuken en het kost veel lobbywerk om elkaar te blijven vertrouwen, elkaar te blijven accepteren." We hebben de neiging elkaars oordeel steeds weer ter discussie te stellen. "We zouden het oordeel van de professional niet steeds opnieuw moeten willen wegen", stelde een psychologe. "Mijn belangrijkste vraag zou zijn hoe we het professionele oordeel een grotere rol kunnen laten spelen in de keuzes die we maken voor het kind, uiteraard altijd in nauwe samenspraak met de kinderen en hun ouders zelf."

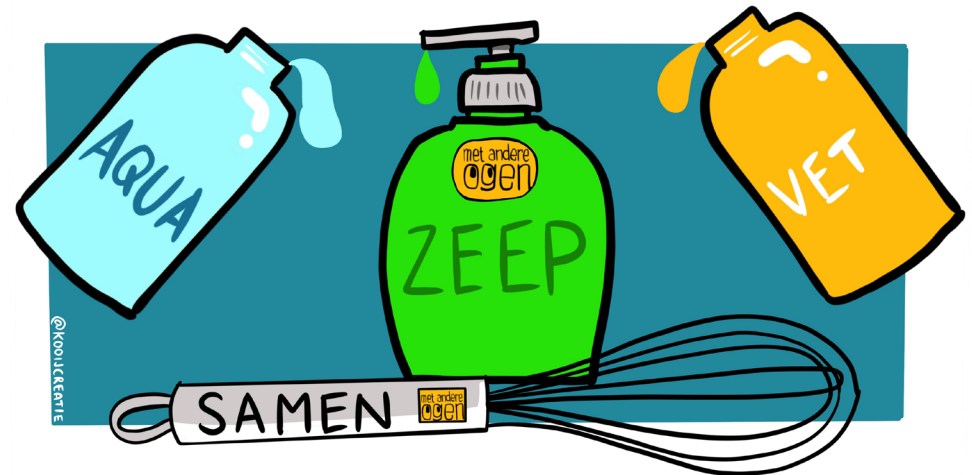
Ministerie van Jeugd

Langzaam ontstaat nu een beeld van hoe we het willen, hoe we het ecosysteem rond kinderen en jongeren zo kunnen inrichten dat ieder kind zich optimaal ontwikkelen kan, bij voorkeur op één plek, de school, als 'pedagogisch oplaadpunt' (een term van onderwijsvernieuwer Marcel van Herpen): leidinggevend en formuleren het doel, de verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij de professionals die vanuit verschillende disciplines met elkaar samenwerken en als geen ander weten hoe het doel bereikt moet worden, samen met kinderen, jongeren en hun ouders; maatwerk is daarbij het sleutelwoord, en de vrijheid om gemotiveerd af te kunnen wijken van 'wetten en praktische bezwaren'.

Dat het beleid rond kinderen en jongeren wordt aangestuurd vanuit verschillende ministeries (OCW, VWS, V&J, SZW), dat de financiering van wat een kind nodig heeft diens gevolg uit verschillende bronnen ontspringt, en dat het daardoor wenselijk zou zijn om te komen tot één ministerie van Jeugd, met één systeem van financiering voor het hele systeem rond kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar, is evident, maar weerhoudt de praktijk niet om alvast op weg te gaan. Het beleid volgt vanzelf, is de optimistische vastberadenheid van iedereen die betrokken is bij de dagelijkse praktijk van het werken aan ontwikkelkansen voor kinderen en jongeren.

Water en vet

Wat daarbij helpt, is dat we aan kunnen tonen wat werkt en wat niet, en als het werkt, hoe het komt dat het werkt. We hebben onderzoek nodig, uitgevoerd door wetenschappers. Hoe harder de cijfers, hoe beter we aan kunnen tonen dat wát wij doen, verstandig is, in het belang van het kind, en



ook in het belang van de efficiëntie, van de financiën. Waar wij mee bezig zijn, als professionals in het ecosysteem rond kinderen en jongeren, is vooral preventief van aard. Door het ecosysteem zo in te richten dat ieder kind zijn plek daarin kan vinden, zijn 'herstelwerkzaamheden' in een later stadium minder nodig. Politiek en preventie mogen zich dan tot elkaar verhouden als water tot vet, zoals een oud-wethouder het verwoordde, met behulp van onderzoek kan wel degelijk worden aangetoond dat preventie werkt, en waarom het werkt.

Een beetje zeep

De handen van wetenschappers beginnen in ieder geval te jeuken als ze de hoeveelheid initiatieven zien die rond Met Andere Ogen is opgebloeid. Deze schreeuwen erom te worden 'gedetermineerd', ontleed, geanalyseerd. Daarvoor is eerst een normen- en toetsingskader nodig, "anders blijf je

zwemmen". Waar willen we over tien jaar zijn? Wat werkt en wat werkt niet om daar te komen? Er is al een grote hoeveelheid ruwe data beschikbaar die zou kunnen worden geordend, als begin. De wetenschappers willen zich daar graag aan verbinden om met hun kennis en onderzoek de praktijk verder te helpen ontwikkelen.

Ze geven alvast een paar invalshoeken mee: "We zouden ook breder moeten kijken dan alleen de samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulp", zegt een lector Jeugd. "Sport en cultuur spelen ook een belangrijke rol. Hoe meer sport en cultuur, hoe minder jeugdhulp er nodig is, zou mijn stelling zijn. Op die manier kunnen we de samenwerking overstijgen." Een collega analyseert: "Samenwerken is dé ambitie van MAO. Maar welk doel dient de samenwerking? Het gevaar is dat samenwerking leidt tot opschaling van zorg. Is dat wat we willen? Zouden we niet ook oog moeten hebben voor ontzorgen, normaliseren, de-medicaliseren?"

Stel wetenschappers een vraag, en de hypotheses rollen over tafel.

Onderzoek vloeit hier bijna als vanzelf uit voort, onderzoek dat hard nodig is om ook de politiek er blijvend van te overtuigen dat vet en water heel goed mengen met een beetje zeep.

De stem van het kind

En de kinderen en jongeren zelf, en hun ouders? Zijn we niet zo bezig met elkaar dat we opnieuw dreigen te vergeten dat het allemaal draait om kinderen en jongeren die zich optimaal willen ontwikkelen? Misschien hebben ze ons daarbij lang niet altijd nodig. Maar ze kunnen wel last van ons hebben. En dat willen ze ons graag vertellen, samen met hun ouders. Een



hogeschooldocent stelt: "Interprofessioneel samenwerken is voor mij: de stem van kinderen en ouders centraal stellen en daaraan gewicht toekennen. In het civiele recht zijn hierin al grote stappen gezet. Maar het onderwijs is nog niet zo ver. We missen daarmee iets belangrijks."

Structureel plek inruimen voor de stem van kinderen, jongeren en hun ouders dus: wat willen zij, wat denken zij dat goed voor hen is? Zij zijn toch de grootste deskundigen op het terrein van hun eigen leven, of dat van hun kinderen? Wij hoeven alleen maar te luisteren, een relatie aan te gaan, en kinderen en jongeren van daaruit te helpen zich te ontwikkelen volgens alles wat ze in zich hebben, samen met anderen, op weg naar die toekomstige samenleving die stap voor stap steeds inclusiever wordt.

Beleid volgt praktijk

Dat Met Andere Ogen als hulpbeweging in de totale veranderbeweging, van uitvoering tot beleid en bestuur, niet meer te stoppen is, is een belangrijke conclusie aan het eind van een serie boeiende reflectiegesprekken tussen alle betrokken bij het programma. Wie met andere ogen kijkt, gaat ook anders handelen. Met Andere Ogen heeft ons naar elkaar leren kijken, heeft ons elkaar doen zien, elkaar doen vinden. En nu we elkaar gevonden hebben, willen we door, op een reis door het ecosysteem rond kinderen en jongeren. Iedereen, of hij/zij nu werkt binnen een wijkteam of de jeugdgezondheidszorg, de kinderopvang of het onderwijs, de wetenschap of de politiek, zoekt daarbinnen naar zijn eigen specifieke plek en functie. We ontdekken nog dagelijks nieuwe paden, maar we blijven bij elkaar, hebben elkaar nodig en muren breken we af, hokjes bouwen we niet meer.

Wat we van harte hopen, in deze tijd waarin vijf jaar Passend Onderwijs wordt geëvalueerd, verkiezingsprogramma's worden geschreven, en een nieuw regeerakkoord wordt voorbereid, is dat het gedeelde verlangen van deze beweging wordt omarmd maar vooral wordt omgezet in actie: landelijk, regionaal en lokaal. Zodat het gedachtegoed van Met Andere Ogen landt in hoofd, hart en handen van alle betrokkenen. Als we dat voor elkaar hebben, heeft Met Andere Ogen zich met recht overbodig gemaakt.

Colofon

Tekst:

**Richard Stuivenberg,
OOG Onderwijs en Jeugd,
in opdracht van Met Andere Ogen**

Eindredactie:

Met Andere Ogen

Illustraties:

Marco v/d Kooij

Vormgeving:

**Duncan Baumbach,
Wit Communicatie**

Onderwijs | Zorg | Jeugd
met andere
ogen

Aanpak Met Andere Ogen is geïnitieerd door de coalitie Onderwijs - Zorg - Jeugd.

www.aanpakmetandereogen.nl

E-mail: metandereogen@vng.nl

