

# **School als Werkplaats**

**Een methodiekbeschrijving**

© 2013 Nederlands Jeugdinstituut

Het Nederlands Jeugdinstituut heeft dit rapport geschreven op verzoek van het ROC Friesland  
Dit rapport werd (mede) mogelijk gemaakt door de gemeente Leeuwarden

**Auteur(s)**

Corian Messing

Met dank aan Ben Brinkman

**Nederlands Jeugdinstituut**

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon 030 - 230 6505

Website [www.nji.nl](http://www.nji.nl)

E-mail [c.messing@nji.nl](mailto:c.messing@nji.nl)

[bbrinkman@meno-groep.nl](mailto:bbrinkman@meno-groep.nl)

## Inhoud

<b>School als Werkplaats</b> .....	<b>1</b>
Een methodiekbeschrijving .....	1
<b>1 School als Werkplaats: opzet traject en onderzoek</b> .....	<b>5</b>
1.1 Het traject School als Werkplaats .....	5
1.2 Onderzoek naar de methodiek van School als Werkplaats .....	10
<b>2 Essentie van de methodiek</b> .....	<b>12</b>
2.1 De kern van het SAW'er zijn .....	12
2.2 Intensieve samenwerking docent(coach) en SAW'er .....	13
2.3 Afstemmen docent(coach) en SAW'er .....	19
2.4 Van generalist naar specialist.....	22
<b>3 Samenwerken met partners</b> .....	<b>25</b>
3.1 Samenwerking deelnemende instellingen .....	25
3.2 Samenwerken met bestaande jeugdzorg .....	26
3.3 Leren van elkaar en wederzijdse beïnvloeding.....	27
<b>4 Kaders voor uitvoering</b> .....	<b>31</b>
4.1 Aandachtspunten in de institutionele afstemming .....	31
4.1.1 Personele inzet .....	32
4.1.2 Organisatorische afspraken rond samenwerking .....	33
4.1.3 Faciliteiten .....	35
4.1.4 De structuur van de school. ....	35
4.2 Inrichting communicatielijnen .....	37
4.3 Aansturing en verantwoording .....	38
<b>5 Competenties docent(coach) en SAW</b> .....	<b>40</b>
5.1 Competenties docent(coach) .....	40
5.2 Competenties SAW'er .....	41
<b>6 Alles overziende: meerwaarde en ontwikkelvragen</b> .....	<b>42</b>
6.1 Opbrengsten van School als Werkplaats.....	42
6.2 Ontwikkelvragen .....	46
6.3 Van project naar traject: ontwikkelen en bewaken van de kwaliteit van werken .....	50
6.4 Stand van zaken: een jaar later .....	52
<b>7 Samenvatting</b> .....	<b>55</b>

<b>Bijlage 1 Competenties coach- begeleider.....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 2: Profiel medewerkers School als Werkplaats .....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3: Citaten .....</b>	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Het Nederlands Jeugdinstituut: hét expertisecentrum over jeugd en opvoeding .....	<b>61</b>

# 1 School als Werkplaats: opzet traject en onderzoek

In het cursusjaar 2009 – 2010 verlieten in Leeuwarden 650 jongeren het Friesland College zonder startkwalificatie. Daarvan waren 500 jongeren ‘nieuwe schoolverlaters’ en 150 ‘oude schoolverlaters’. De cijfers illustreren de breed ervaren noodzaak in te zetten op (onorthodoxe) middelen om voortijdig schoolverlaten terug te dringen in het mbo.

School als Werkplaats is als antwoord op de ervaren noodzaak ingericht op het Friesland College. Dit is een middelgroot mbo, met meer dan 200 opleidingen op niveau 1 t/m 4, BOL en BBL en daarnaast volwassenenonderwijs. De school heeft meerdere locaties, met hoofdvestigingen in Leeuwarden en Heerenveen.

Het traject School als Werkplaats is in oktober 2010 vanaf de ‘ontwerptafel’ verbreed naar het werkveld, waarbij steeds het innovatieve karakter is benadrukt: “een organisatie veranderen is als een brug bouwen terwijl je er op loopt”. Dit beeld is als rode draad vastgehouden.

In School als Werkplaats werken het Friesland College, de gemeente Leeuwarden en de provincie Friesland, inclusief elf instellingen voor jeugdzorg intensief samen aan het terugdringen van schoolverzuim, als voorbode van voortijdig schoolverlaten.

## 1.1 Het traject School als Werkplaats.

### *Uitgangspunten*

- Het versterken van het pedagogische basisklimaat in de lesgroep voorkomt uitval. De pedagogische taak van de docent is van belang, maar vaak nog onderbelicht.
- De school is te zien als vind- én werkplaats voor cursisten met problemen. Motto: ‘we gaan niet het probleem exporteren, maar hulp importeren’. Dus: hulp bieden op school, zo dicht mogelijk bij de leerloopbaan.
- De bevindingen van de Amaryllisgroep, de Vlielandgroep (januari 2010), resulterend in het provinciale project ‘Versterkt naar verbinding’, nu bekend als ‘Kind in Fryslân’, en het advies van de parlementaire werkgroep ‘Toekomstverkenning Jeugdzorg’ (mei 2010). Tot de breed onderschreven ‘Amaryllis- uitgangspunten’ behoren onder meer:
  - o redeneer vanuit de kracht van cursisten en sluit aan op de gezonde kant van de jongeren.
  - o Onderschrijf het belang van één hulpverlener die de regie houdt en het werken volgens één gezin, één plan.
  - o Binnen de Amaryllisgedachte wordt gewerkt met een frontlijnteam en een aantal wijkteams. Het SAW-team is te zien als een frontlijnteam binnen het onderwijs.
- De tweedelijnszorg dient de eerstelijnszorg te ondersteunen. De eerstelijnszorg/het lokale veld dient dusdanig toegerust te zijn, dat (onnodige) instroom in de tweede lijn is te voorkomen of te verkorten en dat uitstroom naar de tweede lijn zonder vertraging verloopt. Voorwaarde is wel dat de eerste lijn haar verantwoordelijkheid neemt en de capaciteit plus kwaliteit heeft/krijgt om dit uit te voeren.

### *Doelstellingen van SAW*

Bij aanvang zijn de volgende doelen vastgesteld:

- Voorkomen van voortijdig schooluitval (als voorloper op maatschappelijke uitval) door preventief in te zetten op schoolverzuim. De nadruk op preventief interveniëren, vergroot de kans op een succesvolle afronding van de schoolloopbaan met een startkwalificatie.

- Efficiënter en integraal organiseren van zorg- en hulpverlening. Dankzij een efficiëncyslag in de preventieve zorg- en hulpverlening is de inzet van zwaardere (duurdere) tweedelijnszorg te verminderen.
- Gezamenlijk bewerkstelligen dat de aansluiting binnen de keten van jeugdhulp/-zorgverlening verbetert (aansluiting eerste- en tweedelijnszorg en hulpverlening).
- Het ontwikkelen en verbeteren van het pedagogische repertoire van docenten en docent(coach)es, zodat zij problematiek bij de cursisten eerder en beter signaleren.

#### *Uitwerking van de doelstellingen*

SAW is gestart op het Friesland College, op de BOL opleidingen niveau 2, omdat hier het grootste deel van de potentiële voortijdige schoolverlaters zit. Het FC bestaat uit meerdere branchegerichte units, die meerdere opleidingen aanbieden. Bijvoorbeeld 'Handel', met zes opleidingen gericht op de detailhandel en de groothandel. Een SAW'er is verbonden aan een unit en werkt gewoonlijk voor meerdere opleidingen op niveau 2, tenzij er meerdere SAW'er aan één unit zijn verbonden, of de opleiding groot genoeg is voor één SAW'er.

Het FC wil samen met partijen uit zorg en hulpverlening vanuit de genoemde uitgangspunten een werkwijze ontwikkelen, waardoor cursisten (en hun thuissituatie) *tijdig* en *integraal* zorg en ondersteuning ontvangen, waarbij de school vind- en werkplaats is. De samenwerking tussen partners is zodanig te organiseren, dat de cursist steeds met één persoon wordt geconfronteerd en ieders eigen professionaliteit en specialisme behouden blijven. De ondersteuning en hulp zijn daarbij mét elkaar en niet ná elkaar in te zetten. Uiteindelijk is het de bedoeling het traject breed in de vorm van maatwerk in te zetten in het hele onderwijsveld in Leeuwarden.

In de opzet van het traject is uitgegaan van wederkerigheid: van elkaar leren staat centraal. Het team SAW is op locatie aanwezig. Ter plekke, binnen een opleiding, werkt men nauw samen met de docenten en vakspecialisten die een coachende taak hebben<sup>1</sup> bij de vraag 'hoe en wanneer is begeleiding in te zetten voor jongeren die dreigen uit te vallen'. Maar bijvoorbeeld ook hoe pedagogische vaardigheden zijn te vergroten. Omgekeerd delen de docent(coach)es hun kennis met het team SAW over de mogelijkheden en beperkingen die zijn verbonden met het bieden van zorg binnen een onderwijscontext. En zij maken duidelijk wat zij betekenen voor de cursisten, zowel vanuit didactisch als vanuit pedagogisch oogpunt. Door de samenwerking ontstaat overdracht van kennis en ervaring tussen de leden van het SAW-team en docenten.

Dankzij de samenwerking kan waar nodig sneller (specialistische) zorg- en hulpverlening worden ingezet, zodat de noodzaak vervalt eerst te moeten wachten op het afgeven van een indicatie. In deze pilot is ervaring opgedaan met effectieve verwijzingsmogelijkheden. Daarnaast leiden de activiteiten die het Friesland College onderneemt met partners uit het lokaal en provinciaal jeugd(zorg)veld in SAW, naar verwachting tot een nieuwe werkstructuur en werkcultuur.

#### *Werkconferentie oktober 2010*

In oktober 2010 heeft op het Friesland College een startbijeenkomst plaats gevonden van SAW. Hier zijn de bovengenoemde uitgangspunten en doelen aangevuld met ervaringen uit de praktijk. Er is benoemd op welke onderdelen de samenwerking al positief verloopt, wat de doelstelling(en) op de

---

<sup>1</sup> Vanwege de leesbaarheid duiden we deze docenten en vakspecialisten verder aan als 'docent(coach)es'. Vakspecialist: een aanduiding binnen het FC voor een type docent dat de cursist begeleidt bij het aanleren van vaardigheden en bij het verkrijgen van vakkennis. Bijvoorbeeld door instructies, workshops en trainingen

lange termijn zijn ('de stip aan de horizon') en wat nodig is om aan de slag te gaan. Dit leverde het volgende op (citaat):

- Het kind staat centraal (verbinding gezin, school/werk, wijk)
- Leer elkaar kennen (werkers, maar ook leerlingen)
- Werk niet vanuit het probleem, maar benadruk 'het goede', de 'kracht van jongeren'
- Het SAW-werkteam moet vier dagen per week op school aanwezig zijn
- Samenwerkingsbelang staat voorop, niet een instellingsbelang
- Niet wachten, maar direct met hulp beginnen. Tussentijds of achteraf indicatie regelen en financiering regelen/bundelen middelen
- Generalisten/sociaal werkers zijn de eerstelijnszorgverlener en specialisten zijn er voor de jongeren met meervoudige complexe problematiek (5% van de jongeren)
- Geef professionals de ruimte en het vertrouwen
- Heb lef, wees actief en enthousiast.

De bestuurders van tien deelnemende instellingen uit de (jeugd)zorg- en hulpverlening hebben op de werkconferentie toegezegd formatie uit eigen middelen in te willen zetten voor het traject SAW.

#### *Het School als Werkplaats werkteam*

Om de gestelde doelen te realiseren, is een team samengesteld met generalistische functionarissen die in dienst zijn van uiteenlopende jeugdzorg- en gemeentelijke instellingen. Iedere instelling heeft intern een medewerker gezocht die geïnteresseerd en gemotiveerd is om in deze opzet te werken en zich de generalistische werkwijze die erbij hoort eigen wil maken en soms al eigen heeft gemaakt. De generalisten zetten zich in voor alle cursisten van een opleiding, maar besteden een groter deel van hun tijd aan de ongeveer 20% bij wie sprake is van intensieve problematiek. De functionarissen beseffen wat het betekent hulp en steun te bieden vanuit een onderwijscontext en zijn goed thuis in de leefwereld van jongeren en jong volwassenen.

Tot hun takenpakket behoort het vroegtijdig signaleren van problemen die mogelijk leiden tot schoolverzuim/-uitval. Zij bieden zelf ondersteuning aan cursisten in overleg met de verantwoordelijke docent(coach), maar kunnen ook docenten aanspreken en/of ondersteunen, praktische hulp bieden, specialistische zorg inschakelen (de verwijzing naar de tweede lijn), een relatie leggen met thuis, etc.

Begin 2011 is het SAW werkteam gestart op het Friesland College. Ten tijde van het onderzoek bestond het werkteam uit elf leden, afkomstig van tien instellingen uit de eerste en tweede lijn, die minimaal twee, soms maximaal vier dagdelen inzetbaar zijn.

In deze rapportage is ervoor gekozen de leden van het SAW-werkteam verder aan te duiden als 'SAW'er'. Een SAW'er is dus een medewerker van één van de participerende instellingen aan School als Werkplaats, terwijl SAW als project tevens de inbreng van de school omvat.

De leden van het SAW-werkteam zijn in de eerste lijn afkomstig van Sinne Welzijn (Welzijn Centraal sinds zomer 2012) met twee jongerenwerkers. Verder zijn eerstelijnsdeelnemers: het Jeugdloket Leeuwarden (RMC-functie), VNN, ZIENN!, MEE en Fier Fryslân die ieder één medewerker leveren. Vanuit de tweede lijn doen mee: Bureau Jeugdzorg, Jeugdhulp Friesland, Kinnik (GGZ-jeugd) en Tjallinghiem.

Er zijn onderling verschillen in de inbreng. De grootste leveranciers zijn de Verslavingszorg Noord Nederland (VNN), Welzijn Centraal, Bureau Jeugdzorg en Jeugdhulp Friesland. Zij leveren allen vier dagdelen.

Ten tijde van het onderzoek zijn medewerkers van het SAW-team actief op acht units en daarbinnen voor de niveau 2 BOL-cursisten van meerdere opleidingen. Deze units en opleidingen zijn:

- Zakelijke dienstverlening (opleiding: secretariael)
- Handel (opleiding: Handel)
- Middelbare Hotelschool Friesland (vakopleidingen: brood- en banketbakker, kok en bediening)
- Media, Games & IT (opleidingen: ICT en Media)
- Zorg Service en Welzijn (basisopleidingen: helpende zorg en welzijn, Facilitair Dienstverlener. Welzijn)
- D'Drive kunstopleidingen (opleidingen: podium-en evenemententechniek. Design. Mode)
- Bouw (opleidingen: Bouw, Hout en schilderen)
- Technolyceum (vakopleidingen techniek: installatietechniek, elektronica, werktuigbouwkunde en engineering. Engineering).

Na afronding van de onderzoeksfase is de uitbreiding van SAW over de units gestaag doorgegaan, waardoor bij het verschijnen van de rapportage alle units van het Friesland College kunnen beschikken over SAW. Dit houdt in dat ongeveer 1000 cursisten niveau 2 bereikt kunnen worden.

De leden van het werkteam zijn begonnen met een soort 'stage' van twee maanden op het Friesland College, niveau 2. De observaties die zij deden, vormden de basis voor de projectleiding om het werkveld af te bakenen en te bepalen waar mogelijkheden liggen om aan te sluiten op de wereld van de jongeren, met als achterliggend doel mogelijkheden te vinden schoolverzuim terug te dringen. Dit was fase 1: exploreren van de vraagstelling van het traject, het inzichtelijk maken van het werkgebied en het steeds preciezer formuleren van de vraagstelling en de wijze van beantwoorden.

Fase 1 resulteerde in april 2011 in het formuleren van vier mogelijke pijlers onder de brug die men gezamenlijk aan het bouwen is. Om verder te komen zijn de volgende aandachtspunten benoemd, die men van belang vond voor het hele traject (citaat):

1. aansluiting tussen werkteam SAW en de docent(coach) en de cursist vindt plaats in de dagelijkse praktijk op de school en in de letterlijke zin van het woord.
2. aansluiting tot stand brengen tussen werkteam SAW en het Service Centrum Cursistenzorg (SCC) op het Friesland College.
3. aansluiting van de units op de achterliggende organisaties vindt plaats via de werker SAW om doorstroom naar jeugdhulpverlening te versnellen.
4. aansluiting tot stand brengen tussen de leden van het werkteam SAW.

Samengevat: de generalist op het Friesland College is als professional een specialist, die op school in de rol van generalist werkt. Dat doet hij op de werkplek van docent(coach) en cursist, die tevens dient als vindplaats van de (potentiële) doelgroep voor de hulpverlening. Generalist en docent(coach) werken samen in de praktijk, doen ervaring op en leren van elkaar. Samen werken zij vanuit een preventieve visie voor cursisten, enerzijds gericht op het voorkomen van schooluitval en anderzijds op het voorkomen van onnodig intensieve zorg. Waar nodig regelen zij een gerichte en snelle verwijzing.



### *Plaats ten opzichte van de bestaande zorgstructuur*

FC Support is de naam van de zorgstructuur van het Friesland College. De contactpersonen cursistenzorg, die werkzaam zijn voor iedere unit van het FC, maken deel uit van FC support. Afhankelijk van de omvang van een unit, staan één of meerdere contactpersonen cursistenzorg ter beschikking. Zij zijn nauw betrokken bij de aanpak van factoren die de schoolloopbaan negatief kunnen beïnvloeden.

Daarnaast beschikt iedere unit over verzuimcoördinatoren. Soms is de verzuimcoördinator tevens de contactpersoon cursistenzorg, soms is dit een andere medewerker.

Het Servicecentrum Cursisten biedt deze functionarissen inhoudelijke begeleiding en verder vallen alle activiteiten en onderwijs op instellingsniveau van het Friesland College onder verantwoordelijkheid van het Servicecentrum Cursisten:

- FC XL search en switch. Het FC XL Loopbaanteam houdt zich bezig met de studiekeuze en begeleidt cursisten die een studiekeuze hebben gemaakt, die niet bij hen blijkt te passen, of die niet goed weten wat zij willen.
- Pitstop: een ondersteunend programma voor cursisten die dreigen vast te lopen in hun opleiding. Met behulp van individuele begeleiding, een training of een time-out werken zij aan hun persoonlijke ontwikkeling. Deze programma's worden in zowel Leeuwarden als Heerenveen aangeboden.
- MBO rebound Fryslân.

In FC Support werken eveneens twee zorgcoördinatoren (één voor de hoofdvestiging Leeuwarden, één voor de hoofdvestiging Heerenveen). Zij hebben het relatiebeheer met alle organisaties op het terrein van zorg, hulpverlening en veiligheid in hun pakket, evenals specifieke projecten, zoals het Ontmoetingscentrum Jonge Ouders en Kamers met Kansen. Zij onderhouden contact met de gemeenten in het kader van VSV en met de VO-scholen om tot een warme overdracht van cursisten te komen. Zij bieden een spreekuur in de school aan en begeleiden het Jongeren Informatie Punt (JIP) in de school (een laagdrempelig informatiepunt voor en door jongeren).

De afspraak is gemaakt dat units die over SAW beschikken geen beroep doen op de interne zorgstructuur van het FC. Zij werken immers samen met externe partners en dat vervangt de inzet van de interne structuur. Desondanks bestaan er nog enkele lijntjes. Zo kunnen de cursisten die bij SAW in begeleiding zijn weliswaar geen beroep doen op individuele begeleiding binnen Pitstop, maar wel op de time-out functie van Pitstop, en op de MBO rebound Fryslân. Na overleg met de SAW'er kan de docent(coach) verwijzen naar deze voorzieningen. Ook het verwijzen naar externe projecten, zoals Kamers met Kansen, verloopt sporadisch nog via de zorgcoördinatoren. Ten tijde van het onderzoek is binnen het FC de besluitvorming over de inrichting van de samenwerking nog niet afgesloten.

### *Opbrengst nulmeting*

Een eerste meting, op te vatten als nulmeting, is door de projectleiding van School als Werkplaats uitgevoerd en eind 2011 afgerond. Opbrengsten zijn:

- Inzicht in de eerste ervaringen van cursisten en docent(coach)es. Wat heeft SAW hen opgeleverd? Draagt de inzet bij aan een grotere kans op succesvol afronden van de schoolloopbaan? Leden van het werkteam SAW hebben ieder evaluatiegesprekken gevoerd met drie cursisten en/of docenten(coaches).
- Verder gaande analyse van de eerste ervaringen. Zoals: inschatting van het aantal cursisten dat zonder steun vermoedelijk zou zijn uitgevallen. De door cursisten ervaren

doeltreffendheid en doelmatigheid, eerste opbrengsten, formuleren van leerpunten voor het nieuwe schooljaar en concrete meetpunten. Deze verkenning is uitgevoerd in zogeheten ‘aftapgesprekken’ tussen projectleiding en leden van het team SAW. Verder hebben de teamleden SAW de eigen startervaringen genoteerd.

- Het bepalen van de invloed van het werkteam op het aantal verwijzingen naar de hulpverlening.
- Een verkenning van de invloed van het werkteam op relevante aspecten van het pedagogisch klimaat, zoals de wijze waarop ongewenst gedrag van cursisten wordt aangepakt.

## 1.2 Onderzoek naar de methodiek van School als Werkplaats.

Het NJI is begin 2011 in twee segmenten om ondersteuning verzocht.

Het eerste segment richt zich op het tegen elkaar afwegen van de maatschappelijke kosten en baten vanuit het perspectief van het gemeentelijk beleid. De rapportage van dit deel heeft afzonderlijk plaatsgevonden<sup>2</sup>

In het tweede segment staat kwalitatieve analyse van de praktijk centraal, uitgewerkt in de volgende zeven onderzoeksvragen. Er is niet gekozen voor beantwoording per vraag in de tekst, wel wordt vermeld wanneer de rapportage ingaat op één van de vragen.

Doel is tot een overdraagbare methodiekbeschrijving te komen, die fungeert als een dynamisch basisdocument: betrokkenen wijzigen en vullen zelf verder aan in de toekomst, op basis van de alledaagse dynamische praktijk.

1. **A** Waar liggen ‘schakelmomenten’ in de lijn cursist--> docent(coach)--> generalist bij het tijdig en effectief opschalen indien de grens is bereikt? Hoe zijn de schakelmomenten optimaal te organiseren en te borgen? Zijn hiervoor richtlijnen te formuleren? Hoe is sturing te geven op deze momenten?
- 1 **B** waar liggen schakelmomenten in de lijn generalist --> specialist bij het tijdig en effectief opschalen indien de grens is bereikt? Hoe zijn de schakelmomenten optimaal te organiseren en te borgen? Zijn hiervoor richtlijnen te formuleren? Hoe is sturing te geven op deze momenten?
- 2 Hoe verhoudt de pedagogische taak van de docent (coach) zich ten opzichte van de generalist? En ook: hoe verhoudt de taak van de generalist zich ten opzichte van de specialist?
- 3 Heeft SAW invloed op de inschatting van de problematiek (ernst, aard, omvang) en het te kiezen behandeltraject?
- 4 Draagt dit traject bij aan een blijvende ontschotting tussen deelnemende partijen?
- 5 Een inventarisatie van de noodzakelijke randvoorwaarden om vanuit het onderwijs tot afstemming en samenwerking te komen tussen instellingen in de zorg en (jeugd)hulpverlening. Hiertoe behoort een verkenning van de communicatielijnen als randvoorwaarde, tussen het werkteam, het Friesland College en betrokken partners. Hoe zijn deze ingericht en functioneren deze effectief en naar tevredenheid?
- 6 Over welke competenties en attitude dienen de docent(coach) en de generalist te beschikken?
- 7 Welke ondersteuning/professionalisering is wenselijk om te bereiken dat de docent (coach) en generalist zo optimaal mogelijk functioneren? Hoe kan ondersteuning bijdragen aan het ontwikkelen en verbeteren van het pedagogische repertoire van docenten (coaches) waardoor

---

<sup>2</sup> “Winst en verlies”. Onderzoek naar de opbrengst van zorg in het MBO. “School als Werkplaats” in het Friesland College te Leeuwarden. Utrecht, NJI P. Nota (2012)

eerdere en betere signalering van problemen plaatsvindt? Welke rol kan de organisatie waarin de generalist werkzaam is, hierin vervullen?

### ***Opzet en werkwijze***

SAW wordt uitgevoerd in opdracht van de gemeente Leeuwarden, het Friesland College en de Provincie Fryslân en valt onder de verantwoordelijkheid van de projectleiding van SAW (Liesbeth Buijs en David Rooth). Andere betrokkenen zijn de leden van het werkteam SAW, de aan de units verbonden contactpersonen, docent(coach)es, een nader te bepalen aantal cursisten niveau 2 en de gemeente Leeuwarden. Er is een begeleidende ondersteunersgroep voor ruggenprik.

Het onderzoek is gestart in het voorjaar van 2012. Informatie is verzameld door deel te nemen aan overleg van het werkteam SAW groot en van de ondersteunersgroep SAW. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met de projectleiding, met de betrokken SAW'ers en met aan hen gekoppelde docent(coach)es. Met de SAW'er van Kinnik is geen gesprek gevoerd, omdat hier ten tijde van het onderzoek een wisseling plaatsvond.

Daarnaast is een registratiesysteem in Access ontwikkeld, zodat het mogelijk is meer kwantitatieve informatie te verzamelen naast de kwalitatieve analyses in deze rapportage. De kwantitatieve uitkomsten worden apart gerapporteerd.

## 2 Essentie van de methodiek

School als Werkplaats kent een aantal typerende methodische kenmerken, die bijdragen aan succes. In dit hoofdstuk staan de meest relevante overdraagbare kenmerken bij elkaar, die uit de interviews naar voren zijn gekomen. De essentie van SAW is de intensieve samenwerking tussen docent(coach) en SAW'er, waarin het van belang is dat ieder rolvast werkt vanuit de eigen opdracht. Ten slotte analyseren we de opbrengst op een nevendoeel van SAW: het leren van elkaar.

Ten tijde van het onderzoek werkten er 11 SAW'ers op het Friesland College, afkomstig van 10 verschillende instellingen, die allen op eigen wijze invulling geven aan hun nieuwe functie. Er bestaan dus verschillen in werkwijze. In het onderzoek zijn zowel de onderlinge verschillen als overeenkomsten benoemd en waar mogelijk vertaald naar aandachtspunten.

### 2.1 De kern van het SAW'er zijn

Alle SAW'ers zien het contact leggen met de cursisten en het ontwikkelen van een vertrouwensband als de kern van het werk, gevolgd door het ondersteunen van de docenten en voor hen een 'sparring-partner' zijn.

De SAW'ers werken vanuit een brede blik op het leven van de cursist: zij analyseren het grotere geheel, inclusief het leven buiten de school. Op grond van alle overwegingen vormen zij zich een beeld van de cursist en een idee waar hij/zij mee geholpen is: aandacht geven, samen bedenken wat het beste is en dit organiseren. Een SAW'er licht zijn werkzaamheden als volgt toe:

*'Het zit hem niet zozeer in allerlei zware hulpverleningstrajecten, of moeilijke gesprekken, maar vooral in toevallige ontmoetingen: op de gang even een praatje maken, even ouwehoeren, een grapje uithalen om het contact te herstellen. Vaak komt het neer op: zien dat iemand een tijd niet is geweest en dan meteen vragen: "Weet je wat je moet doen vandaag? Wat was er aan de hand?". In de wandelgangen voer je de gesprekken. Dat is een groot deel van mijn werk én ook de kern waarom ik met sommige cursisten een heftiger traject in kan gaan'.*

Daarnaast benoemen de SAW'ers de volgende aspecten als essentieel:

#### *Op locatie aanwezig zijn*

Niet alleen voor cursisten, maar ook voor de docent(coach)es geldt dat 'zien en gezien worden' belangrijk is. Door enkele uren per week op de opleiding aanwezig te zijn, kan de SAW'er de docent(coach) in de dagelijkse gang van zaken concreet en adequaat ondersteunen. Een tweede voordeel is dat de SAW'er heel veel ziet. De SAW'er ziet de jongeren in lessituaties, in de praktijk en op vrije momenten. Zo krijgt hij een heel veelzijdig en een veel completer beeld dan wanneer hij de jongeren op een spreekuur ziet. Daar hoort bij dat hij tevens een goed beeld krijgt van de interactie van cursist en docent en ook daarop kan reageren.

#### *Een stapje verder gaan, maar ook weten waar de grens ligt in de eigen inzet.*

De SAW'er heeft meer tijd en vaak ook meer expertise dan de docent(coach) om in te gaan op de (hulp)vraag van de cursist, op wat deze zou willen, waar hij/zij tegenaan loopt en welke problemen er spelen. Zo draagt hij eraan bij dat de jongere op school kan blijven. Dit vergt bij een (klein) aantal

cursisten een intensief contact, intensiever en gericht op meer leefgebieden dan de docent(coach) kan bieden.

### *Overdragen*

Soms resulteert het SAW-traject in het advies elders hulp te zoeken, dan wel een andere opleiding te kiezen, binnen of buiten het FC. Dergelijke adviezen komen voort uit intensief overleg tussen SAW'er en docent(coach), waarbij zij ieders waarnemingen betrekken. Indien de cursist het advies accepteert, kan de SAW'er het vervolgtraject in gang zetten, zelf verder begeleiden vanuit de eigen instelling, dan wel overdragen aan een collega, of collega-instelling. De SAW'er zal de begeleiding pas beëindigen als hij zeker weet dat de cursist in de vervolgsituatie in goede handen is.

### *Vertrouwen als basis*

De kern van de kwaliteit in de samenwerking ligt in de vaardigheid en bereidheid van de SAW'er om concreet en doelgericht aan te sluiten op de vaardigheden en vragen van de docent(coach)es en cursisten. Een goede samenwerkingsrelatie zal niet ontstaan, wanneer de SAW'er zich de rol van expert aanmeet. Is vertrouwen als basis onder de samenwerking tot stand gekomen, dan kan de SAW'er door middel van zijn advisering de expertise en het zelfvertrouwen van docenten versterken, waar nodig 'grenzeloze' ondersteuning inperken, dan wel docent(coach)es aanzetten tot meer interesse in de cursisten. Om dat te kunnen, is deelnemen aan het dagelijkse leven en daar een vertrouwensband ontwikkelen, essentieel.

## **2.2 Intensieve samenwerking docent(coach) en SAW'er**

De eerste onderzoeksvraag draait om het bepalen van schakelmomenten in de lijn cursist --> docent(coach) --> generalist --> specialist. In 2.2 en 2.3 gaan we nader in op de gang van zaken tot aan het inschakelen van de generalist. De schakeling van generalist naar specialist komt in 2.4 aan de orde.

Niet voor niets is de titel van deze paragraaf: 'intensieve samenwerking docent(coach) en SAW'er' en niet 'schakelen van docent(coach) naar SAW'er'. Kenmerkend voor docent(coach) en SAW'er is immers dat zij in elkaars directe omgeving hun werk verrichten. Dit maakt dat er geen sprake is van 'tijdig en effectief opschalen', dan wel 'het organiseren van schakelmomenten' (zoals verondersteld in onderzoeksvraag 1a).

Deze wijze van samenwerken zien alle betrokkenen als doorslaggevend voor het succes van SAW. Daarbinnen heeft ieder eigen verantwoordelijkheden en expertise. Een SAW'er licht dit als volgt toe:

*“Er is niet zozeer sprake van afgrenzen, maar vooral van samen optrekken. Maar er is wel een verdeling. (... de Docent(coach)) zal zich toch meer met het onderwijs technische en de onderwijsleer processen bezig houden dan ik. Hoe gaat het met de schoolresultaten? Ik kan bij dezelfde leerling een iets andere insteek kiezen: waarom kom je toch zo vaak te laat? Maar we kiezen altijd samen de aanpak: ik vraag soms of ik iets zal gaan doen en dan zegt (docent(coach)) soms: “nee, nee, ik ben er nog mee bezig”. Zo trekken wij heel intensief met elkaar op en dus zijn escalaties en uitbarstingen bij de cursisten goed te voorkomen. Met elkaar hebben wij redelijk goed zicht op de cursisten”.*

### **Taakhoud docent(coach)**

De docent(coach) is verantwoordelijk voor de onderwijskundige kant van continuering van de schoolloopbaan. Hij volgt de onderwijsprestaties en de ontwikkeling in het leertraject van de cursisten die hij onder zijn hoede heeft, met het oog op een zo optimaal mogelijk verloop van de schoolloopbaan. Hij biedt daarbij ondersteuning door regelmatig gesprekken met zijn cursisten te voeren en afspraken met hen te maken. De specifieke competenties van de docent(coach) zijn vastgelegd in het kwaliteitsprofiel coach-begeleider (bijlage 1). Desgevraagd herkennen zo goed als alle docent(coach)es deze beschrijving als passend bij het eigen werk, al kunnen zij uit zichzelf niet precies de vereiste competenties benoemen. Het is gangbaar dat deze competenties tijdens een functioneringsgesprek worden getoetst.

De docent(coach)es blijken in de praktijk op zeer gevarieerde wijze uitwerking te geven aan de eigen taak. Zij variëren in:

- Taakopvatting: van heel smal (accent op snel verwijzen) tot heel breed (wat beweegt deze cursist en hoe krijg ik hem aan het werk?)
- Taakomvang: er zijn docent(coach)es die tevens vakspecialist zijn. Vakspecialisten die docent(coach) zijn, hebben gewoonlijk minder mogelijkheden (formatie) om cursisten te begeleiden.
- Visie op jongeren met problemen: hoe ver gaat de interesse in en betrokkenheid bij de leefwereld van jongeren?
- Bereidheid bij te leren: volgt de docent(coach) nog specifieke nascholing om de eigen begeleidingsvaardigheden te verbeteren?
- Vooropleiding: sommige docent(coach)es zijn niet alleen bevoegd als docent, maar hebben ook een andere, vaak pedagogische opleiding afgerond, of zijn juist vanwege hun praktijkervaring aangenomen (zonder onderwijsbevoegdheid).
- Pedagogische oriëntatie van de vakrichting: een grote keuken of een timmerbedrijf is een omgeving met een andere product- en persoonsgerichtheid en andere omgangsvormen dan de omgeving waar een Helpende Zorg en Welzijn komt te werken. En dat draagt bij aan het verschil dat onder docent(coach)es waarneembaar is in de reactie op cursisten met afwijkend gedrag. Daarover merkt een docent(coach) op:

*“Duidelijk is ook dat de docenten onderling nogal verschillen in expertise. De één is redelijk snel in paniek als de cursisten niet doen wat wordt verwacht, anderen kunnen veel meer incasseren. De één zegt: ‘niet te diep graven’. En een ander wil de jongeren graag een behoorlijk eindje verder helpen”.*

### **Taakhoud SAW'er**

Vooraf is het van belang op te merken dat de SAW'ers niet zijn gestart met een vaste taakomschrijving. Er zijn hen geen verplichtingen opgelegd vanuit het Friesland College en evenmin vanuit de eigen instelling. Deze keuze blijkt zowel voor- als nadelen te hebben. Om met dat laatste te beginnen: uit de interviews komt naar voren dat de introductie van SAW op de opleidingen redelijk summier was, juist (bewust) vanwege de grote openheid in de invulling, met als gevolg dat iedere SAW'er sterk was aangewezen op de eigen kracht en mogelijkheden om zelf de weg te vinden en aanwezige weerstanden te overwinnen. Onduidelijkheid bij de start voedt weerstand en een afwachtende houding onder de docenten (*‘wat is dit nu weer voor project?’*). Beide zaken hebben de SAW'ers ervaren.

De open start heeft als voordeel dat er veel ruimte is voor persoonlijke verschillen tussen docent(coach)es en vakspecialisten, zoals de visie op en behoefte aan ondersteuning en de mate van openheid. Dit vertaalde zich in een praktijk waarbij enerzijds de SAW'er met open armen is ontvangen en waarbij vanaf het begin een warme samenwerkingsrelatie is ontstaan, tot anderzijds een praktijk waarin de SAW'er als redelijk overbodig is gezien en de docenten, ook maanden na de start, nog steeds niet zien wat deze inzet voor hen zelf voor meerwaarde heeft. In beide gevallen heeft de 'open' start mogelijkheden geboden om aan te sluiten bij de praktijk.

Een ander voordeel is dat iedere SAW'er de tijd heeft genomen om zich eerst te oriënteren op de opleiding en zich heeft verdiept in de gang van zaken en cultuur. Door nadrukkelijk aan te sluiten, vragen te stellen en zich vóór alles als ondersteunend aan het onderwijs op te stellen, is in vrijwel alle opleidingen het vertrouwen gewonnen en heeft de SAW'er een positie ingenomen, die past bij de behoeften van de docent(coach)es binnen die specifieke opleiding. Dit blijkt een zeer essentiële succesfactor te zijn van SAW.

### **Overzicht takenpakket**

Het takenpakket en taakinvulling van de SAW'er is in een organische samenwerking tussen docent(coach) en SAW'er tot stand gekomen. De invulling is sterk bepaald door de behoefte van de docent(coach) en de specifieke expertise van de SAW'er. De vrijheid om het takenpakket naar gedeeld inzicht en behoefte in te vullen, is gezien het doel en de opzet van SAW een essentieel kenmerk van succesvolle samenwerking.

Binnen de vrijheid in invulling is in de gesprekken met SAW'ers het navolgende takenpakket vastgesteld. Het zijn kernelementen, die naar voren zijn gekomen als een gemeenschappelijke basis waarin alle SAW'ers zich kunnen vinden en waarvoor draagvlak bestaat binnen het ROC. Over een aantal kernelementen waren ROC en leverende instellingen het bij aanvang van het project al eens. Twee elementen (intake en bijdragen aan de zorgstructuur) zijn daar later, werkenderwijs, aan toegevoegd.

### **Begeleiden van cursisten**

De SAW'er neemt deel aan het dagelijkse leven op school. Hij is aanwezig in praktijklessen, in de pauzes en andere vrije tijd van de cursisten op school, soms in de LOB-lessen van de docent(coach) (LOB = Leren, loopbaanbegeleiding en burgerschap) en/of (op verzoek) in lessen van andere docenten. Maar ook op andere momenten: de SAW'er gaat mee met excursies, is aanwezig op ouderavonden en bij de diploma-uitreiking. Alle SAW'ers vinden het essentieel dat zij zoveel mogelijk deel uitmaken van het dagelijks leven van de cursisten. Dat is dé manier om een band op te bouwen, die voorwaardelijk is om met niveau 2 cursisten aan de slag te kunnen gaan. Een SAW'er is er voor alle cursisten en praat met *alle* cursisten, en bewust niet specifiek met cursisten 'waar iets mee is'. Vrijblijvende, toevallige gesprekken, maar soms ook gerichte vragen van de SAW'er, leiden tot inzicht in het leven van de jongeren en de kwesties waar zij mee zitten. Op grond daarvan beslist de SAW'er waar hij op door gaat. Soms kiest de SAW'er dit zelfstandig, soms overlegt hij eerst met de docent(coach).

In de begeleiding sluit de SAW'er aan op het werk van de docent(coach). De SAW'er neemt de begeleiding (tijdelijk) over van de docent –coach als deze te tijdrovend wordt, of specifieke expertise vereist, of de jongere een voorkeur uitspreekt voor de SAW'er, maar zal altijd in nauwe afstemming met de docent(coach) handelen, die de eindverantwoordelijke blijft.



## **Begeleiden en adviseren van de docent(coach)es en waar mogelijk docent-vakspecialisten**

Op een aantal momenten vindt begeleiding en advisering van de docent(coach)es en docent-vakspecialisten plaats, waarbij zij advies en ondersteuning vragen in de omgang met een bepaalde cursist, of voor cursisten met een vergelijkbare problematiek:

- Structurele (wekelijkse) afspraken tussen docent(coach) en SAW'er. Hierin evalueren zij de afgelopen week en zetten de lijn voor de komende week uit.
- Korte gesprekjes tussen de lessen door, 'in het voorbijgaan'.
- Een structureel ingeplande, of regelmatige cursistenbespreking waaraan alle docenten van niveau 2 deelnemen.
- Sommige docenten vragen de SAW'er expliciet om feedback, of staan open voor ongevraagde tips en opmerkingen. In dat geval bespreekt de SAW'er bijvoorbeeld de waargenomen interactie tussen docent(coach) en de cursist(en) (op basis van observaties in vrije situaties, of tijdens de les in de klas).

Hoe dan ook: de SAW'er informeert de docent(coach) over de stand van zaken in de begeleiding van de cursisten. Soms inhoudelijk (met toestemming van de cursist), maar in ieder geval over de stappen die zijn gezet (huisbezoek, cursist begeleid bij een intake in de schuldhulpverlening, verwijzing naar begeleid wonen, etc.).

Daarnaast geven SAW'ers relevante expertise door aan de docenten: bijvoorbeeld over groepsdynamiek en processen om tot groepsbinding te komen, over de specifieke kenmerken en begeleidingsvragen bij cursisten met een beperkt IQ, of over het hanteren van middelengebruik onder de cursisten. Of zij mediëren tussen cursisten en docenten, bijvoorbeeld:

*"Ik zie wel effecten van mijn werk, met name bij een aantal Antilliaanse jongeren, ook wel omdat ik een beetje als mediator ben opgetreden (...). Tegen de jongeren zei ik: "Jongens, hang niet zo de macho uit en houd je met je corebusiness bezig". Maar ook wel naar de docenten toe: "Het is niet altijd zoals jullie denken dat het is: als ze zo praten, dan wil dat niet zeggen dat ze geen respect hebben".*

De docent(coach)es spreken met grote waardering over de mogelijkheid te kunnen sparren met de SAW'ers over cursisten die voor hen (lastige) vragen opwerpen. Dat maakt deze advies- en consultatie functie van cruciaal en toenemend belang. Niet voor niets begint nu, mede op verzoek van docenten, uitbreiding van SAW naar niveau 3 en 4.

## **Gesprekken met ouders, huisbezoeken**

Oudercontacten horen in principe tot het pakket van de docent(coach)es. Zij zijn in eerste instantie de contactpersoon. Maar voor langdurige en/of intensieve, dan wel moeizame contacten hebben zij gewoonlijk onvoldoende tijd. Waar nodig en mogelijk<sup>3</sup> neemt de SAW'er de meer 'bewerkelijke' contacten tijdelijk van hen over. De SAW'ers spreekt de ouders op school (al dan niet samen met de docent(coach)), maar gaat ook op huisbezoek. De SAW'ers die op grond van hun werk voor de eigen instelling toch al regelmatig door de regio reizen, zijn hierbij in het voordeel. Zij kunnen huisbezoeken combineren met toch al geplande huisbezoeken vanuit de eigen instelling. In ieder geval draagt de inzet van SAW bij aan vergroten van ouderbetrokkenheid.

---

<sup>3</sup> Bij cursisten onder de 18 jaar zijn altijd de ouders te betrekken. Dat wil men liefst ook bij cursisten boven 18 jaar. Een cursist die dat niet wil, dient dat te voren schriftelijk aan te geven. *Alle* ouders ontvangen schriftelijk informatie over de inzet van SAW (ongeacht de leeftijd). Bij een deel van de cursisten is geen ouder meer in beeld. Dit verklaart waarom ook het SAW vaak geen contact met ouders heeft, al is dit wel het streven.



### **Gesprekken en contacten met andere instellingen**

De SAW'er neemt de docent(coach) de door hen vaak als moeizaam ervaren taak uit handen contact te houden met andere instellingen die bij de cursist en zijn gezin zijn betrokken. Hij wisselt informatie uit, let erop dat school en partnerinstellingen op één lijn zitten, vergroot het inzicht van de school in de omvang van de problematiek, de oplossingsrichtingen en de voortgang daarin.

### **Bekend zijn met de sociale kaart en gericht verwijzen**

Veel docent(coach)es noemen dit als grote kracht van het SAW. De SAW'er kent de sociale kaart van Leeuwarden en omgeving, weet waar en hoe hij een passende vorm van steun en begeleiding in kan schakelen en op welk moment dat nodig is. Hij belt met contactpersonen, geeft de cursist en eventueel diens ouders voorlichting over de meest wenselijke vorm van ondersteuning, motiveert hen en gaat gewoonlijk met de cursist mee naar een intake, Voordeel is bovendien dat de SAW'er eerst binnen het eigen SAW-netwerk advies kan vragen, als het ware een 'second opinion': ziet de collega nog opties die de SAW'er over het hoofd heeft gezien? Wat is volgens de collega een passende oplossing? Vervolgens is via het netwerk van de SAW'ers een verwijzing snel te regelen: men kan te allen tijde een beroep doen op elkaar. Dit alles geeft de docent(coach) de rustgevende zekerheid dat een cursist naar de juiste vorm van ondersteuning wordt verwezen en daar ook daadwerkelijk aankomt.

Na verloop van tijd bleek voor de SAW'ers de relevantie om op de volgende twee aspecten eveneens een rol te spelen:

### **De intake**

In de interviews komt aan de orde dat de SAW'ers met enige regelmaat op casussen stuiten, waarbij zij twijfel uiten over de toelaatbaarheid, los van de formele plicht van het FC om alle jongeren toe te laten die een vmbo-diploma hebben behaald. Zij doelen hiermee op cursisten die ook met inzet van alle begeleiding op school, waaronder SAW, niet of nauwelijks kans van slagen hebben.

Dat betreft met name de volgende groepen:

- Cursisten met een combinatie van een zeer laag IQ en nauwelijks compenserende factoren in de eigen omgeving
- Cursisten met een zeer complexe problematiek, bij wie onderwijs feitelijk geen prioriteit heeft, of kan hebben.
- Cursisten die in het verleden al vaker van opleiding zijn gewisseld en bij wie valt aan te nemen dat ook deze keer voldoende motivatie en doorzettingsvermogen ontbreekt.
- Cursisten die om oneigenlijke redenen aangenomen willen worden (studiefinanciering).

Deze vaststelling leidde tot de conclusie dat er kwaliteit is te winnen, indien de SAW'er (minimaal) aanwezig is bij intakes van jongeren met een potentiële ondersteuningsbehoefte. Dit zijn intakes van jongeren, bij wie op grond van hun voorgeschiedenis (in het VO, dan wel op een andere mbo-opleiding) valt aan te nemen dat zij extra begeleiding en steun nodig zullen hebben gedurende de schoolloopbaan op het Friesland College.

De SAW'er kan op basis van deelname aan de intake beoordelen of deze cursist een te realiseren mate van begeleiding nodig heeft, of dat zijn behoefte de mogelijkheden van de school-met-SAW te boven zal gaan. Niet om cursisten te weigeren, maar wel om in een open gesprek een goede afweging te kunnen maken en zo wederzijdse teleurstellingen te voorkomen.

Eerste ervaringen maken duidelijk dat de zittende SAW'ers over de juiste competenties beschikken om aan een dergelijke intake bij te dragen. Deze benadering levert dan ook een win-winsituatie op: voor de school, maar ook voor de cursist, die niet het risico loopt na verloop van tijd te merken dat een opleiding op het FC te hoog gegrepen is en mogelijk uit teleurstelling of frustratie definitief afhaakt uit onderwijs.

### **Bijdragen aan structuur in de ondersteuning van cursisten.**

Enkele SAW'ers zijn bij opleidingen geplaatst waar cursistbesprekingen nog niet structureel plaatsvonden. Aandacht voor de vakopleiding staat centraal en er wordt alleen bilateraal, in de wandelgangen, over de cursisten gesproken. Soms heerst bij docenten de opvatting dat 'wie niet mee kan komen ook niet thuishoort op deze opleiding'. De hier werkzame SAW'ers zijn begonnen met het inrichten van een structureel overleg, waarin zij samen met de docent(coach) en docent-vakspecialisten over cursisten spreken. Dit initiatief vraagt voortdurend om sturing en aandacht van de SAW'er en achter hen van de projectleiding en directie. Wel is een opmerkelijke ontwikkeling bereikt: ook al is een regelmatige vergadercyclus nog niet overal ontstaan, men onderschrijft nu wel het belang van deze besprekingen.

Een enkele SAW'er heeft een lange aanlooperperiode nodig gehad en merkt pas sinds kort dat haar takenpakket tot waardering bij de docenten leidt.

*'Ik heb sterke weerstanden moeten overwinnen. Maar nu heb ik toch wel het punt bereikt dat ik er echt bij hoor. De start was heel onprettig en het was moeilijk om door de weerstand te komen. Ik word nog steeds niet altijd op het juiste moment gevraagd, nog steeds proberen docenten veel alleen. Maar ik ben nu wel meer 'onderdeel van'. De docenten weten nu wat ik kan doen. Niet dat ze dat altijd gebruiken, daarvoor moet ik nog steeds veel lobbyen. Daarom zit ik ook niet veel op één plek, maar loop ik door de hele unit.'*

### **Extra activiteiten in het kader van preventie**

Alle activiteiten van de SAW'er starten vanuit de intentie preventief te werken. Bij aanvang van SAW bestond het voornemen dat de SAW'ers tevens extra op preventie gerichte activiteiten aan zouden bieden, zoals groepsvoorlichting, observaties in vrije situaties, trainingen, etc. Ten tijde van het onderzoek gebeurde dit nog weinig, omdat de SAW'ers hun agenda meer dan vullen met individuele begeleidingstrajecten.

Ook bleken de SAW'ers onderling van mening te verschillen over nut en noodzaak van groepswork. Twee SAW'ers vertellen graag met groepen te willen werken. Zij moeten dit echter nog afstemmen met de interne mogelijkheden binnen het FC. De school beschikt bijvoorbeeld zelf al over gecertificeerde trainers Rots en Water en het is dan ook niet wenselijk dat de SAW'ers zelf trainingen geven.

Op het punt van het groepswork sluiten we aan bij de overwegingen van een andere SAW'er die stelt dat je als SAW'er wel *in* een groep werkt, maar niet *direct met* groepen. Het kan het aanzien van de SAW'er bij de cursisten verzwakken, wanneer zij een training negatief beoordelen. Bovendien vinden de jongeren het gewoonlijk juist heel prettig om als individu aangesproken te worden.

Als alternatieven zijn genoemd:

- Verwijs naar trainingen van de eigen of een collega instelling.
- Verwijs naar een training die het FC al aanbiedt

- Thema's uit het groepswerk zijn gedeeltelijk in te bedden in het onderwijssysteem. Bijvoorbeeld: 'bevorderen van een servicegerichte houding', of 'omgaan met financiën' zijn onderwerpen die ook in de LOB-lessen aan de orde kunnen komen.

De SAW'er kan wel de rol van 'verbindingsofficier' vervullen. Hij kan jongeren bemiddelen naar trainingen die voor hen relevant en interessant zijn. En hij kan in zijn begeleiding terugkomen op wat de jongere ervan vond en wat hij heeft geleerd.

Een tweede voordeel: de SAW'er kan de kwaliteit van een training via het contact met de deelnemende cursist goed beoordelen en vervolgens adviezen geven over wie of wat een goede trainer, of training is. En zo zijn ook de trainingen voor cursisten verder te professionaliseren.

## 2.3 Afstemmen docent(coach) en SAW'er

In deze paragraaf staat onderzoeksvraag 2 centraal, de vraag hoe de pedagogische opdracht van de docent(coach) zich verhoudt tot de generalist en omgekeerd

Uit het voorgaande blijkt dat de docent(coach) in de begeleiding veelal het initiatief neemt en eindverantwoordelijk is en blijft. In zijn begeleiding ligt het accent op de schoolloopbaan en wat daarvoor nodig is. In de aanvullende begeleiding door de SAW'er ligt het accent op de psychosociale kant. Dit vereist dat beide voldoende inzicht hebben in de invulling van de eigen en andermans pedagogische opdracht.

Werken binnen de schoolcontext brengt voor de SAW'er de opdracht mee de begeleiding zo snel mogelijk terug te brengen bij de docent(coach). Lukt dat niet, dan is verwijzing naar de eigen instelling, dan wel een partnerinstelling aan de orde. Het is in ieder geval niet de bedoeling dat een cursist maandenlang in begeleiding blijft bij de SAW'er. Wel kan het zijn dat een langdurig vinger-aan-de-pols contact nodig is. Dat is echter van een andere aard en intensiteit.

In de afstemming tussen docent(coach) en SAW bestonden ten tijde van het onderzoek binnen het FC globaal gezien drie modellen, waarvan het NJI, met het oog op de uitgangspunten en doelstellingen van SAW, de volgende twee als minder kansrijk ziet:

1. De docent(coach) en de SAW'er werken ieder met een eigen agenda en zijn evenmin aan elkaar gekoppeld. Er vindt uitwisseling plaats, maar ieder werkt autonoom.
2. De docent(coach) is de spil in de begeleiding. Alle lijntjes naar de SAW'er lopen via de docent(coach). Collega-docenten krijgen alleen via de docent(coach) toegang tot het SAW en de docent(coach) bepaalt voor de cursisten in hoge mate voor wie hij het SAW inschakelt en wie bij de docent(coach) in begeleiding blijft.
3. In het derde model blijft de docent(coach) de spil in de begeleiding, met een sterke focus op de continuering van de schoolloopbaan en wat daarvoor nodig is. Maar hij is geen 'centraal distributiepunt'. De SAW'er heeft de vrijheid om zelf initiatieven te nemen. Ieder werkt vanuit een gelijkwaardige positie vanuit de eigen expertise. De docent(coach)(es) en SAW'er zijn voortdurend op de hoogte van elkaars werkzaamheden, omdat ze heel veel 'in het voorbijgaan' uitwisselen en daarnaast op vaste momenten overleg voeren. Ze bepalen samen wie waarmee aan de slag gaat, kiezen prioriteiten en bespreken wat de SAW'er al heeft ondernomen, of nog zou kunnen doen. Ze bepalen het moment waarop de docent(coach) de begeleiding weer over kan nemen, of juist wanneer meer hulp nodig is dan SAW kan bieden. Zowel docent(coach)es, vakspecialisten als cursisten kunnen de vaste SAW'er op eigen initiatief benaderen. Ook dan bespreekt de SAW'er achteraf met de docent(coach) iedere vraag die hem heeft bereikt en hoe hij deze denkt aan te pakken. Dat geldt ook voor situaties

waarin hij onverwacht en ter plekke op een voorval moet ingrijpen. Ook dan checkt hij later bij de docent(coach) wat die al heeft gedaan voor de cursist. Zoals een SAW'er het treffend omschrijft: *'De cursisten merken: "zij zijn gewoon een setje, een duo zeg maar"*.

Op grond van de ervaringen in het eerste jaar zien we het derde model als meest wenselijk. Dit leidt tot het meest optimale resultaat. Er valt geen cursist tussen wal en schip, terwijl het tegelijkertijd eenvoudiger uitvoerbaar is dan wanneer alle lijntjes via de docent(coach) lopen.

Het derde model wordt concreet in dit citaat van een docent(coach):

*In de taakverdeling wil ik een strikte scheiding aanhouden: ik ben er voor alles wat met school (en verzuim) te maken heeft. (SAW'er) is er aanvullend, voor alle zaken naast school, de privé zaken.*

Het inzetten van de SAW'er door de docent(coach)es is weer te geven op een continuüm, met twee te vermijden uitersten: te snel en te laat of nooit

- Docent(coach)es die (te) snel verwijzen benadrukken de eigen hulpeloosheid (*"ik kan hier niks mee"*) en vooral hoe blij ze zijn dat een SAW'er de begeleiding direct van hen overneemt.
- Docent(coach)es die (te) laat of nooit verwijzen, óf die daar niet aan denken. Hierbij spelen verschillende oorzaken. Binnen deze groep zijn docent(coach)es te vinden die de eigen deskundigheid benadrukken. Zij vinden dat zij zelf heel goed weten 'wat deze cursist nodig heeft'. Dat heeft tot gevolg dat zij de SAW'er (in eerste instantie) vermijden en het begeleiden van cursisten zo lang mogelijk bij zichzelf houden (deze vorm van afhouden begint nu sterk te verminderen). Ook zijn er docent(coach)es die moeite hebben te stoppen. Steeds weer zien ze een reden om opnieuw langer door te gaan met het coachen van de cursist, vaak vanuit grote betrokkenheid en zorg (*"Ik heb nu net een goed contact met hem opgebouwd"*). Tot de categorie 'te laat of nooit' behoren echter eveneens docent(coach)es die juist veel minder of niet betrokken zijn bij de leefwereld van de cursisten. Zij zijn allereerst bezig met het overbrengen van kennis en hebben weinig zicht op wat er leeft onder de jongeren en begrijpen niet zo wat zijzelf en/of de cursist voor baat kunnen hebben bij de aanwezigheid van de SAW'er. Verwijzen naar SAW komt daarom niet bij hen op.

In de keuze voor wel of niet inzetten van SAW vertrouwen de docent(coach)es overwegend op het eigen oordeel. Ze zien zichzelf als competent om te beoordelen wanneer zij een cursist meer begeleiding moeten bieden, evenals wanneer de eigen grens is bereikt.

#### *Ter illustratie*

Een docent(coach) beschrijft uitvoerig hoe deze afstemming er in zijn geval uit ziet en hoe hij dit beleeft:

*'Ja, dat (de taakverdeling) klopt wel een beetje, maar het gaat altijd in samenspraak. Heel vaak is het zo dat ik aan de SAW'er uitleg wat er aan de hand is en dan de SAW'er vraag er even bij te komen zitten. Dan ga ik eerst zelf het gesprek aan, vaak zit de SAW'er er bij en dan zoeken we samen naar een oplossing. Als de cursist weg is, spreken wij samen het gesprek na. Dan doet de SAW'er voorstellen wat zij nog extra zou kunnen doen, welke instanties zij nog eens om advies zou kunnen vragen. Zo vervult zij allerlei taken, die de docent(coach)es 'normaal' zouden uitvoeren, maar die nu bij het SAW-team liggen, zodat wij onze tijd weer kunnen besteden aan andere zaken. Zoals onderwijs, want zo ben je in eerste instantie toch binnen gekomen: als docent. Want het wordt steeds meer.... Ik had*

*beter sociaal-maatschappelijk werk kunnen studeren. Heel eerlijk gezegd, ik doe dit nu zes jaar, met heel veel plezier, maar het begint wel steeds meer te neigen naar meer coachen, meer hulpverleners dan daadwerkelijk het vak overbrengen. En dat vind ik voor mezelf heel jammer. Om nou te zeggen: “Doe je dit nog tien jaar?”, dan zeg ik: “Nee”. En dat vind ik gewoon jammer. Daarom ben ik ook blij met zo’n SAW-team, want dan kan ik me ook weer richten op de dingen die ik belangrijk vind’.*

### **Valkuilen in de afstemming**

De SAW’er is aanwezig op de opleiding, continue aanspreekbaar voor de jongeren en docent(coach)es en werkt daardoor zeer laagdrempelig. Dit betekent dat de SAW’er zelf uiterst kritisch moet zijn op de eigen inzet van tijd en energie. Uit de interviews blijkt dat enkele SAW’ers geleefd worden door wat er op een dag op hen afkomt en redelijk ad-hoc werken. Gedeeltelijk is dit een kenmerk van de inzet als SAW’er en door de projectleiding ook wel omschreven als ‘incidentenmethodiek’. Echter: wanneer ad hoc handelen de overhand krijgt, neemt het risico toe niet de juiste prioriteiten te stellen. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot een grote tijdsinvestering in de ‘aandachtvragers’ (cursisten bij wie de problematiek feitelijk niet zo omvangrijk is), dan wel focus en afstand te verliezen in gesprekken met zowel cursisten als docenten. Een overwegend ad hoc werkwijze raadt het NJI daarom af. In plaats daarvan stellen we voor het hiervoor beschreven derde model te volgen: door de samenwerking op de beschreven wijze in te richten, zijn de risico’s van overbelasting en ad hoc werken geminimaliseerd. Door in gesprekken de gemaakte keuzes door te nemen, kunnen beide gesprekspartners tegelijkertijd prioriteiten benoemen.

Een tweede valkuil zit in onduidelijkheid over de focus die zowel docent(coach) als SAW’er hanteren in hun werkzaamheden. Voor een succesvolle inzet is van belang dat de cursisten een helder beeld hebben van ieders takenpakket, volgens de beschreven expertiseverdeling. De onduidelijkheid aan de kant van de SAW’er is hierboven beschreven. Maar ook docent(coach)es neigen er soms toe zonder focus of prioritering te begeleiden. Uitzonderingen daargelaten, is het in principe niet de bedoeling dat een docent(coach), te allen tijde voor alle vragen van iedere cursist bereikbaar is.

Een derde valkuil zit in het creëren van afhankelijkheden. Een SAW’er kan voor de docent(coach) redelijk onmisbaar worden, omdat die alle ‘moeilijke’ cursisten overneemt en begeleidt. Een dergelijk systeem van delegeren zal echter een niet te stillen vraag naar ondersteuning oproepen. Ook gaat dit voorbij aan de taak en verantwoordelijkheid van de docent(coach) voor het welzijn van de cursisten, en kan zelfs voorbij gaan aan de eigen verantwoordelijkheid van de vaak volwassen cursisten. Dit vergt van zowel SAW’er als docent(coach) dat zij beide, binnen de intensieve relatie die zij onderhouden, aandacht houden voor voldoende ‘redzaamheid’ van de docent(coach). Onder meer door veel samen te doen en dit na te bespreken.

### **Invloed van de SAW’er op inschatting problematiek en behandeltraject**

Ten slotte staan we stil bij onderzoeksvraag 3. Overzien we het takenpakket van docent(coach) en van de SAW’er en de intensieve wijze waarop beide samenwerken en afstemmen, dan stellen we vast dat SAW duidelijk invloed heeft op de inschatting van de problematiek, waar het gaat om ernst, aard en omvang. Voor de docent(coach) is dit vaak een reden om de SAW’er bij het begeleiden van een cursist te betrekken.

Indien een behandeltraject aan de orde is, bespreken SAW'er en docent(coach) dit. De SAW'er doet voorstellen: wat is een geschikte behandeling? Welke instelling kan die bieden? Daarna neemt de SAW'er contact op met de eigen of een collega- instelling die de meest passende hulp zal bieden, bijvoorbeeld via één van zijn SAW-collega's. Hij begeleidt de verwijzing van de cursist en zal, indien mogelijk, de cursist vergezellen bij een eerste afspraak. Hij volgt het verloop van de behandeling en zal ook hierover de docent(coach) informeren (zie verder hoofdstuk 3).

### ***Een ander voorbeeld: de invloed van SAW op de intake***

De SAW'ers zijn van mening dat het is aan te bevelen dat zij minimaal aanwezig zijn bij intakes van jongeren met een potentiële ondersteuningsbehoefte bij de schoolloopbaan (zie hiervoor).

Waar dit het geval is, halen de SAW'ers onder meer de volgende informatie naar boven:

- Een inschatting van de benodigde intensiteit. Kan het FC samen met de SAW'er de vereiste mate van begeleiding bieden, of heeft deze cursist meer nodig?
- Een meer gedetailleerd beeld van de achtergronden van een cursist: wat is zijn voorgeschiedenis wat betreft schoolgang? Met wat voor motivatie meldt hij zich aan? Is hij bekend bij instellingen voor jeugdzorg of reclassering? Wie zijn daar de contactpersonen? Hoe ziet zijn thuissituatie er uit?

De tijdens de intake verzamelde informatie maakt een realistische inschatting mogelijk van het perspectief van de cursist om de gekozen opleiding met goed gevolg af te ronden. De school kan een cursist met een vmbo-diploma niet afwijzen, maar desondanks wordt een gesprek over de vraag in hoeverre het verstandig is met de opleiding te beginnen, vaak wel gewaardeerd door ouders en cursist. Zij zijn bovendien gebaat bij een gedegen advies, wanneer de kans van slagen op de opleiding al bij aanvang gering lijkt te zijn.

De SAW'er kan in het intakegesprek afspraken maken over extra ondersteuning, bijvoorbeeld over een snelle start van de begeleiding, soms al voorafgaand aan de start op het FC. De SAW'er kan in dat geval de zomer benutten om een aantal werkpunten samen met de aanstaande cursist alvast op orde te brengen (samen huisvesting zoeken, financiën op orde brengen, etc.). Eén SAW'er heeft hiermee positieve ervaringen opgedaan. Of: de teamleider kan vragen om alvast een ondersteuningsplan op te stellen. Dat plan moet er liggen vóóordat de cursist begint in het nieuwe schooljaar.

## **2.4 Van generalist naar specialist**

De SAW'er heeft een brede expertise, die hij als generalist inzet. Komt hij er samen met zijn docent(coach) niet uit, dan zal hij eerst te rade gaan bij zijn collega-SAW'ers. Deze consultatie is eenvoudig bereikbaar en maakt het voor de SAW'er mogelijk om zijn preventieve inzet optimaal te benutten. Een aantal cursisten is echter direct, of gaandeweg, aangewezen op meer specialistische hulp of ondersteuning dan een SAW'er kan bieden. In deze paragraaf staat de vraag van die groep cursisten centraal. We beantwoorden onderzoeksvraag 1b, waar het gaat om het schakelen van generalist naar specialist, om tijdig en effectief opschalen, indien de grens is bereikt.

Kenmerkend voor tijdig en effectief opschalen zijn:

### ***Tijdig herkennen van de eigen grenzen***

Het behoort tot de professionaliteit van de SAW'er om tijdig te herkennen wanneer de eigen grens is bereikt. Voor veel SAW'ers geldt dat zij vanuit hun reguliere werk voor de eigen instelling ook al heel breed georiënteerd zijn en daardoor goed weten wanneer het tijd is om te stoppen. De SAW'ers



vinden zelf dat zij hier goed in zijn en weten dit met voorbeelden aannemelijk te maken. Is de noodzaak van opschaling aan de orde, dan zal de SAW'er zijn overwegingen bespreken met de docent(coach). Soms beslissen zij samen over het juiste vervolg. Soms vertrouwt de docent(coach) volledig op de expertise van de SAW'er om de juiste verwijzing tot stand te brengen en laat hij zich alleen informeren.

Tijdig en effectief opschalen is in de volgende situaties aan de orde:

- 1) **De vraag van de cursist of docent(coach) vereist verbreding van expertise.** De cursist heeft een hulpvraag die een beroep doet op expertise die de SAW'er zelf niet in huis heeft. Of een docent(coach) heeft een consultatievraag, die de SAW'er niet kan beantwoorden. De SAW'er zal dan eerst een collega uit het werkteam SAW bevragen en het antwoord met de docent of cursist bespreken, dan wel verwijzen naar een collega SAW-instelling.

Voorbeelden van ingeschakelde expertise van collega SAW'ers:

- Verkennen van mogelijkheden binnen de RMC-functie (b.v. spijbelhistorie in het VO)
- VNN Verslavingszorg (vooral consultatie van collega SAW'ers en docent(coach)es. Verwijzen van cursisten komt moeizaam tot stand, vanwege het vrijwillige karakter van de hulp).
- MEE (consultatie bij vragen/twijfel over het niveau van cursisten).
- FIER (overleg over de vraag of een cursiste in aanmerking komt voor hulp vanuit FIER)
- Jongerenwerk (over mogelijkheden om contact te leggen met de doelgroep)
- ZIENN! (vanwege schuldhulpverlening en over de mogelijkheid een cursist te plaatsen in Kamers met Kansen).
- BJZ (over de mogelijkheden een cursist uit huis te plaatsen).

Voor de SAW'ers geldt dat zij liever van 'verbreden' dan van 'verwijzen' spreken, ook wel aangeduid als 'betrekken en verbinden'. Het is niet zo dat zij vastlopen met een cursist, maar zij zien zich geconfronteerd met problemen die buiten de eigen competentie of expertise liggen. Een casus van een SAW'er illustreert hoe dit werkt:

*Vorig jaar had ik een gameverslaafde cursist. De jongen heeft online een zelftest ingevuld, maar dat leverde niets op. Dan kan ik niet meer doen dan het in de gaten houden. Wel heb ik deze casus met Jeannette besproken (VNN). En zij heeft voorlichting over game-verslaving gegeven. Daarover heb ik met (docent(coach)) overlegd: 'hoe ver gaan we hiermee?' We hebben toen die jongen de wacht aangezegd: 'jij zegt dat er niets aan de hand is, dan verwachten we ook van jou dat je je studie volgt en dat je er bent'. Hij wilde niet naar de verslavingszorg, maar dankzij een huisbezoek, waarna zijn vriendin achter hem aan begon te zitten, heeft hij het zelf opgepakt.*

- 2) **SAW begeleidt kortdurend, maar behandelt niet.** Ook is verbreden/verwijzen aan de orde wanneer de begeleiding binnen het FC heel intensief en/of langdurig zou moeten zijn. Een SAW'er moet daarom voldoende kennis hebben van het verschil tussen 'gewone' jeugdproblematiek (die in een paar gesprekken is te begeleiden) en problemen waarbij (specialistische) behandeling nodig is. Een SAW'er biedt nooit behandeling en legt de grens bij een beperkt aantal gesprekken. Doel is in korte tijd te komen tot verandering, het vlot trekken van vastgelopen situaties, inzicht geven, vergroten van motivatie, verkennen welke hulp nodig is, etc.

Het maakt deel uit van de vaardigheden van de SAW'er in signaleren en besluiten over een vervolg hoe deze handelt. De SAW'er analyseert op welke leefgebieden er problemen zijn en maakt een inschatting of kortdurende begeleiding volstaat. Zo niet, dan bepaalt hij welke aanvullende hulp nodig is. Voor de SAW'ers uit de tweede lijn geldt dat de hulp die zij binnen het kader van SAW bieden van een beperktere (meer generalistische) aard is dan in hun reguliere werkzaamheden voor de eigen instelling.

### ***Erbij blijven***

De SAW'er schakelt collega-SAW'ers in en bemiddelt naar andere hulp. Vervolgens blijft hij het proces begeleiden en volgen om er zeker van te zijn dat de benodigde ondersteuning inderdaad tot stand komt en de cursist iets oplevert. Daarbij blijft hij voortdurend in contact met de docent(coach).

### ***Grenzen aan de doelgroep***

Een SAW'er snijdt een redelijk fundamenteel discussiepunt aan. SAW is in sommige gevallen ingezet bij cursisten die de SAW'er al snel, dan wel bij voorbaat 'kansloos' acht voor kwalificatie. Het gevolg is dat er veel tijd, vaak van meerdere personen, gaat zitten in het begeleiden van cursisten met een problematiek, die het hen feitelijk onmogelijk maakt welke studie dan ook succesvol af te ronden, dan wel later hun beroep goed uit te oefenen. Een SAW'er zegt hierover:

*Vanuit het project gezien stel ik vast dat ik bezig ben voor jongeren bij wie je je af moet vragen of die wel tot de 'core' doelgroep behoren. Dit project richt zich op preventie schooluitval, maar dan wel binnen de reguliere populatie. Het is de vraag of je dan moet investeren in leerlingen die tegen zwakbegaafd aan zitten en het echt niet kunnen, bijvoorbeeld een meisje dat nu bij Tjallingahiem in begeleiding is, of een cursist die zwaar autistisch is. Het project zou zich moeten richten op het opvangen van jongeren die normaal begaafd zijn en principe in staat zijn een opleiding af te ronden en niet op de genoemde voorbeelden, waar inmiddels toch alweer een half jaar energie in is gaan zitten. Wat nu gaande is, is een verplaatsing van het probleem naar het ROC, nu veel vormen van SO wegvallen of ingeperkt worden. Maar dit is volgens mij niet waar SAW voor is bedoeld.*

Dit vraagstuk zal in de toekomst mogelijk minder worden, wanneer het toelatingsbeleid in het mbo onder invloed van veranderingen in de wet- en regelgeving gaat veranderen. Maar voorlopig verdient het nadere aandacht.



## 3 Samenwerken met partners

De SAW'er legt de verbinding tussen partners buiten het onderwijs en de wereld binnen de school. In het voorafgaande is meer zijdelings de belangrijke partnerrol van ouders aan de orde geweest. Ook voor hen speelt de SAW'er een verbindende rol, onder eindregie van de docent(coach).

In dit hoofdstuk verkennen we de samenwerking met partners op twee niveaus:

- In 3.1. gaat het om samenwerking tussen de instellingen die deelnemen aan SAW. Hoe geven de deelnemende instellingen deze samenwerking vorm? En draagt dit bij aan blijvende ontschotting?
- In 3.2 gaat het om samenwerking met jeugdzorginstellingen die al bij de jongere zijn betrokken op het moment dat de jongere in contact komt met SAW.

### 3.1 Samenwerking deelnemende instellingen

In deze paragraaf staan we vooral stil bij de vierde onderzoeksvraag. Deze verwijst naar een verwachte meeropbrengst van School als Werkplaats: bijdragen aan een blijvende ontschotting tussen deelnemende partijen. SAW is mede gestart vanuit een breed ervaren noodzaak meer samen te werken in de regio en een stimulans daartoe vanuit de gemeente.

Deelname aan SAW heeft volgens alle SAW'ers een overtuigend positief, bevorderend effect gehad op de onderlinge samenwerking in de regio. Een aantal deelnemende instellingen was op grond van de positionering in de eerste lijn altijd al aangewezen op goede samenwerking en daardoor bekend met elkaar, maar andere instellingen zijn inderdaad dankzij deelname aan SAW beter bekend met elkaars aanbod en cliënten en weten elkaar beter te vinden.

De volgende effecten van samenwerken zijn vastgesteld:

1. Snellere afhandeling van consultatie vragen en aanmeldingen van cursisten bij partnerinstellingen. Dit is ook wel aangeduid als het 'kruiwagenwerk'. Het vergroot tevens het inzicht in de mogelijkheden in de eigen regio. Een SAW'er zegt hierover:

*'Ja, het is zeker zo dat mensen elkaar nu veel makkelijker vinden, dankzij SAW. Het scheelt echt maanden aan indicaties en wachtlijsten. Echt! Hoeveel ik er nu al niet doorheen heb gedrukt, of even snel gebeld voor informatie. Al die belletjes alleen al: ik denk dat mij dat anders enorm veel tijd zou hebben gekost. En nu kan dat snel even tussendoor. Vroeger liep ik in hetzelfde vangnet waar een ouder of jongere ook in loopt. Het werkt ook gewoon omdat je elkaar kent: ze zien: Hé! Jij belt! He, hallo! Ik zie ze dan ook als echte collega's. En dat maakt dat het ook echt goed werkt'.*

2. Elkaar inschakelen waar nodig. Het is binnen het SAW-team makkelijk om een teamlid een second opinion te vragen bij vermoedens, of twijfel over de juiste aanpak. Teamleden adviseren elkaar over het type problematiek, wat te doen, welke instelling in te schakelen en over de advisering aan de docenten. De meerwaarde van het werken in een SAW-team ligt in de onderlinge korte lijnen: prettig voor de cursist, maar ook voor de SAW'er. Dit maakt dat de generalist steeds beter als generalist kan werken, omdat hij voortdurend bijleert in het contact met zijn collega SAW'ers.

3. Ook op directieniveau zijn enkele concrete aanwijzingen gevonden dat SAW de deelnemende instellingen dichter tot elkaar brengt:
  - Het ‘centrum voor school en training’ van Tjallingahiem heeft contact opgenomen met de directie van het ROC, om te zien of zij voor de niveau 1-cursisten tot samenwerking kunnen komen.
  - Er is contact tussen MEE en het FC tot stand gekomen om tot een schoolinterne training te komen over de kenmerken en omgang met LVB-cursisten.
4. Samenwerken betekent elkaar leren kennen en dat is zeer effectief in het bestrijden van onjuiste beeldvorming op de werkvloer. Een SAW’er, die op grond van haar positie een brede blik heeft op de regio, omschrijft dit positieve effect als volgt:

*“Degenen die op hetzelfde gebied werken, denken niet altijd even goed over elkaar. En dat is bij SAW **helemaal** niet zo. Iedereen heeft veel begrip voor elkaar en voor wat een ander doet. Dat wordt ook veel meer geaccepteerd van elkaar. Ik heb het beeld dat de deelnemers leerlingen sneller los kunnen laten en overdragen. (...) En als je wat gedaan wilt hebben, is het toch altijd handig om iemand beter te kennen dan alleen van de telefoon.(...). Ik merk dat ik nu toch vooral mijn collega SAW’ers mail, als ik even een contactpersoon zoek vanuit mijn werk”.*

Al met al is te concluderen dat de teamleden SAW elkaar makkelijk weten te vinden en vooral bilateraal goed samenwerken, zowel binnen als buiten het ROC. Deelname aan SAW lijkt dus bij te dragen aan blijvende ontschotting tussen de deelnemende instellingen. Daarbij is echter wel aan te tekenen dat deze ontschotting momenteel sterk is verbonden met de individuele teamleden en niet noodzakelijkerwijs breed binnen deelnemende instellingen is gedragen. Verder is aan te bevelen uitgebreider stil te staan bij de (on)mogelijkheden van de deelnemende instellingen en die aan elkaar te presenteren. Hiermee is een begin gemaakt, maar dit kan beter.

### **3.2 Samenwerken met bestaande jeugdzorg**

De SAW’ers werken onderling goed samen ten bate van cursisten van het FC. Maar sommige cursisten zijn al in behandeling of begeleiding op het moment dat zij met een SAW’er in contact komen. Of zij hebben in het verleden al veel hulp of ondersteuning gehad. Dankzij SAW bevindt de samenwerking met deze zorginstellingen in de regio zich in een stijgende lijn. Het gaat beter, maar kan nog beter. De docent(coach)es spreken grote waardering uit voor het werk dat de SAW’er hen hierbij uit handen neemt. De SAW’er zoekt uit welke hulp er al is ingezet, wie de contactpersoon is en hoe de hulp verloopt: heeft de jongere iets aan die hulp? Heeft hij een klik met die hulpverlener? Begrijpt hij wat de bedoeling is? Gaat de jongere op tijd naar afspraken? En hoe verlopen die? Een SAW’er vertelt over zijn samenwerking met externe instellingen:

*“Ik bel heel vaak met hulpverleners, zodat die ook bij de school zijn betrokken. Dan leg ik uit op welke opleiding de jongere zit, wat mijn positie hier is en dat ik graag contact wil houden. Want dat was iets wat mij wel opviel aan de hulpverlening: waarom bellen zij niet met school?! Dat vond ik zo gek! Als ik een jongere zou begeleiden en ik wist dat die aan een nieuwe opleiding begint, dan zou ik zelf direct bellen. Maar ik merk wel, dat nu ik zelf bel, het ook steeds vaker voorkomt dat instellingen mij gaan bellen, maar het gebeurt nog steeds veel te weinig, uit zichzelf bellen (...). Onder docenten is dit vaak een taboe. Die vinden het vreemd en denken dat je dat niet kunt vragen, dat een jongere dat vast niet wil.*

*Maar het ligt er heel erg aan hoe je dit vraagt: wees open en neutraal, maak ook eens een geintje, dan lukt het wel”.*

Dat deze samenwerking nog in ontwikkeling is, blijkt eveneens uit de volgende casus, waarbij de SAW'er nadenkt over een uithuisplaatsing.

*“Achteraf bleek dat de cursiste al in contact was met Jeugdzorg Friesland, zij was al in begeleiding bij de GGZ en die psycholoog had de aanvraag al in werking gezet. De samenwerking vanuit de GGZ met mij liep in het begin niet goed: die psycholoog heeft mij totaal niet geïnformeerd over de geplande stappen en wat er allemaal speelde. De psycholoog vond dat wat er op school speelde, op school moest blijven. En dat wat bij haar gebeurt, bij haar moest blijven. Toen heb ik haar gebeld en gezegd dat mij dat niet verstandig lijkt: ik vind het beter samen op te trekken en samen te bespreken hoe je het aan gaat pakken met dit meisje”.*

Afgezien van een wel of niet soepele samenwerking, speelt ook een ander vraagstuk dat om meer aandacht en een richtlijn vraagt in de afbakening van de doelgroep SAW. Er kan goed bedoeld en ongewild een overdosis begeleiding bij een jongere terecht komen. Of begeleiding bij jongeren bij wie de vraag opkomt wat SAW in dit geval voor meerwaarde heeft. Een SAW'er beschrijft haar eigen twijfel bij casuïstiek waar zij mee te maken kreeg:

*“Een meisje van 23: ik **kan** die ouders niet meer bellen! In het basisonderwijs en in het vmbo kun je meer signaleren, daar ondersteuning bieden, heeft meer perspectief. Denk aan die twee leerlingen die intern wonen, die hebben al 24-uurszorg en dan wordt er op school ook nog eens in ondersteuning geïnvesteerd, omdat ik ook nog eens met ze ga praten. Deze leerlingen zijn nu 25 en net 30! Is het dan wel juist om daar je middelen in te investeren? Is het dan niet beter te investeren in iemand van 15? Waar je nog wat kunt sturen? Hier heb je helemaal geen macht meer, al is het wel heel goed wat we doen. Voor mij is dit het nog niet”.*

### **3.3 Leren van elkaar en wederzijdse beïnvloeding**

Een belangrijk nevendoeel binnen SAW is het van elkaar leren in zorg en onderwijs. Dat is uit te leggen op individueel niveau, in het contact van docent(coach) en SAW'er, en op een institutioneel niveau.

#### **Leren van elkaar op individueel niveau**

‘Leren van elkaar’ (docent(coach) en SAW'er) vindt zeker plaats, maar in eerste instantie vooral impliciet. Door veel samen op te trekken, observeert de docent(coach) hoe de SAW'er in bepaalde situaties optreedt en reageert. Een nagesprek draagt er aan bij lering te trekken uit situaties. Naarmate de docent(coach) en SAW'er elkaar leren waarderen, vertrouwen en elkaars kwaliteiten accepteren en begrijpen dat geen van beide ‘leidend’ is in het contact, zal het ‘leren van elkaar’ steeds explicieter plaatsvinden. En ook bestaat de verwachting dat de docent(coach) steeds meer gaat zien en signalen bespreekt met de SAW'er.

Omgekeerd hebben de SAW'ers veel geleerd van het werken in de context van het mbo. Een SAW'er die al vanuit zijn eigen instelling voor deze doelgroep werkt, merkt op dat de ernst en omvang van de

aangetroffen problematiek groter is dan hij had verwacht. Andere SAW'ers verbazen zich over het werken in een onderwijscontext. Het eerste wat hen daarbij opvalt, is de onrust die het werken binnen een grote school met zich meebrengt. Ten tweede moeten zij soms wennen aan de vereiste snelheid van handelen: werken binnen een schoolcontext betekent *direct* kunnen ingrijpen. Je kunt als hulpverlener niet acties plannen voor de volgende afspraak, maar je moet direct en ter plekke omgaan met alles wat zich aandient. Ten derde leren de SAW'ers dat adviseren vanuit het individuele belang van de cursist voor de docent niet altijd bijdraagt aan een oplossing. De docent werkt met groepen en kan daardoor moeilijk rekening houden met een individueel belang in een groep van 30 cursisten. Ook deze context dienen zij in hun handelingsadviezen te betrekken.

### *Grote variatie*

In het 'leren van elkaar' zit overigens een grote variatie. Aan de ene kant van het continuüm hebben SAW'ers te maken met docent(coach)es die zelf als hulpverlener zijn opgeleid, of van nature veel pedagogisch inzicht meebrengen. Aan de andere kant hebben SAW'ers te maken met docent(coach)es, die weliswaar coach zijn geworden, maar wiens hart en interesse meer liggen bij het overdragen van kennis. Hoe dan ook: de zevende onderzoeksvraag: 'bijdragen aan het ontwikkelen en verbeteren van het pedagogische repertoire van docenten (coaches) waardoor eerdere en betere signalering van problemen plaatsvindt' is een vraag die niet eenduidig is te beantwoorden.

De mogelijkheden voor de SAW'er om bij te dragen aan het pedagogisch repertoire zijn overwegend bepaald door de voorkennis, attitude en bereidheid van de docent(coach) om zich open te stellen voor begeleiding, evenals van de vaardigheden van de SAW'er om aan te sluiten op de docent(coach) en zijn kennis over te dragen. Hierin is tevens nog nauwelijks een rol weggelegd voor de generalist: het leren van elkaar wat betreft de pedagogische invulling vindt nog vooral op individueel niveau plaats.

Een docent(coach), die zelf een sterk pedagogische omgang met cursisten heeft, vertelt over de eigen leerervaringen:

*"Ik vind dat (SAW'er) mij heel goed aanvult. Ze heeft de tijd, kan goed observeren en beheerst hele goede gesprekstechnieken. (Cursist) komt enorm imposant, dominant over. Ik zou in het gesprek met hem over dat gedrag zijn begonnen, maar (SAW'er) koos voor een hele andere insteek: ze complimenteerde hem steeds en daardoor zag je zijn stoere gedrag wegebben. De spanning verdween. En dan denk ik: 'Ohhhh, weer wat geleerd!!' Ik zag dat (cursist) ook verrast was: hij weet heel goed dat hij zich onmogelijk gedraagt en verwachtte dus een pak op zijn falie te krijgen, en dat bleek niet het geval te zijn, waardoor hij weer gewoon een jongetje werd".*

### **Leren van elkaar op institutioneel niveau: het Friesland College**

Bij aanvang is de verwachting uitgesproken dat deelnemen aan SAW op het ROC zou leiden tot een grotere sensitiviteit voor de mogelijk positieve bijdrage van ondersteuning. De zorg zou letterlijk de school binnen komen en daardoor zouden docenten zich ontwikkelen.

Uit de interviews blijkt dat de docent(coach)es voor zichzelf en de cursisten een duidelijke verandering zien. De docenten voelen zich gesteund, vooral omdat ze nu vanuit een gedeelde

verantwoordelijkheid werken. En de cursisten weten dat dat er iemand voor ze is, waar ze altijd terecht kunnen en die hen 'echt helpt'<sup>4</sup>.

Daarnaast biedt het SAW een oplossing voor cursisten voor wie de docent(coach)es eerder niets konden doen. Een aantal docent(coach)es vertelt over schrijnende problematiek. In het verleden kon je daarvan wakker liggen, maar je had als docent niet de mogelijkheid om in te grijpen. Dankzij SAW kan de opleiding nu ook in complexe situaties een oplossingsrichting en vangnet bieden.

Verder stelt de meerderheid van de docent(coach)es dat zij wel zien dat de kwaliteit van de ondersteuning op de eigen opleiding verbetert onder invloed van SAW, maar dat zij niet vaststellen dat het FC als totale instelling verandert. Enerzijds omdat zij het FC als school goed ontwikkeld vinden, maar vooral ook omdat SAW ten tijde van het onderzoek als pilot alleen op niveau 2 is ingezet. De uitbreiding naar niveau 3 en 4 is tijdens het onderzoek voorzichtig op gang gekomen.

Uit de gesprekken blijkt dat de SAW'ers zich overwegend niet bezighouden met het rechtstreeks beïnvloeden van structuren binnen het FC. Voor hen staat werken vanuit het belang van de individuele cursist centraal. Toch merken zij vanuit hun positie als 'relatieve buitenstaander' soms structurele tekorten op waar zij in de begeleiding tegenaan lopen. In reactie daarop zijn hoofdzakelijk vanuit de projectleiding maatregelen aangezwengeld, zoals:

- Op een aantal opleidingen doen docent en SAW'er voortaan samen de intake van jongeren bij wie zij een potentiële ondersteuningsbehoefte vermoeden (zoals zorgleerlingen uit het VO of zij-instromers).
- Op opleidingen waar nog geen sprake was van cursistbesprekingen is deze structuur nu ingericht.
- Er hebben incidenteel kleine verbouwingen plaatsgevonden en hier en daar zijn maatregelen genomen om de grote openheid van het gebouw aan te pakken en de ruimtes minder prikkelend te maken.
- Het komt vaker voor dat niveau 2 cursisten een eigen lokaal hebben.
- Alle SAW'ers kwamen cursisten tegen met zeer beperkte cognitieve mogelijkheden en nauwelijks compenserende factoren. Vanwege de geringe aantallen vallen deze cursisten gewoonlijk onvoldoende op binnen de afzonderlijke opleidingen. Daar worden ze vaak pas ontdekt als ze zijn vastgelopen. De SAW'er neemt de mogelijkheid van een geringe cognitieve begaafdheid voortaan mee als aandachtspunt in de intakes waar hij bij zit. Waar nodig, zal hij de SAW'er van MEE of Tjallinghiem om advies vragen.
- Voor de horeca is een aparte verzuimcoördinator aangesteld.

### **Leren van elkaar op institutioneel niveau: de betrokken instellingen.**

Bij aanvang van SAW is als uitgangspunt geformuleerd dat via de SAW'er de problematiek die voorkomt in de populatie van het FC bekend zou worden bij de deelnemende instellingen, met als gevolg een grotere sensitiviteit voor de hulpbehoefte van deze cursisten, evenals voor de mogelijkheden die de docent(coach) heeft om hen te begeleiden.

De vraag naar mogelijke invloed van deelname aan SAW op de deelnemende instellingen is niet voor alle instellingen even relevant. Het komt voor dat de populatie jongeren in het FC overlap vertoont, dan wel samenvalt met de eigen doelgroep. Denk bijvoorbeeld aan het jongerenwerk van Welzijn

---

<sup>4</sup> Vergelijk de rapportage van Marianne Roolvink, in haar scriptie voor de NHL over de ervaringen van docenten- (coaches) en cursisten, mei 2012.

Centraal en de trajectbegeleiding voor jongeren door ZIENN! Maar ook andere instellingen werken gewoonlijk al (gedeeltelijk) met cliënten die op het Friesland College onderwijs volgen. Ten slotte heeft niet iedere instelling behoefte aan meer begrip voor de ROC-populatie en haar problemen, bijvoorbeeld omdat zij jongeren ouder dan 18 jaar niet kan begeleiden.

De SAW'ers noemen de volgende effecten op de eigen instelling:

- Collega's binnen de eigen instelling weten dat iemand SAW'er is en dus 'van het Friesland College'. Dit heeft tot gevolg dat onmiddellijk een beroep op hen wordt gedaan, zodra een collega een aanmelding krijgt van een jongere die op het FC onderwijs volgt. Dit kan ook een nadeel zijn: in plaats van kennis intern te verspreiden, komt de SAW'er in een positie, waarin collega's alles wat met ROC-cursisten te maken heeft bij hem of haar neerleggen, 'want jij bent SAW'er, dus jij weet er alles van'.
- In één instelling heeft deelname aan SAW geleid tot verdieping van inzicht. Deze instelling heeft intern besloten de eigen werkwijze meer preventief in te richten, maar begrijpt nu, dankzij de deelname aan SAW dat een preventieve benadering gericht op de cursisten van het FC, moeilijk is te realiseren, wanneer zij nauwelijks op het FC aanwezig is. Om werkelijk preventief te kunnen werken is meer nodig en zal zij eerst moeten investeren in een band met docenten en cursisten.

## 4 Kaders voor uitvoering

De SAW'er voert werkzaamheden uit binnen een onderwijscontext, maar blijft in dienst van de eigen instelling. Dit vergt een gerichtheid op onderwijs, terwijl de aansturing bij een andersoortige instelling ligt. Dat kan er toe leiden dat de SAW'er in zijn dagelijkse werk in een spanningsveld terecht komt. Daarom is de SAW'er gediend bij heldere afspraken over aansturing en communicatie tussen FC en de eigen instelling. Alleen dan is goede samenwerking tussen onderwijs en ondersteuning en hulp aan cursisten mogelijk.

In dit hoofdstuk komen aandachtspunten aan de orde, die van belang zijn bij de institutionele afstemming binnen SAW. De beschrijving is tevens de beantwoording van de vijfde onderzoeksvraag ('een inventarisatie van de noodzakelijke randvoorwaarden om vanuit het onderwijs tot afstemming en samenwerking te komen tussen instellingen in de zorg en (jeugd)hulpverlening') en gedeeltelijk van de zevende en laatste vraag ('welke ondersteuning/professionalisering is wenselijk om te bereiken dat de docent (coach) en generalist zo optimaal mogelijk functioneren?').

Daaraan voorafgaand wijzen we op twee belangrijke faciliterende voorwaarden voor succes van een iets andere aard. De ervaringen in School als Werkplaats maken duidelijk dat een goed gepositioneerde projectleiding die over voldoende tijd beschikt van doorslaggevend belang is voor de ontwikkeling van het project. SAW werkt met een gedeeld projectleiderschap dat ruime ervaring met cursisten op niveau 1 koppelt aan een grote gedrevenheid in de functie van aanjager in de richting van de stip aan de horizon.

Daarnaast is de rol van het College van Bestuur van grote invloed geweest. Het CvB toont grote persoonlijke betrokkenheid, door steeds present te zijn bij ondersteunersgroep besprekingen, op studiedagen en bij presentaties en door met de werkers van SAW persoonlijk in gesprek te gaan. Hiermee geeft het College van Bestuur een krachtig signaal af wat betreft het belang dat zij hecht aan School als Werkplaats.

### 4.1 Aandachtspunten in de institutionele afstemming

Binnen de institutionele afstemming zijn op basis van de interviews de volgende aandachtspunten vastgesteld die van belang zijn voor een kansrijke verdere ontwikkeling van SAW.

De hierna beschreven aandachtspunten zijn gerubriceerd in drie categorieën:

- Personele inzet.
- Organisatorische afspraken rond samenwerking.
- Faciliteiten

Daarnaast bleek de context waarbinnen de SAW'er werkt, de structuur van de school, een belangrijk aandachtspunt te zijn.

Centraal staat het uitgangspunt dat zowel het FC, als de deelnemende instellingen aan SAW lerende organisaties zijn, op zoek naar de meest optimale vorm van samenwerking. Vanuit die gedachte hebben de onderstaande opmerkingen zowel betrekking op de organisatie van het FC als op de organisatie van de betrokken instellingen.



#### **4.1.1 Personele inzet**

##### *Vertrouwen en vrijheid van handelen voor de professional, gevolgd door een persoonlijke klik*

Het ontbreken van voorwaarden vooraf, om in alle vrijheid al doende te leren 'wat werkt' heeft het mogelijk gemaakt om per opleiding tot passend maatwerk te komen. Dit draagt zonder meer bij aan het succes van SAW. Docent(coach)es én SAW'ers zijn het erover eens dat SAW niet zal floreren binnen een strak keurslijf, met vastgelegde kaders, modellen en een vast takenpakket. Binnen deze vrijheid van handelen staat de 'klik' tussen docent(coach) en SAW'er centraal.

De SAW'ers waarderen het bijzonder dat het eigen management het SAW weliswaar intensief volgt, maar tevens het volste vertrouwen heeft in de kracht van de professional, waardoor zij naar eigen inzicht kunnen handelen. Dat heeft als neveneffect dat de SAW'ers met veel plezier en overtuiging op het FC aan de slag zijn.

##### *Een ondersteunende en geïnteresseerde houding ten aanzien van de SAW'er.*

Om tot de benodigde klik te komen, begrijpen en accepteren de SAW'ers dat de start van een nieuwe vorm van ondersteuning onwennigheid en hier en daar weerstand oproept. Vandaar dat zij een zorgvuldige implementatiestrategie als voorwaarde zien om tot een goede relatie met docenten te komen. Zij sluiten aan op thema's die voor de opleiding van belang zijn, gaan in op voorstellen van de docent(coach)(es) en doen in de onderwijscontext bruikbare suggesties om de docent(coach) te ondersteunen. De SAW'er zet kleine stapjes, loopt nooit harder dan de docent(coach) en laat concrete resultaten zien.

Hierdoor verdwijnen langzaamaan reserves en groeit een goede werkrelatie. Waar dit niet het geval is, heeft de SAW'er steun nodig van leidinggevenden van het FC en van het eigen management.

##### *Een goede introductie en steun vanuit directie en opleidingsmanagers*

Vrijheid van handelen is essentieel. Aan de andere kant moet het wel voor alle betrokkenen duidelijk zijn wat de SAW'er komt doen en wat hij kan. Dat vergt niet alleen een ondersteunende houding, maar ook een goede introductie van SAW in het team docenten. Onbekendheid of onduidelijkheid maken dat sommige docenten wantrouwend reageren en vermijdingsgedrag vertonen. Dezelfde duidelijkheid over SAW is eveneens nodig voor directeuren en opleidingsmanagers, zodat zij een voor het SAW stimulerende omgeving kunnen creëren. Het is essentieel dat ook leidinggevenden binnen het FC uitstralen dat dit een zinvol traject is en docenten eventueel op hun houding aanspreken. Ook is het belangrijk dat zij de SAW'er steunen in het contact maken met docenten en intensief zijn betrokken bij periodieke evaluaties.

##### *Steun vanuit het eigen management*

Drie SAW'ers noemen expliciet als belangrijke factor dat verantwoordelijken uit de eigen instelling (zoals een teamleider, sectorleider of gedragswetenschapper) betrokken zijn. Deze betrokkenheid blijkt uit: meedenken over de inzet in SAW, precies weten waar de SAW'er mee bezig is en deze steunen, vooral op momenten dat er tussen partijen verschil van mening dreigt te ontstaan over de werkvloer.

##### *Check op kwaliteit van werken.*

Een enkele SAW'er vraagt binnen de eigen instelling intervisie bij casuïstiek vanuit het FC. Zij vinden dit prettig, omdat collega's van de eigen instelling de casuïstiek niet kennen en juist daardoor scherper oordelen. Dit helpt hen op de eigen grenzen te letten. Een ander vindt de eigen instelling



niet de juiste plek om casuïstiek vanuit het FC in te brengen, vanuit de gedachte dat je de problemen dáár moet bespreken waar ze thuishoren, dus op het FC. Een enkeling bespreekt naar behoefte moeilijke casuïstiek met de contactpersoon cursistenzorg van de opleiding, dan wel met de eigen teamleider, dan wel met een gedragswetenschapper.

De wijze waarop de SAW'er de feedback regelt op de eigen kwaliteit van werken, loopt kortom momenteel zeer uiteen. Vast te houden is echter de vaststelling dat een dergelijke feedback functie op het eigen handelen uiterst essentieel is.

*Vaardig zijn in het invoegen in de schoolcontext.*

Een SAW'er moet zich kunnen voegen binnen de context van de school. Docent(coach)es rekenen daarbij op een soort 'natuurlijk selectieproces': degenen die zich niet thuis voelen, vertrekken vanzelf en inmiddels zijn ook daadwerkelijk enkele SAW'ers voortijdig vertrokken. Een voorbeeld: hulpverleners werken overwegend met individuele contacten, maar een SAW'er moet zich vooral ook binnen een groep jongeren weten te handhaven.

Anderzijds moet het voor een SAW'er wel duidelijk zijn hoe de schoolstructuur in elkaar steekt, zodat hij daar zijn weg kan vinden.

*Een dijk van een ervaring*

Min of meer terloops bleek uit de interviews dat de huidige SAW'ers breed zijn opgeleid en een brede beroepservaring hebben. Het merendeel wilde graag deel uitmaken van SAW, omdat het hen een kans bood binnen een relatief vrije context aan een nieuwe uitdaging te beginnen.

Het belang van het inzetten van zeer ervaren beroepskrachten is vermoedelijk een onderbelichte, maar wel essentiële voorwaarde voor succes. Immers: van een generalist is te verwachten dat hij een brede range aan problematieken juist weet te duiden en indien nodig adequaat verder kan leiden<sup>5</sup>. Dat lukt alleen, wanneer een generalist binnenkomt met een brede expertise en een goed ontwikkeld vermogen tot reflectie op het eigen handelen. Daarnaast is de variatie in het team SAW van belang: ieder beschikt over eigen expertise en ervaring en kan daarmee collega's versterken.

#### **4.1.2 Organisatorische afspraken rond samenwerking**

*Organisatie van de inzet SAW per unit of opleiding.*

Docent(coach)es en SAW'ers geven er waar mogelijk de voorkeur aan om een vaste SAW'er te verbinden aan één opleiding. Dit voorkomt onrust, die bijvoorbeeld ontstaat doordat:

- Een SAW'er een gesprek moet afbreken, omdat hij een volgende afspraak heeft op een andere opleiding binnen de unit.
- Het voor de docent(coach) onvoldoende duidelijk is wanneer de SAW'er beschikbaar is voor de eigen opleiding.

Voor een SAW'er is pendelen tussen meerdere opleidingen vermoeiend, omdat iedere opleiding een eigen cultuur kent en een eigen omgangsstijl en hij in dat geval voortdurend moet schakelen. Dat verhoogt de werkdruk.

Tegelijkertijd blijkt het in de praktijk eveneens lastig te zijn wanneer een grote unit of opleiding over meerdere SAW'ers beschikt. Dat komt de eenduidigheid van handelen soms niet ten goede. Er is

---

<sup>5</sup> In dit verband is de inbreng van het jongerenwerk interessant: de werkers uit deze sector zijn breed georiënteerd, maken heel makkelijk contact met de cursisten en zijn op grond van hun werk al 'generalist'. Tegelijkertijd blijkt een succesvolle SAW'er uit het jongerenwerk opgeleid te zijn als jeugdhulpverlener.

daarom gekozen voor in principe één SAW'er op één unit. Alleen op de twee grootste units werken twee SAW'ers, die hun werkwijze onderling goed moeten afstemmen en samenwerken.

#### *Verbinden met de bestaande structuur in zorg/ondersteuning.*

De introductie van een innovatieve werkwijze brengt mee dat de aandacht zich focust op het ontwikkelen van deze nieuwe methodiek. Deze bestaat echter in een context waarin al mogelijkheden voor ondersteuning en zorg voorhanden zijn.

Eén docent(coach) benoemt de noodzaak van meer helderheid over de vraag wie op welk moment is in te schakelen. Er zijn nu meerdere opties, zoals: de contactpersoon cursistenzorg, de docent(coach), de SAW'er, de leerplichtambtenaar, de ggz en andere ondersteuners binnen SAW'er. Dit vergt goede afstemming over 'wie doet wat en wanneer'.

Anderen merken op dat er al veel mogelijk is op het FC, maar dat deze mogelijkheden niet altijd voldoende bekend zijn. Kortom, ook op dit punt is duidelijkheid en structuur van belang.

#### *Flexibiliteit als zegen en valkuil*

De SAW'ers gaan allen zeer flexibel om met de eigen inzet op het FC en daarmee ook met de inzet vanuit de eigen instelling. Zij passen de eigen agenda voortdurend aan aan het dagelijks leven in het FC en aan de mogelijkheden van de jongeren. Met als gevolg dat ze regelmatig buiten de vastgestelde uren en dagen terugkomen op school voor gesprekken met ouders, docenten en/of cursisten, of andere activiteiten. Momenteel is dit zowel een kracht als een valkuil: juist de enorme flexibiliteit in inzet maakt het bereik van SAW en de waardering van cursisten en de docent(coach)es zeer groot. Maar vraagt ook om kritische reflectie op de noodzaak tot handelen. SAW'ers die hun uren goed bijhouden, stellen vast dat SAW al snel (veel) meer uren inzet vergt dan bij aanvang overeen gekomen. Wel is het zo dat in schoolvakanties de inzet beperkt blijft en veel extra uren worden teruggewonnen. Daardoor komt men 'netto' uiteindelijk redelijk goed uit. In het plannen van de inzet van SAW'ers, is deze gebalde inzet van uren echter wel een punt om rekening mee te houden.

#### *Een goed doordachte uitbreiding*

Ten tijde van het onderzoek vindt op beperkte schaal uitbreiding plaats naar BOL niveau 3 en 4 bij gelijkblijvende formatie. Daarbij uiten enkele SAW'ers twijfel. Is het dan nog wel voldoende mogelijk een goed contact te houden met de jongeren? Is dezelfde kwaliteit te garanderen?

Het begeleiden van niveau 2 jongeren vergt andere vaardigheden dan het begeleiden van niveau 3 en 4. Bij niveau 2 jongeren is een essentiële voorwaarde dat de SAW'er fysiek aanwezig is en deel uitmaakt van het dagelijkse leven op school. Ook op opleidingsniveau 3 en 4 is de vraag naar ondersteuning groot, maar deze cursisten formuleren hun vragen anders. Zij hebben minder steun nodig bij het aanbrengen van structuur, of op planningsvaardigheden, maar stellen meer specifieke vragen. Het probleembewustzijn is bij deze cursisten anders ontwikkeld, evenals het besef van tijd en doelen.

De aantallen cursisten op niveau 3 en 4 zijn groter dan op niveau 2. Percentueel is het aantal cursisten met een ondersteuningsvraag weliswaar geringer, maar door de grote aantallen, zien de SAW'ers zich toch dagelijks met één of meerdere vragen geconfronteerd.

#### *Rouleren van SAW'ers onder strikte voorwaarden*

De gedachte de SAW'ers te rouleren, komt voort uit de wens de frisheid en onafhankelijkheid van de SAW'er als krachtige kenmerken wakker te houden. Een SAW'er moet niet 'vergroeien' met de opleiding waarvoor hij werkt, waardoor hij routines als vanzelfsprekend zou gaan accepteren en zijn

kritische distantie verliest. SAW moet scherp blijven, objectief en de succesfactoren mogen niet afhankelijk zijn van een persoonlijke invulling.

Dit voornemen heeft binnen het FC tot veel discussie geleid. Zowel SAW'ers als veel docent(coach)es zijn het op zich eens met dit principe, maar niet in deze fase. Zij stellen vast dat pas sinds kort een goede werkrelatie is ontstaan en men wil deze relatie niet nu al verbreken.

De docent(coach)es benadrukken dat zij een langdurige aanlooptijd, zoals in de startfase, niet nogmaals acceptabel vinden. Indien roulatie plaats gaat vinden, verwachten zij dat een 'nieuwe' SAW'er genoeg heeft aan een korte inwerkperiode (hooguit een week of twee). De ene SAW'er moet voortaan als vanzelfsprekend het werk van een andere SAW'er over kunnen nemen. Dat vraagt om een breed commitment over de wijze waarop SAW functioneert.

#### **4.1.3 Faciliteiten**

Hieronder verstaan we enkele meer fysieke voorwaarden: een SAW'er noemt bijvoorbeeld een eigen laptop en een rustige werkplek als middelen om zijn efficiëntie te verhogen. Als er op het FC even geen cursisten zijn die hij moet spreken, kan hij toch verder met zijn rapportages, eventueel ook voor zijn eigen instelling. Ook dat is een mogelijkheid om SAW-overuren terug te winnen.

##### *Een goede gespreksruimte*

Enkele docent(coach)es, maar ook SAW'ers, hebben moeite met de transparante inrichting van het gebouw: veel glas, grote werkruimtes, weinig of geen privacy. Vandaar dat SAW'ers soms moeite doen om een ruimte te vinden waar zij een vertrouwelijk gesprek kunnen voeren. Binnen het FC is het bewustzijn van de nadelen van de transparante inrichting van het gebouw gegroeid. Inmiddels zijn dan ook hier en daar aanpassingen gemaakt. Tegelijkertijd is het steeds meer geaccepteerd om de niet al te vertrouwelijke gesprekken met cursisten binnen gehoorsafstand van anderen te voeren.

##### *Een gedeelde registratie*

Meerdere docent(coach)es vragen om een gedeeld registratiesysteem. Nu registreren de SAW'ers soms in een eigen systeem en de docent(coach)es noteren hun activiteiten in FC begeleiding. Voor het gebruik van FC begeleiding gelden strenge privacy regels en daarom heeft de SAW'er geen toegang tot dit systeem, ook niet tot de cursisten die ze begeleiden. De docent(coach) is en blijft verantwoordelijk voor alles rondom een cursist en daarmee voor het opnemen van alle informatie in het registratiesysteem. Dit is gaandeweg steeds meer geaccepteerd door de docent(coach)es. Binnen de bestaande mogelijkheden is het systeem inmiddels wel verbeterd. Dankzij de introductie van Eduarte is het sinds november 2012 beter mogelijk om e-mails te verwerken. Ook in 2013 blijft de link met de SAW-registratie een punt van aandacht.

#### **4.1.4 De structuur van de school.**

In deze methodiekbeschrijving ligt het accent op werkwijze en aanpak binnen SAW. De begeleiding van de SAW'er staat echter nooit los van de context waarin hij werkt. Met andere woorden: de onderwijsleersituatie is voortdurend van invloed op de mogelijkheden en beperkingen die de SAW'er tegenkomt. Om die reden maken we, gebaseerd op de interviews, hieronder enkele opmerkingen over de onderwijsleersituatie, die relevant zijn voor de methodiekbeschrijving. Daarbij is wel te bedenken dat de opmerkingen met name de situatie van de niveau-2 cursisten betreffen.

### *De ruimtelijke vormgeving in relatie tot het onderwijsconcept*

De grote transparantie van het gebouw heeft, naast het eerder genoemde nadeel, nog een tweede nadeel. Niveau 2 cursisten zijn snel afgeleid. De onrust die ontstaat doordat zij moeite hebben om zich te concentreren te midden van vele prikkels, brengt een grotere kans op verstoringen en problemen in de les met zich mee. Deze cursisten zouden gediend zijn met een prikkelarme omgeving en een beperkt aantal docenten. Dankzij SAW zijn maatregelen genomen die de cursist helpen zich beter te concentreren.

Zowel docent(coach)es als SAW'ers hebben regelmatig moeite met de huidige situatie, die een groot beroep doet op de eigen verantwoordelijkheid en eigen initiatief van de cursisten en uitgaat van zelfsturing. Dit vinden zij niet passen bij de specifieke kenmerken van niveau 2 cursisten: jongeren, die de vrijheid, de vele prikkels en het zelfstandig werken verbonden met het onderwijsconcept dikwijls niet aan kunnen. Ze hebben duidelijk geformuleerde en gehanteerde grenzen nodig en zijn gewoonlijk vooral op externe motivatie in beweging te zetten. *“Als een volwassene hen die grenzen niet biedt, gaan ze hun eigen gang en daar worden ze ook niet beter van”* stelt een SAW'er. Ook op dit punt wordt over aanpassingen nagedacht, dan wel concreet aangepakt. Een zeer ervaren docent(coach) licht zijn standpunt als volgt toe:

*“De principes van de nieuwe onderwijsvorm zijn ook nog niet helemaal concreet gemaakt (...). Dat maakt dat bepaalde categorieën leerlingen, zoals de leerlingen met een korte spanningsboog, verschrikkelijk snel afhaken.(...) De docenten hebben te maken met cursisten die niet makkelijk zijn, in een onderwijssetting die niet echt helpt. Deze leerlingen hebben meer structuur nodig, een iets meer directieve aanpak. Minder met POP's en PAP's, maar meer 'dit moet er nu gebeuren'. De cursisten meer bij de hand nemen: 'nu ga jij dit doen', in plaats van 'reflecteer op wat je geleerd hebt'. Ga nu eerst maar eens wat doen en dan gaan we daarna wel eens reflecteren”.*

### *Voldoende structuur in de opleiding*

SAW is gebaat bij het werken binnen een unit (opleiding) met een duidelijke structuur en afspraken over uitvoering en sturing. Dat houdt onder meer in:

- docenten werken vanuit gezamenlijke afspraken in de omgang met studenten.
- duidelijkheid over ieders taken en bevoegdheden. Dit voorkomt dat docenten op eigen initiatief aan de gang gaan, waardoor afstemming en op één lijn zitten ontbreken en de cursist met onduidelijkheden en dubbele afspraken wordt geconfronteerd.

### *Meer helderheid over de eigen positie en bevoegdheden*

De implementatie van SAW is binnen de meeste units (opleidingen) goed van de grond gekomen, SAW heeft een gewaardeerde positie verworven. Maar soms is dat nog maar ten dele het geval. Voor de enkele SAW'ers die dit betreft, zijn de volgende vragen aan de orde:

- Wat te doen als de standaard wijze om een eigen positie te verwerven niet werkt? Is het in dat geval legitiem een meer directieve aanpak te kiezen? Kan de SAW'er aan de orde stellen dat er zo niet valt te werken? Welke stappen kan de SAW'er dan ondernemen?
- Hoe zijn op dit punt de taken van management FC en projectleiding verdeeld? Is het zinvol de confrontatie aan te gaan en zo ja, wie moet dat doen?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk? En hoe is dit geregeld als de projectstatus stopt?
- Zijn er voorwaarden waaraan een unit moet voldoen, voordat SAW wordt ingezet?

### *Het aannamebeleid*

Zoals al vastgesteld, uiten zowel SAW'ers als docent(coach)es twijfel over het huidige verloop van de intake (zie 2.2.2), waarbij zij tegelijkertijd ook waardering uiten voor de grote bereidheid van het FC om iedereen een kans te geven. Het drempelloze toelatingsbeleid brengt de docent(coach)es af en toe in een spagaat waarin zij enerzijds moeten voldoen aan de eis om een hoog rendement in de opleiding te behalen en anderzijds ervaren dat veel (tijdrovende) persoonlijke aandacht en begeleiding nodig is.

## **4.2 Inrichting communicatielijnen**

In onderzoeksvraag 6 is expliciet gevraagd naar de inrichting van de communicatielijnen. Succesvol samenwerken is immers moeilijk, indien de communicatie niet op orde is. In deze paragraaf beschrijven we daarom de communicatie tussen SAW-team, school en betrokken partners.

### ***De communicatie tussen school en SAW'er.***

De SAW'ers maken deel uit van meerdere netwerken, die de onderlinge communicatie en de communicatie met de school regelen. Het SAW- werkteam komt tweewekelijks samen met de projectleiding kort bijeen in twee 'werkteams klein' om elkaar te informeren en ervaringen uit te wisselen. Maandelijks is er een 'werkteam groot' overleg, waarin samen met de projectleiding en het Service Centrum Cursistenzorg (SCC) de grote lijnen worden uitgezet. In dit twee uur durende teamoverleg staat de stand van zaken centraal, de methode van werken en er is ruimte voor reflectie. De invulling van beide overleggen vonden de SAW'ers ten tijde van het onderzoek voor verbetering vatbaar. Inmiddels hebben verbeteringen plaatsgevonden. Zo zijn intervisie en elkaar feedback geven gangbare onderdelen geworden, waardoor de dynamiek in de besprekingen is toegenomen en deze boeiender zijn geworden.

De behoefte om in het klein of groot werkteam eigen casuïstiek in te brengen, is overigens niet bijzonder groot, omdat de SAW'ers elkaar tussendoor voldoende weten te vinden. De meeste SAW'ers hebben een gering aantal uren en zijn eerder geïnteresseerd in het verminderen van overleg, dan in uitbreiding met bijvoorbeeld een extra casuïstiek bespreking.

### ***Bilaterale communicatie***

In de bilaterale samenwerking verschilt het oordeel over de communicatie enigszins tussen de docent(coach)es en de SAW'ers. De docent(coach)es zijn overwegend tevreden. Ze vinden dat de SAW'er hen goed informeert en voldoende beschikbaar is om even iets uit te wisselen. Twee docent(coach)es van dezelfde opleiding zijn minder tevreden. Op deze opleiding is de introductie van SAW niet goed verlopen en dat verklaart waarom de docent(coach)es hier van 'een valse start' spreken. De communicatie over de verdere uitwerking en richting van het project vinden zij voor verbetering vatbaar. Dit onderstreept nogmaals het belang van een goede introductie en sturing door de leidinggevenden.

De SAW'ers hebben of hadden regelmatig last van tekorten in de communicatie. Gedeeltelijk is dit een opstartprobleem: de SAW'er zit nog niet in de mailgroep, wordt vergeten bij relevante mededelingen, overleggen, of uitnodigingen. In deze fase komt het bijvoorbeeld voor dat een SAW'er op een verkeerde locatie staat voor een vergadering, omdat men in de waan van de dag is vergeten te vertellen dat deze is verzet.

Over het algemeen verdwijnen dergelijke opstartproblemen grotendeels, naarmate het onderlinge vertrouwen en de band tussen docent(coach) en SAW'er hechter wordt. De SAW'er 'krijgt een gezicht' binnen de organisatie en maakt meer deel uit van het team.

Op sommige opleidingen is een soepele communicatie (nog) niet bereikt. Dat kan meerdere oorzaken hebben, zoals:

- Een 'los zand' structuur op een unit (opleiding), met weinig sturing.
- Niet opgenomen zijn in de interne communicatielijn, omdat de docent(coach) de enige verbinding vormt tussen SAW'er en FC (dit is op een enkele opleiding aan de orde).
- De meerwaarde niet zien. Eén SAW'er werkte op een kleine opleiding, met relatief weinig problematische cursisten en docenten die weinig kennis hebben van, dan wel affiniteit met dergelijke cursisten. Er was weinig bereidheid om haar in te schakelen en daarmee geen basis om uit te bouwen. In wederzijds overleg is de SAW-inzet hier beëindigd.

### ***De communicatie tussen Friesland College en de betrokken partners***

De communicatie tussen de uitvoerende instellingen en de school vindt plaats via twee lijnen: er is een ondersteunersgroep, die bestaat uit bestuurders en directeuren van de deelnemende instellingen, het College van Bestuur, het Servicecentrum Cursisten, de gemeente en de projectleiding. De ondersteunersgroep komt vier keer per jaar bijeen en bespreekt onderwerpen die de voortgang van het project betreffen, zoals het bewaken van het beleidskader en de doelen die bereikt moeten worden. Ze bepalen of de opbrengsten voldoende zijn en nemen op basis hiervan beleidsaanpassingen voor. Afgaande op het oordeel van de projectleiding, is dit een zinvol en plezierig overleg, waaruit, gezien de continue hoge opkomst van bestuurders en directeuren, een grote betrokkenheid blijkt van de betrokken instellingen.

Daarnaast is er de lijn van de SAW'ers naar de eigen instelling. De invulling hiervan varieert: er zijn SAW'ers die niet meer dan in hun reguliere werk voor de instelling door het management worden gevolgd, bijvoorbeeld omdat de doelgroep op het FC samenvalt met de eigen doelgroep. Anderzijds zijn er managers die via gesprekken met de eigen SAW'er de gang van zaken in het FC nauwgezet volgen. Dit komt soms voort uit onduidelijkheid over de focus van SAW (de stip aan de horizon), maar kan ook te maken hebben met het botsen van de wereld van zorg op onderwijs:

*“Ik vind wel, nu de mogelijkheid van SAW er is, dat de docent(coach)es daar wel voor open moeten staan. Dat zou een verplichting moeten zijn voor de coaches. Die lange weg om aan elkaar te wennen, zou volgens mijn werkgever niet nodig moeten zijn, omdat alle instellingen dure gespecialiseerde mensen leveren. Dus werd mijn manager wel kwaad: “Hoe bedoel je: ‘die moeten hier eerst een poot aan de grond krijgen’? De school mag blij zijn dat een instelling ze wil leveren! Dus maak ruimte voor deze mensen!” En daar heeft hij gelijk in, vind ik. Ik begin daarom wel steeds meer op mijn inzet te hameren, bijvoorbeeld voorafgaand aan een exitgesprek: ik wil hier geen exitgesprekken zien, voordat eerst SAW is ingezet voor een cursist”.*

### **4.3 Aansturing en verantwoording**

De SAW'ers zijn en blijven in dienst van de eigen instelling. Tegelijkertijd werken ze op het FC in een onderwijscontext. In dit potentiele spanningsveld kan de vraag opkomen wiens wensen, inbreng zij voorrang moeten geven.

Dit thema blijkt onder de docent(coach)es weinig te leven. Ze hebben er gewoonlijk geen zicht op hoe de SAW'ers worden aangestuurd en hebben kennelijk weinig of geen belemmeringen ervaren in het samenwerken met een collega die elders in dienst is. Wel valt het hen op wanneer een SAW'er moeite heeft met de mogelijkheden en beperkingen van het werken binnen een onderwijscontext (zie hiervoor).

Ook de SAW'ers weten zich goed te handhaven in dit potentiële spanningsveld, vooral omdat:

- zij voldoende vrijheid ervaren om als professional zelf keuzes te maken;
- de werkzaamheden die zij op het FC verrichten volledig in lijn zijn met de opdracht die zij vanuit de eigen instelling vervullen;
- en/of omdat ze zichzelf als handelend vanuit een onafhankelijke positie zien. Het maakt in dat geval niet uit wie waar in dienst is. Voor de cursisten maakt dit zeker niet uit: voor hen is het enig relevante dat zij beseffen dat een SAW'er anders is dan een docent en wat dit verschil inhoudt.

#### *Verwijzen levert meer klanten voor de eigen instelling*

Enkele SAW'ers voelen druk in de aansturing vanuit de eigen instelling om de gepleegde investering terug te verdienen, bijvoorbeeld in de vorm van meer cliënten voor de eigen instelling, of verkoop van trainingen. Als deze druk blijft bestaan, kan dat betekenen dat het huidige, preventieve succes van SAW (minder verwijzen naar de tweede lijn) contraproductief uitwerkt op de inzet van specialisten als generalist.



## 5 Competenties docent(coach) en SAW

In het voorafgaande is beschreven hoe docent(coach) en SAW'er intensief samenwerken en de voor hen optimale samenwerking binnen de eigen opleiding(en) realiseren. Om hierin succesvol te zijn is de afstemming tussen beide essentieel. In dit hoofdstuk beschrijven we, als deel van die afstemming, de benodigde competenties van zowel docent(coach) als SAW'er.

### 5.1 Competenties docent(coach)

In bijlage 1 hebben we de competenties van de docent(coach) opgenomen (landelijk vastgesteld voor het mbo, volgens de Wet BiO: bevoegdheden in Onderwijs). Zoals al eerder vastgesteld, herkennen en erkennen de docent(coach)es deze competenties en geven zij er op uiteenlopende wijze vorm aan. Op basis van de interviews zijn de volgende aanvullende competenties voor de docent(coach) vastgesteld.

- Een docent(coach) is een sterke persoonlijkheid, met overwicht in de groep en authentiek. Hij is in staat heel bewust een bepaalde rol in te nemen, bijvoorbeeld: 'functioneel' boos zijn. Tegelijkertijd moet de docent(coach) in staat zijn zich kwetsbaar op te stellen. Dat kan bijvoorbeeld blijken uit het opvolgen van tips van anderen (de SAW'er).
- Persoonlijke betrokkenheid uitstralen en werken vanuit een open houding. Dit blijkt bijvoorbeeld in de bejegening van cursisten, in de zin van: 'Op welke manier kan ik je steunen om te bereiken dat jij een diploma gaat halen?', in plaats van de rol van 'alwetende docent' aan te nemen die uitlegt wat goed is voor de cursist.
- Oprechte interesse hebben in de leefwereld van jongeren en oog voor 'de cursist met problemen'. Een docent(coach) kan goed lesgeven en heeft er daarnaast plezier in om met deze (niveau 2) cursisten op te trekken.
- Goed signaleren. Een scherp oog hebben voor het functioneren van de cursisten en voor problemen die mogelijk de schoolloopbaan belemmeren.
- Uitwisselen en afstemmen met collega docent(coach)es en docenten binnen de unit en tussen units, om te voorkomen dat cursisten soms wel, soms geen ondersteuning krijgen.
- Kennis hebben van mogelijke vraagstukken, typerend voor de doelgroep. Kunnen onderscheiden bij welke problemen aandacht en ondersteuning bijdragen aan een oplossing of vermindering van het probleem en bij welke problemen dat niet is te verwachten.
- Een positieve basishouding hebben ten aanzien van cursisten en denken vanuit kansen en mogelijkheden om tegenslag het hoofd te bieden.
- Voldoende gespreksvaardigheden hebben om een motiverend gesprek te voeren met de cursist en daarin het systeem rondom de jongere te betrekken.
- Voldoende kennis hebben van de bestaande mogelijkheden om extra hulp en begeleiding in te schakelen en tijdig anderen betrekken bij de afweging om extra begeleiding in te schakelen.
- Een docent(coach) is tegenover alle betrokkenen duidelijk over de eigen aanpak en wanneer hij daarin een grens bereikt.



## 5.2 Competenties SAW'er

In het groot werkteam zijn de competenties van de SAW'er herhaaldelijk aan de orde geweest. Dit heeft geresulteerd in de beschrijving die in bijlage 2 is opgenomen. De daar genoemde competenties zijn nog redelijk algemeen en gedeeltelijk niet exclusief voor een SAW'er: ook een docent(coach) zal gewoonlijk over meerdere 'SAW-competenties' (moeten) beschikken. Iedere SAW'er kleurt de genoemde competenties vanuit de eigen professionaliteit, maar zal ze allemaal moeten bezitten om succesvol te kunnen handelen. Op basis van de interviews voegen we als competenties toe:

- **Een sterke, flexibele persoonlijkheid.** De SAW'er staat persoonlijk sterk, is geduldig, in staat tot zelfreflectie en treedt doortastend op. Hij heeft de moed om beslissingen te nemen. In de omgang met de jongeren is hij gericht op het verschaffen van duidelijkheid, korte gesprekken en snel doorpakken. Zodat de cursist al snel consequenties ervaart van het eigen gedrag. In de omgang met docent(coach)es en docenten doet hij onder meer aan 'verwachting management'. Ook een SAW'er kan er niet voor zorgen dat 'snel alles goed komt' en kan dat duidelijk maken.
- De SAW'er is **flexibel** in alle opzichten: in de tijdsindeling (het maken van afspraken, aanwezig zijn bij buitenschoolse activiteiten), maar ook in het inspringen op vragen die zich aandienen en kan daarom van een eventueel voorgenomen programma afwijken. En ook in persoonlijkheid: de SAW'er kan goed functioneren in een open omgeving en heeft geen sterk vóórgestructureerde omgeving nodig.
- **Kent en stelt grenzen.** De SAW'er kent zijn grenzen: in expertise en inzet van tijd en weet wanneer hij de regie uit handen moet geven. Hij verwerkt in zijn handelen het besef wat het betekent binnen een onderwijscontext te werken, begrijpt wat er leeft binnen een bepaalde opleiding en voor welke opgaven het onderwijs staat. Hij ziet waar hij een zinvolle *aanvulling* kan bieden op de inzet van de eindverantwoordelijke docent(coach). Dat houdt in dat een SAW'er nooit harder loopt dan de coach en diens tempo volgt.
- Daarbij is de SAW'er in staat vanuit een andere invalshoek naar de cursist te kijken. Dat blijkt onder meer uit zijn vaardigheden bij te dragen aan de intake van risicocursisten en de behoefte aan (extra) begeleiding bij de onderwijsloopbaan goed in te schatten. Is meer nodig, dan verwijst hij door, na afstemming met de verantwoordelijke docent(coach) en eventueel na overleg met collega SAW'er(s).
- Heeft veel kennis van **de sociale kaart**, van aanmeldingsprocedures en kan goed **netwerken**.
- Kan omgaan met **uiteenlopende belangen** en komt daarin niet klem te zitten.

## 6 Alles overziende: meerwaarde en ontwikkelvragen

Het voorafgaande schetst een beeld van de methodische stand van zaken in School als Werkplaats ten tijde van het najaar 2012. Het is goed te beseffen dat dit een eerste beschrijving is: de methodiek is niet ‘af’. Zeker in een project dat werkenderwijs de beste weg zoekt, is het belangrijk rekening te houden met de constante dynamiek die dit met zich meebrengt. Toch is in korte tijd veel bereikt, een vaststelling die mei 2012 ook door de projectleiding is gedaan:

*“De eerste fase van verkennen en verwonderen is voorbij; de tweede fase is aansluiten, vertrouwen en handelen: daar zitten we midden in. De fase van het behalen van resultaten komt eraan. We zitten nu inmiddels in deze fase, maar we zijn ook al begonnen aan de volgende en laatste fase: het bestendigen van de resultaten van het project SAW (8 mei 2012).*

Bij een beschrijving van de methodiek past een actuele afweging van ontwikkelpunten en opbrengsten. Hierin zijn aanknopingspunten te vinden voor de verdere ontwikkeling en tevens voor verdere verdieping en uitwerking van de SAW-methodiek.

We beginnen met de opbrengsten (6.1), gevolgd door de ontwikkelvragen (6.2). In 6.3 beschrijven we vanuit de visie van het NJI het ontwikkelen en bewaken van de kwaliteit van werken. In 6.4 besluiten we met een update door op een aantal punten de stand van zaken weer te geven na afronding van de onderzoeksfase.

### 6.1 Opbrengsten van School als Werkplaats

#### 6.1.1 Het oordeel van de docent(coach)es

##### ***Dit werkt!***

Docent(coach)es die al langere tijd binnen het FC werken, hebben vaak al meerdere projecten gericht op het ondersteunen van de docent meegemaakt. Maar in hun beleving tot nu toe zelden succesvol. Dat maakte dat zij ook SAW met de nodige reserves ontvingen. Nu het SAW de eerste pioniersfase achter zich laat, stellen veel docent(coach)es dan ook met enthousiasme en haast verbazing vast dat ‘dit werkt’. En dus absoluut moet blijven. In meer- of mindere mate is dit de reactie van alle docent(coach)es. Ter illustratie twee citaten van docent(coach)es. Eén zegt uit de grond van haar hart:

*“Het geeft mij **ontzettend** veel rust. Dat is een enorm pluspunt en natuurlijk ook een pluspunt voor de cursist. En ook: je deelt je verantwoordelijkheid. Ik weet nu van: ‘Okay, (SAW)er gaat nu met die cursist mee, naar de psycholoog en zij overlegt met die psycholoog. Is het wat, dat dit meisje op stage gaat met die angststoornis? Of maakt dat het alleen maar erger?’. Dat is al heel fijn, want anders zou dat niet gebeuren. (...) Zij kan overal achteraan bellen, dingen checken. Ze kan mee op huisbezoek. Ze kan mee naar iets waar die cursist naar toe moet, vanwege huisvesting, of financiën. Of een psycholoog, of een psychiater. Of bij een doorverwijzing naar onze rebound. Het is kortom een hele veelzijdige ondersteuning die de SAWer biedt. En ook: dat cursisten heel snel geholpen kunnen worden. Soms al binnen een dag, terwijl er anders soms al weken voorbij zijn, een week is dan niks. Dus ja, dat is heel prettig. Soms zit een cursist met een enorm probleem: met huisvesting, of met financiering. En dan is er heel snel een oplossing mogelijk. En dus heeft de cursist veel korter ‘schade aan de schoolloopbaan’. Ook is een warme overdracht mogelijk, wanneer een cursist naar een andere opleiding gaat. Zo zorg je voor*

*continuering in de lijn: als het hier niet loopt, zorgt de warme overdracht ervoor dat de cursist op een andere unit door kan gaan met het traject”.*

Een andere docent(coach):

*“Het scheelt een hoop tijd, energie en emotie. En je bent gerustgesteld dat een deskundig iemand voor jouw cursist aan de slag gaat, zodat die cursist weer ‘goed’ op school kan zijn. Of dat duidelijk wordt dat de problematiek van dien aard is, dat de cursist niet op school kan blijven. Dus: het rendement van SAW is niet uit te drukken in het aantal leerlingen dat op school blijft, dan vis je ook weer achter het net”.*

Naast de rust voor zowel cursisten als docenten en de gedeelde verantwoordelijkheid, waardoor de docent ‘niet langer alleen loopt te struggelen met de problematiek’ zoals een andere docent(coach) het omschrijft, noemen de docent(coach)es de volgende werkzame factoren:

- In vergelijking met b.v. de ambulante begeleiding door het speciaal onderwijs, ervaart men de SAW’er als toegankelijker en breder inzetbaar. Hij heeft veel kennis van de sociale kaart. Hij weet welke instanties hij bij welke problematiek moet bellen, wie hij daar moet hebben en hij kan snel schakelen van school naar hulp. De tijd die de docent(coach) eerst zelf hierin moest investeren, kan hij nu weer aan onderwijs besteden. Veel docent(coach)es zien dat eveneens als een zeer belangrijk pluspunt. Het draagt ook bij aan het gevoel meer rust te hebben.
- De SAW’er fungeert als klankbord voor de docent(coach) en geeft juist op het coachende aspect goede tips. Een andere (vak)docent kan dat gewoonlijk niet, omdat die veel ‘vaktechnischer’ naar een cursist kijkt. Een collega docent-coach zit zelf met vergelijkbare vragen. Een docent(coach) is immers hoe dan ook allereerst (vak)docent en geen hulpverlener. Een SAW’er brengt dankzij zijn andere expertise een merkbaar andere kijk op cursisten mee en heeft de competenties om goed contact te maken met zowel docenten als cursisten.
- De SAW’er kan *direct* stappen ondernemen, terwijl een docent(coach) vaak pas aan het einde van de dag tijd heeft om actie te ondernemen. Dan kan een cursist je al makkelijk door de vingers zijn geglipt en niet meer bereikbaar zijn.
- De cursist weet dat hij op school is om een diploma te halen. Daarbij kan hij veel moeilijkheden tegenkomen. Maar nu leert hij dat de school een aanbod heeft om hem daarbij te helpen.

### ***Meer rendement: minder schooluitval***

Op meerdere opleidingen heeft men relatief snel ervaren dat bij enkele cursisten voortijdig schoolverlaten is voorkomen. Nu cursisten in een eerder stadium worden gezien en gehoord met de dingen waar zij tegenaan lopen, is er op individueel niveau merkbaar minder uitval, evenals minder verzuim.

De cursisten die van school vertrekken, komen op een beter passende plek terecht, of zijn niet aan onderwijs toe. Maar niet alleen de cursist en/of diens docenten merken een positief effect van SAW, het komt ook voor dat door het ingrijpen van de SAW’er het hele gezin is geholpen. In dat geval heeft de interventie ‘een olievlekwerking’.

Wanneer de problemen van de cursisten snel, via korte lijnen worden aangepakt en zij daardoor minder verzuimen, dan heeft de coach het ook makkelijker, dit haalt bij hem druk weg. ‘Het wordt er allemaal veel plezieriger van’, zegt een docent(coach). Een ander merkt op:

*“Is het SAW als blijvertje te zien? Natuurlijk! Ik heb het met alle cursisten goed voor. Ik wil ze heel graag helpen naar een diploma, zodat zo’n jongen straks op de arbeidsmarkt kansen maakt. En als er dingen zijn die het leren tegenhouden, dan wil ik er graag alles aan doen om het voor mekaar te krijgen dat die jongen weer in de leerstand komt. En als dat heel makkelijk gaat door SAW in te zetten, dan denk ik: ja, natuurlijk is dat wenselijk. Want we moeten zien dat we zo’n jongen aan een diploma helpen, want ik wil graag dat die jongen niet eindigt onder een brug, dat is mijn insteek.”*

### **Creative wegen buiten de school houden de cursist binnen**

De grote meerwaarde van het SAW ligt volgens sommige docent(coach)es in het aandragen en organiseren van nieuwe wegen, vooral ook buiten de school. Het zijn routes die een docent(coach) eerder ook wel zag, maar niet kon gaan, omdat hij dan over de grens van het coachen binnen de school zou gaan. De SAW’er werkt in het verlengde van de docent(coach), maar kan nog net een stukje verder reiken, en daarmee de cursist misschien nog nét op school houden. Een docent(coach) beschrijft een casus van een meisje dat op de opleiding vastliep:

*“Zij zou voorheen van school zijn vertrokken, maar nu heeft (SAW’er) haar helemaal begeleid tot aan begeleide kamerbewoning en de inzet van hulpverlening. Dat er nu een vervolg mogelijk is naar buiten de school, dat is echt een belangrijke verbetering”.*

### **Een andere tijdsbesteding**

Samenwerken met SAW levert voor de docent(coach) niet per definitie een tijdsbesparing op, maar wel een andere tijdsbesteding en daardoor vaak meer energie. Enerzijds levert de inzet van SAW de docenten tijd op, omdat de SAW’er veel uitvoerend werk op zich neemt, veel problemen oplost en daardoor het onderwijs beter verloopt. Anderzijds kost het de docent(coach) ook tijd, omdat hij een heel ander contact met de cursisten krijgt en omdat hij veel overlegt en afstemt met de SAW’er. Maar dat is nog altijd makkelijker dan met alle afzonderlijke cursisten een volgcontact in stand houden.

*“Een gangbaar grapje bij ons is: ‘20% van je populatie kost je 80% van je tijd’. SAW’ers zijn hierin veel professioneler en veel efficiënter in te zetten dan de docent(coach)es (...). Dus: dankzij de SAW’er wordt het veel fijner, veel leuker en komen we weer eens aan onderwijs toe! En volgens mij is de kwaliteit van het onderwijs toch wel in hele sterke mate afhankelijk van de mate waarin je de excessen, de probleemleerlingen, op een of andere manier kunt opvangen. Werken moet ook plezierig zijn, en naar school gaan moet plezierig zijn voor leerlingen”.*

### **6.1.2 Het oordeel van de SAW’ers**

Ook de SAW’ers zijn overwegend enthousiast over deze benadering en de mogelijkheden die deze biedt.

### **De SAW'er stelt de cursist centraal...**

De SAW'er stelt de cursist met zijn leefwereld centraal en biedt met zijn expertise méér persoonlijke aandacht dan de docent(coach) kan. De SAW'er geeft cursisten die het zwaar hebben het gevoel dat ze er mogen zijn, dat ze op school kunnen zijn, ook als hun hoofd vol zit. Er is iemand waar ze even hun hart kunnen luchten. De SAW'er heeft oog voor alle levensaspecten en niet alleen de schoolprestaties. En hij is onafhankelijk. Dat maakt het voor de cursisten makkelijker om hun visie op docenten, of de gang van zaken te toetsen.

### **... versterkt het team van de unit...**

De SAW'er biedt ook de docent(coach) een vangnet en consultatie, zodat deze zich gesteund voelt en soms met meer inzicht en kennis van zaken de niveau 2 cursisten tegemoet kan treden. En er ontstaat meer bewustwording op de diverse units, wat betreft de bejegening van cursisten, en meer inzicht in de voor deze doelgroep beschikbare hulpverlening. De SAW'er is minder snel emotioneel geraakt dan sommige docenten wanneer jongeren zich agressief gedragen. Als hulpverlener ben je deskundig in het omgaan met moeilijk gedrag.

### **... en geeft feedback op de hele organisatie**

Een organisatie die ervoor open staat, kan veel leren van de zaken die de SAW'er als opvallend signaleert. Een SAW'er zal tekorten in de structuur van de organisatie signaleren en aankaarten. Voorbeelden hiervan zijn genoemd in 4.1.4

### **Hulp komt naar de jongere in plaats van de jongere naar de hulp**

De SAW'er is 'live' aanwezig en rechtstreeks toegankelijk en aanspreekbaar. Hij werkt niet met telefonische bereikbaarheid, of afspraken in een kantoortje en neemt zelf veel initiatief. Er is geen aanmelding nodig en er zijn geen langdurige aanmeldings- of selectie procedures. In vergelijking met andere ondersteuningsmodellen blijkt het beter te werken om ondersteuning ter plaatse op de eigen opleiding te hebben, die meedraait in het alledaagse schoolleven, volkomen vertrouwd is met het primaire proces van de opleiding, een bekende is voor de cursisten en coaches en direct inzetbaar is. Dat vinden zowel de docent(coach)es, als ook de SAW'ers. En de inzet is flexibel: bij nood schuift de SAW'er alles aan de kant en biedt acute hulp.

*“Elke dag is hier anders. En dat had ik niet gedacht. In het begin leek het mij erg chaotisch hier, maar nu ik eenmaal mijn draai heb gevonden, ben ik helemaal enthousiast. Dit werkt véél leuker dan op afspraak in een kantoortje, dit is echt straatcoach zijn binnen de school. En dat is een kwaliteit die ik heel graag wil behouden: de vrijheid in het werken met jongeren om naar eigen inzicht te handelen en te doen wat je goed vindt. Want zo heb je het meeste contact met jongeren, ook met degenen die zorg neigen te vermijden. Ook zij stellen je vragen. En dáár ben je voor: jongeren zien en ze op weg helpen”.*

Verder is de SAW'er volhardend in het aanbieden van hulp.

*“Desnoods ga ik dagelijks langs! Ik heb te maken met een jongen die dicht bij het FC woont. Hij heeft zijn opleiding bijna af, maar hij moet nog net de laatste paar toetsen afronden. En nou komt hij niet meer. Ik stimuleer hem terug te komen en zijn opleiding af te ronden. Die jongen reageert nu nogal pissig, maar ik heb de hoop dat hij later toch een positiever*

oordeel zal hebben. Ik ben hierin ook heel directief: “jij kunt het nu wel anders willen, maar ik ga dit nu wel doen”.

### ***Een aantrekkelijke en laagdrempelige werkomgeving voor de professional***

De open werkomgeving voor de professionals en de flexibiliteit die SAW kenmerken, vormen een krachtig en aantrekkelijk kenmerk. De professional heeft de ruimte om te doen waar hij goed in is. Tegelijkertijd werkt hij binnen een team van SAW-collega's, met alle voordelen van dien (korte lijntjes, gebruik maken van elkaars expertise, snel ingang hebben in een andere instelling).

*“Er is een verscheidenheid van mensen die her en der binnen de school werken en toch, als ze bij elkaar zitten, één geheel vormen. En ook al is er veel verscheidenheid tussen collega's, ik vind het dan toch wel mooi om te merken dat er toch één groot gemeenschappelijk iets is. Namelijk: het opkomen voor het belang van de jongere. Ik denk dat iedereen dat wel mee zal dragen. Als je je hoofdtaak voor ogen houdt: namelijk de jongere de maatschappij in helpen met een goede ondergrond, dan is dat een bindende kracht tussen de SAW'ers”.*

## **6.2 Ontwikkelvragen**

Een ‘brug bouwen terwijl je er op loopt’ is feitelijk een heikele onderneming. Het betekent in ieder geval een start met onzekerheden, met een op dat moment nog niet helemaal concreet uitgewerkt doel voor ogen. Duidelijk is dat deze eerste pioniersfase op vrijwel alle opleidingen inmiddels goed is doorlopen. De tevredenheid onder alle betrokkenen is zeer groot, de contouren van SAW groeien gestaag en ondersteuning en onderwijs zijn steeds beter op elkaar ingespeeld.

Een bekend gezegde luidt: ‘er is al veel bereikt, maar er is nog veel te doen’. Dat geldt ook voor SAW: als we de balans opmaken, zien we de volgende ontwikkelvragen voor de nabije en verre toekomst.

### **6.2.1 Ontwikkelvragen volgens de docent(coach)es.**

De grote tevredenheid van de docent(coach)es over de inzet van SAW spreekt eveneens uit het opmerkelijk geringe aantal aanbevelingen en wensen voor de toekomst. De docent(coach)es benadrukken vooral dat deze vorm van ondersteuning moet blijven, gekoppeld aan de succesfactor ‘persoonlijkheid’, dat wil zeggen de vrijheid om een bij beide persoonlijkheden passende werkwijze te vinden. Daarnaast benoemen zij alleen organisatorische verbeterpunten, zoals:

- Organiseer vaste combinaties van docent(coach) en SAW'er (dit gebeurt overigens al zoveel mogelijk).
- De SAW'er moet verbonden zijn met het team docenten dat lesgeeft aan cursisten op niveau 2. In sommige teams is de SAW'er nog te veel ‘iemand die even binnenloopt en dan weer weg is’. Daarom wil men graag dat de SAW'er in staat wordt gesteld om in ieder geval een deel van de teamvergadering bij te wonen. Er zijn SAW'ers die zo'n klein aantal uren tot hun beschikking hebben, dat zij niet naar vergaderingen kunnen.
- De SAW'ers liever niet rouleren, of een nieuwe SAW'er inzetten. De docenten hechten veel waarde aan continuïteit, zowel voor zichzelf als voor de cursisten op niveau 2.
- Liever iedere dag van de week één SAW'er dan soms een dubbele bezetting, of soms niemand (ook dit is inmiddels aangepakt).
- Aanscherpen en afbakenen van de taak van de SAW'er. Nu zijn veel, soms te veel mensen voor één cursist bezig. De vraag is: wie doet wat en wanneer? En hoe stemmen zij hun inzet af? Hoe is de verbinding met de schoolinterne opties te verbeteren?



- Het leerlingvolgsysteem is intern beter te benutten. Er zijn docenten die zich onvoldoende informeren over wat daarin is vastgelegd. Ook komt het in een enkele unit voor dat meerdere docenten zich met de ondersteuning van een cursist bezighouden, zonder dit van elkaar te weten. Andere docent(coach)es herhalen hun wens over een gedeeld registratiesysteem voor docent(coach) en SAW'er te kunnen beschikken. Zoals al aan de orde is geweest, zal die wens niet worden gehonoreerd.
- Eén docent(coach) stelt voor om één of twee keer per jaar bijeenkomsten te organiseren waar alleen de uitvoerders ervaringen uitwisselen, zonder aanwezigheid van financiers. Een ander stelt uitbreiding van SAW naar niveau 1 voor.

Ter afsluiting een hartenwens van een docent(coach), waar vermoedelijk velen zich bij aansluiten.

*“Maak het niet al te ingewikkeld. In het verleden zijn veel zaken overbodig complex gemaakt, maar houdt SAW bij de kern: ‘we hebben cursisten, die willen graag onderwijs volgen. En een aantal heeft daarbij (specialistische) steun nodig en SAW biedt die steun’. That’s it. Punt uit! Maak het niet moeilijker dan het is. En daarvoor hebben we het SMW en SAW het aller hardste nodig. (...) Op het moment dat een docent het niet meer op kan lossen, dan moet in principe een hulpverlener naar voren komen. En dan kan soms één gesprekje al voldoende zijn! Een paar tips, maar het kan ook een wat langer traject zijn, dat maakt niet uit.*

*En laten we hopen dat de regelvrijheid die de instellingen nu bieden aan de SAW'ers, dat die behouden kan blijven. Laat (SAW'er) maar lekker autonoom doorgaan, in overleg met mij, heel natuurlijk. En niet dat dit allemaal dichtgetimmerd wordt in protocollen en richtlijnen: ‘een SAW'er is.....’ en anders niet. Want daar zit de werkvloer HELEMAAL niet op te wachten, op dit soort lijstjes. Dat meen ik. Lijstjes moeten er wel zijn om de richting te kunnen bepalen. Maar dat is alles. Nu gebeurt het te vaak dat het oorspronkelijke idee ten onder gaat in de punten van een lijstje dat alles gaat overheersen. Dan gaan ideeën zoals ze ooit bedoeld zijn, volledig de mist in”.*

### **6.2.2 Ontwikkelvragen volgens de SAW'er.**

Een SAW'er werkt binnen het FC vanuit dezelfde expertise en vaak ook met dezelfde doelgroep als binnen de eigen instelling. Nieuw is voor hen de context en daarin hebben velen hun weg moeten vinden. Soms ging dat snel en soepel, soms moeizaam. De ontwikkelvragen die de SAW'ers noemen, hebben dan ook vooral betrekking op de samenwerking en het zich handhaven binnen een hen voorheen onbekende structuur. Verder benoemen zij enkele op de toekomst gerichte vragen.

#### ***Kwaliteit in partnerschap***

De intensieve samenwerking brengt met zich mee dat de SAW'er sterk is aangewezen op de kwaliteiten van zijn partner, de docent(coach). De SAW'ers noemen de volgende aspecten waarover zij zorgen hebben:

- De pedagogische en organisatorische kwaliteiten van de docent(coach)es lopen momenteel sterk uiteen. Als SAW'er kom je in een moeilijke positie wanneer je partner docent(coach) niet sterk staat. Op dit punt willen enkele SAW'ers graag een discussie voeren met het doel tot meer eenheid te komen, bijvoorbeeld door strakkere criteria te hanteren bij het beoordelen wie geschikt is als docent(coach) op niveau 2. Daarnaast moet de docent(coach) goed zijn ingewerkt. Is dat niet het geval, dan moet de directie of de teamleider dit tijdig



waarnemen en ingrijpen. *“Is er niemand die hierop toeziet, dan kan iemand wel een jaar zwemmen en verzuipen en niet weten wat te doen. Niemand grijpt in, want dat is ‘haar stukje’, terwijl iedereen ziet dat het niet goed gaat’*, is een ervaring die een SAW’er heeft opgedaan in het werken met een jonge, onervaren coach.

- Daar hoort bij dat iedere opleiding het belang van een structurele cursistenbespreking inzielt. Op vrijwel alle opleidingen is dit vanzelfsprekend, maar ten tijde van het onderzoek nog niet overall. Dit raakt aan een punt waar sommige SAW’ers aan hebben moeten wennen: zij stellen vast dat er docenten zijn, die zich relatief eenvoudig aan aansturing kunnen onttrekken, iets wat zij binnen de eigen instelling voor onmogelijk houden.
- De docent(coach) moet voldoende gefaciliteerd zijn. Sommige docent(coach)es hebben weinig uren voor coaching en veel risicocursisten. Dat leidt tot een hoge werkdruk en dan stukt de samenwerking.

### **De structuur in de organisatie**

De kwaliteit van het partnerschap maakt deel uit van een breder fenomeen, dat in 4.1.4 aan de orde is geweest. In aansluiting op aspecten in de structuur en organisatie van de school die op orde moeten zijn, vinden enkele SAW’ers dat het bij tekorten minder zinvol is projecten ter ondersteuning op te zetten. Die zullen het achterliggende (meer basale) probleem niet oplossen, hoogstens compenseren. En dus is het zaak ook tekorten in de structuur aan te pakken. Dat daarmee inmiddels een goed begin is gemaakt, is in het voorafgaande aan de orde geweest.

Een voorbeeld van een potentieel tekort is het open onderwijsconcept, maar ook het al beschreven gebrek aan structuur op een enkele opleiding, waar docenten langs elkaar heen werken en alleen in het voorbijgaan overleggen. Lessen vallen regelmatig uit en de docent(coach)es besluiten redelijk ad hoc op welke vragen ze in gaan. Een SAW’er:

*“Als SAW doorgaat, dan moet er wel een iets stijgende lijn in zitten, want anders kun je hier nog jaren zitten. Je kunt hier wel eindeloos doorgaan met het opvangen van de tekorten, maar op een gegeven moment is de motivatie om die leerlingen bij elkaar te halen en ze terug in de les te krijgen op”.*

### **Versterken van de innovatieve samenwerking binnen SAW**

De kracht van de veelzijdige expertise in het werkteam SAW is al aan de orde geweest. Deze kracht is ten tijde van het onderzoek nog niet volledig benut, al is een duidelijk stijgende lijn waarneembaar. Daarover zijn de SAW’ers het eens. Het volgende citaat illustreert de situatie bij aanvang. In 6.4 zal blijken dat ook op dit punt belangrijke vorderingen zijn gemaakt.

*“Wat onderscheid je in werkinhoud van het SMW? Daar heb ik zelf ook wel vraagtekens bij. Het enige verschil dat SAW uittilt boven SMW is dat iedereen hier werkt vanuit het eigen specialisme en dat iedere specialist niet vanuit de eigen koker, maar heel breed, als generalist, moet kunnen werken. En ik denk ook wel dat je als SMW’er een andere invalshoek hebt. Maar in de basis doe je wel hetzelfde als het SMW: signaleren, verwijzen en begeleiden in gesprekken. Die meerwaarde die je hebt omdat je allemaal met andere bagage binnenkomt, vind ik momenteel nog te weinig benut. De samenwerking, ook binnen het FC, kan nog veel effectiever, zodat we onderling waar nodig heel snel een beroep op elkaar doen. Dat zou juist de meerwaarde zijn van SAW, maar dat kan nog veel beter worden benut”.*

De SAW'ers doen de volgende voorstellen ter verbetering van het werkteam SAW en de positie van SAW:

- Meer bekendheid met elkaar maakt het makkelijker elkaar tijdig op te zoeken. Meer van elkaars specifieke expertise leren: een jongerenwerker legt makkelijk contact, een psychiatrisch verpleegkundige kan duidelijk maken welke signalen wijzen op psychiatrische problematiek, een jongerentrajectbegeleider weet veel van schuldhulpverlening en de SAW'er van MEE kent de signalen die wijzen op een geringe cognitieve begaafdheid, etc. Er leeft een breed gedeelde wens in het team SAW'ers om in de gezamenlijke bijeenkomsten meer van elkaars expertise en van de gang van zaken in ieders instelling te leren.
- De standaardwerkwijze binnen SAW gaat uit van één-op-één contacten. Immers: dit is de 'corebusiness' van iedere hulpverlener en deze is succesvol geïntroduceerd binnen het FC. De innovatieve kracht van SAW zal toenemen wanneer men gezamenlijk tot nieuwe samenwerkings- en begeleidingsvormen komt.
- Het is belangrijk steeds weer zichtbaar te maken wat SAW doet en kan, bijvoorbeeld in een presentatie aan een docententeam, omdat het niet vanzelfsprekend is dat iedereen dat weet. Een docent(coach) merkt op dat er nog altijd docenten zijn die niet weten dat SAW op school aanwezig is en wat de werkers voor hen kunnen betekenen (vooral buiten niveau 2). Door mensen met elkaar in gesprek te brengen, groeit meer kennis en inzicht. De SAW'ers zijn tot nu toe heel voorzichtig geweest in zichzelf laten zien en neerzetten. Dat mag wel sterker, ook omdat het voor docenten soms onduidelijk is wat zij kunnen.

### ***Een duidelijke toekomst: van project naar traject.***

Het project SAW is op weg naar de status van structureel traject, aangeduid als 'de stip aan de horizon'. De projectstatus veroorzaakt hier en daar ongeduld onder de deelnemers. Een enkeling wil graag duidelijker zien waarheen de reis voert. Breed gedragen is de behoefte om goed te borgen wat tot nu toe is bereikt. Met het afronden van deze rapportage staat de methodiek op papier en ook een competentieprofiel is geformuleerd. De kaders worden steeds helderder en het risico vermindert dat verworvenheden verloren kunnen gaan.

Er is behoefte aan een duidelijk perspectief voor de docent(coach)es, maar ook voor een aantal deelnemende instellingen. Wat is de rode draad in SAW? Hoe ziet de methodiek en de onderbouwing eruit? Welke ijkpunten zijn er? Hoe is terug te kijken en vast te stellen wat er is bereikt? Een open evaluatie is wenselijk, om op basis daarvan keuzes voor de toekomst te maken en richting te bepalen. Ook hierop zijn na afronding van de onderzoeksfase goede vorderingen gemaakt. Ten tijde van het onderzoek leefde bij enkele SAW'ers nog twijfel over de richting, zoals:

*“Het project blijft nu nog heel erg in het beginstadium hangen, alles mag en alles kan. Nou, prima, maar volgens mij kom je dan niet bij de volgende stap. Hopelijk zal de methodiekbeschrijving iets meer richting geven, zodat het bootje verder kan als de wind van de aandacht gaat liggen. Dit op papier zetten zie ik als het begin van het bootje”.*

### ***Inzet van de eerste lijn voor meer cursisten, maar ook in basis- en voortgezet onderwijs***

Deel van het succes van SAW is het snel inzetten van laagdrempelige hulp, ook bij 'kleine dingetjes', om zo te voorkomen dat ze groter worden. Er is veel behoefte aan eerstelijns hulp, zonder indicatie, zonder diagnostiek en zonder wachttijd. En zonder de schijn van 'echte jeugdzorg', want dat past niet

bij deze doelgroep. Deze jongeren willen het er ‘gewoon even over hebben’. En niet het gevoel hebben dat ze diep in hulpverlening zitten.

Daaraan gekoppeld opperen meerdere SAW’ers de wens deze benadering niet alleen in het mbo te verspreiden, maar eerder nog in het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs.

*“Hier, op het FC, zit je al relatief laat in de rit, er is dan al veel gebeurd. Voordeel is wel dat je hier echt met de jongere in de slag kunt. En dat je soms dus ook om de ouders heen kunt. Dat kan ook een voordeel zijn. Maar in principe ben ik er sterk voor dat het vanaf het begin normaal wordt in Nederland om vragen te stellen, dat je laagdrempelig om hulp kunt vragen. Dat noem je dan nog niet eens hulp”.*

### **6.3 Van project naar traject: ontwikkelen en bewaken van de kwaliteit van werken**

De open start met veel ruimte en eigen verantwoordelijkheid voor de professional heeft in relatief korte tijd veel opgeleverd. In het voorafgaande zijn opbrengsten geformuleerd, maar ook enkele ontwikkelvragen. In deze paragraaf staan we stil bij de visie vanuit het NJI op de huidige fase in de ontwikkeling van SAW met het benoemen van enkele aandachtspunten die, alles overziende, in de nabije toekomst relevant zijn.

In het streven naar kwaliteit van werken is gewaarschuwd tegen het inzetten van vaste formats, lijstjes met criteria, of dichtgetimmerde methodieken. Die zijn ook niet nodig en misschien onwenselijk, zolang betrokkenen kritisch blijven op de eigen aanpak en de grenzen aan de eigen inzet. Daarnaast is echter het moment aangebroken om:

- De stip aan de horizon, evenals de weg erheen, duidelijk te definiëren. Dat houdt in dat op een aantal aspecten, te ontleen aan deze rapportage, inhoudelijke keuzes zijn te maken.
- Borgen wat nu is bereikt. Deze methodiekbeschrijving is een eerste belangrijke stap. Borgen is niet hetzelfde als voorgoed vastleggen, maar houdt wel in dat aan de basis meer structuur en gezamenlijke afspraken ontstaan. Om in de gehanteerde beeldspraak te blijven: de brug is nu bijna geslagen en daarmee is meer aandacht voor stabiliteit en duurzaamheid noodzakelijk. In de volgende fase van SAW gaat het om het behouden van wat goed gaat en het tijdig bijstellen van zaken die aanpassing behoeven, oftewel dóórontwikkelen en implementeren.

#### ***Op weg naar de stip aan de horizon***

We besluiten de rapportage met een aantal aandachtspunten dat tijdens het onderzoek als relevant voor de nabije toekomst naar voren is gekomen. Het zijn voorstellen die naar de mening van het NJI bij zullen dragen aan een positieve verdere ontwikkeling van SAW. We beginnen met twee punten die naar onze mening nog te ontwikkelen zijn. We besluiten met een aantal aandachtspunten dat voortvloeit uit de voorafgaande rapportage.

#### ***Kwaliteitsontwikkeling***

Structurele monitoring op vraaggerichtheid, doelmatigheid en effectiviteit van SAW maakt verdere systematische ontwikkeling van de methodiek mogelijk. Dit vraagt om structurele periodieke evaluaties, in de vorm van een PDCA-cyclus (‘Plan-Do-Check –Act’) en bijstellingen in uitvoering en

management. Een dergelijke cyclus met aandacht voor inrichtingsvragen en structurele inbedding is nog in te richten.

#### *Sturing op toekomstige ontwikkelingen*

Bij gelijkblijvende formatie gaat men in de toekomst meer verzoeken om ondersteuning beantwoorden. Dat kan tot versnippering leiden en doet de vraag opkomen hoe de huidige kwaliteit is te garanderen. Het is daarom te overwegen of de huidige werkwijze onverkort doorgevoerd moet worden naar de niveau 3-4-opleidingen. Er is al vastgesteld dat deze cursisten vermoedelijk beter in staat zijn eigen vraagstukken te benoemen en meer te reflecteren op eigen gedrag. Mogelijk biedt dit perspectief om bij een beperktere inzet toch een gelijkblijvend resultaat te bereiken.

#### *Feedback op de ruimte van de professional.*

Het SAW-team bestaat overwegend uit veelzijdige, ervaren professionals en daarom voelen zij zich voldoende in staat kritisch te oordelen over de kwaliteit van het eigen handelen en te bepalen wanneer zij steun van anderen nodig hebben, dan wel wanneer zij de cursist moeten verwijzen. Maar ook deze ervaren professionals kunnen behoefte voelen aan toetsing of overleg. Dat zoeken zij in eerste instantie bij de collega- SAW'ers en/of ervaren docent(coach)es. Bij de huidige stand van zaken is dat voor het merendeel afdoende.

Toch stellen we voor hierin meer structuur in aan te brengen. Bij de ruimte van een professional hoort de plicht om feedback te vragen en keuzes inzichtelijk te maken. Het delen van keuzes en opvattingen maakt deze tevens minder vatbaar voor persoonlijke voor- en afkeuren.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan het definiëren van kwesties als:

- Wie ziet toe en grijpt in bij een SAW'er die te kort of te lang met een cursist bezig is?
- Op grond waarvan is in te grijpen?
- Wanneer is er sprake van te kort of te lang begeleiden?
- Wanneer is sprake van tijdig verwijzen?

Ten tijde van het onderzoek lijkt de caseload van de SAW'er al te groeien, terwijl in opzet is afgesproken dat een SAW'er er alleen voor kortdurende begeleiding is, waarna de docent(coach) het weer overneemt. Er is sprake van groei, omdat een SAW'er af en toe de begeleiding niet tijdig loslaat, dan wel nooit tot een afronding komt, maar vooral ook omdat hij steeds meer vragen krijgt. Er doet zich een olievlekwerking voor: twijfelaars en sceptische cursisten zien dat anderen echt zijn geholpen en doen daarom nu ook een beroep op SAW. Op dit punt is en blijft een voortdurend kritisch volgen noodzakelijk, om te voorkomen dat SAW'ers uiteindelijk in de omvang van de eigen caseload vastlopen. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat de SAW'er door een onafhankelijke supervisor of werkbegeleider regelmatig wordt bevraagd op de noodzaak verder te begeleiden. Wanneer is het moment aangebroken dat hij de begeleiding terug kan geven aan de coach?

#### *Overige aandachtspunten*

- Aandacht voor de rol en taak van de opleidingsmanager bij een goede introductie van de SAW'er; het adequaat aanhouden van grenzen, zowel in de overdracht van docent(coach) naar SAW'er, als van SAW'er naar specialist en voor de interne verbinding van SAW met zorg en ondersteuning binnen het FC.
- Besluiten over de inhoudelijke werkwijze en organisatie, zoals een besluit over wel of niet werken met groepen en/of over de functie, inhoud en opzet van interne overleg structuren.

- Versterk het innovatieve karakter door creatiever om te gaan met alle kennis die er is. Voor de SAW'er betekent dit: zoek elkaars kracht op en benut elkaars expertise.
- Discussie over ieders positie in de samenwerking, over vragen zoals: mag de SAW'er doortastender optreden dan hij nu doet? Mag hij soms ook harder gaan dan de coach? Dat zou de coach misschien meer leren over het invullen van zijn pedagogische rol. Nu werkt de SAW'er daar omheen. Maar is dat juist?
- Werk aan een eenduidige definitie voor de doelgroep SAW: het gaan om jongeren met een normale begaafdheid en uitzicht op een startkwalificatie, bij wie in principe valt aan te nemen dat kortdurende begeleiding zal volstaan. Zo bezien is aan te nemen dat jongeren met verstandelijke beperkingen en jongeren die in 7x24-uurszorg verkeren, niet tot de doelgroep zijn te rekenen.
- Behoud van de school als vind- én werkplaats. Krachtig kenmerk van SAW is dat direct een verbinding wordt gelegd tussen de vindplaats en het starten van begeleiding. Vindplaats én werkplaats zijn tot één organisch geheel samengevoegd en vergroeid.
- Het ontschotten tussen de deelnemende instellingen lijkt succesvol tot stand te zijn gekomen. Het is nu zaak dit resultaat te verbreden van sterk persoonsgebonden naar breder gedragen binnen de instellingen in de regio. Hiertoe behoort bijvoorbeeld ook het gebruik van de Verwijsindex Risicjongeren.

## 6.4 Stand van zaken: een jaar later

Tussen de onderzoeksfase en het verschijnen van de rapportage ligt een aanzienlijke periode. Dat maakt het, gezien de dynamiek in SAW, van belang stil te staan bij alle ontwikkelingen die na beëindiging van de interviews (vanaf najaar 2012) hebben plaatsgevonden. Tijdens de onderzoeksfase is direct begonnen met het aanpakken van nog te optimaliseren vraagstukken en daardoor is inmiddels op veel punten voortgang geboekt, zoals:

### **Evaluatie op competenties: tevredenheid alom**

Inmiddels heeft evaluatie plaatsgevonden van het team SAW. De werkers hebben 360 graden feedback verzameld, de projectleiding heeft werkbezoeken afgelegd en er hebben functioneringsgesprekken plaatsgevonden op basis van de beschreven profielschets. De docenten geven het SAW-team een ruime 8 op basis van de competenties zoals beschreven in het profiel van de SAW'er.

### **SAW als katalysator**

De SAW'ers hebben als team ervaringen uitgewisseld en gezamenlijk vastgesteld dat zij op sommige punten tegen dezelfde belemmeringen aanlopen. Op deze manier kon het SAW als katalysator fungeren om tot verbeteringen te komen. Dit heeft met name geresulteerd in het verkennen en vervolgens invoeren van andere passende vormen van werken. Zo is bijvoorbeeld meer aandacht gegeven aan groepsdynamiek. Een SAW'er richt zich niet langer exclusief op de behoeften en vragen van individuen, maar soms ook op de aanpak van 'moeilijke groepen'. Een SAW'er heeft zich bijvoorbeeld met succes beziggehouden met een groep meiden, die zich in de vrije tijd met een voor een school ongrijpbaar fenomeen als cyberpesten bezighield. Een ander voorbeeld van het zich toenemend oriënteren op groepen, is de groeiende openlijkheid in de gevoerde gesprekken. Het is meer en meer gangbaar om vragen en problemen in het bijzijn van anderen te bespreken. Andere

voorbeelden van vernieuwing in de aanpak dankzij SAW zijn in eerdere hoofdstukken al aan de orde geweest.

Opmerkelijk is de voorbeeldfunctie van SAW, die bij veel docenten tot een groeiend besef van eigen verantwoordelijkheid en eigen competenties heeft geleid. Over het algemeen onderschrijven docenten het uitgangspunt van het FC dat iedere leerling met een vmbo-diploma welkom is op niveau 2 of hoger. Toch was de uitval hoger dan landelijk gemiddeld. Dankzij SAW is de overtuiging gegroeid dat er meer mogelijk is met cursisten die men zonder inzet van SAW hoogst waarschijnlijk had zien vertrekken. Nu docent(coach)es de zekerheid hebben dat aanvullende steun en begeleiding in de directe nabijheid voorhanden zijn, voelen zij zich zekerder. SAW heeft bijgedragen aan de inzet van docenten om cursisten te behouden voor het onderwijs. Met name het feit dat het onderwijs als gezamenlijke werkplaats wordt gebruikt in het streven om kansen voor jongeren te vergroten, waarderen zij zeer.

### **Rouleren**

Er is een uitgebreide discussie gevoerd over de voor- en nadelen van het laten rouleren van SAW medewerkers door de verschillende opleidingen. Het College van Bestuur heeft de tijd genomen om hierover een gesprek aan te gaan met de werkers. Ze heeft haar standpunt toegelicht en de werkers hebben hun bezwaren uiteen gezet, met als resultaat dat de SAW'ers uiteindelijk overtuigd zijn geraakt van nut en noodzaak. Het rouleren is voorbereid in een groot werkteam en er is een plan van aanpak opgesteld aan de hand van een format. Inmiddels zijn de weerstanden weggeëbd. Niet alle SAW'ers hebben gerouleerd, maar waar voor rouleren is gekozen, is men tevreden over het effect.

### **Meer helderheid over positie en bevoegdheden. Meer structuur binnen enkele units**

De SAW'er heeft een duidelijke positie binnen het ROC verworven, in ieder geval bij de niveau 2 opleidingen. Inmiddels zijn op alle units leerlingbesprekingen ingericht en zijn de onderlinge werkrelaties goed uitgewerkt. Deze is men nu aan het borgen in de teamplannen.

### **Aanpak dilemma tweede lijn**

Ten tijde van de afronding van de onderzoeksrapportage kwam een effect van SAW naar voren dat tevoren moeilijk was te voorzien. De doelstelling om cursisten op school te houden en zoveel mogelijk op maat te helpen, is succesvol, in die zin dat in de tweedelijns jeugdzorg de instroom achter blijft bij de aanvankelijke verwachtingen. Tegelijkertijd is duidelijk dat SAW wél de jongeren bereikt die op grond van hun problematiek in de tweede lijn thuishoren. Dat leidt mogelijk tot een afbreukrisico wat betreft structurele deelname van expertise in de tweede lijn, een vorm van expertise die door de uitvoerders wel als essentieel is benoemd. Er wordt gezocht naar een passende aanpak van dit bijeffect die het dilemma in de tweede lijn tot een voor alle betrokkenen bevredigende oplossing kan brengen.

### **SAW is geen SMW (schoolmaatschappelijk werk)**

Zoals blijkt bij 6.2 was het ten tijde van het onderzoek niet algemeen duidelijk waarin de inzet van het SAW verschilt van de inzet van schoolmaatschappelijk werk. Dat gold vooral voor de aard van de werkzaamheden en veel minder voor de inrichting.

De taakopvatting en -invulling van schoolmaatschappelijk werk zijn evenmin uniform, maar uitgaande van de 'gemiddelde' SMW'er zijn de volgende verschillen aanwijsbaar:

- een SAW'er zit niet in een aparte ruimte. Hij is aanwezig binnen de unit, op een opleiding.

- een SAW'er zit in lessen en is aanwezig in de vrije ruimte tussen de lessen. Daardoor zit hij heel dicht op de dagelijkse routines. Hij observeert en praat met cursisten en docenten.
- een SAW'er heeft geen spreekuur, maar is gedurende de hele schooldag beschikbaar en is vaak in staat direct op een situatie in te springen.
- een SAW'er is er voor *alle* jongeren en richt zich nooit exclusief op cursisten met problemen. Er is geen 'hulpvraag' nodig om in actie te komen. Het vermoeden dat er problemen gaan ontstaan, kan al voldoende aanleiding zijn om in actie te komen
- De SAW'ers vormen gezamenlijk een multidisciplinair team waarin de verschillende expertises direct zijn te raadplegen en beschikbaar zijn. Er kan desgewenst direct handelend worden opgetreden. Verwijzen verloopt kwalitatief beter en vaak sneller, omdat men onderling korte lijnen heeft.

### **Ten slotte**

SAW heeft duidelijk gemaakt dat de kracht en effectiviteit van samenwerken zit in het gezamenlijk optrekken, als partner van de docent(coach) en als directe collega's in het SAW-team, waar men gezamenlijk verantwoordelijk is voor de invulling van de begeleiding van jongeren die in hun opleiding dreigen vast te lopen.

Het draagvlak om binnen het ROC met diverse partners met nieuwe werkwijzen te experimenteren is groot. 'School als werkplaats' wordt in Nederland dan ook met een meer dan gemiddelde belangstelling gevolgd en leidde tot vele verzoeken van zowel collega-roc's, jeugdzorg als gemeenten en andere geïnteresseerden om in Leeuwarden op werkbezoek te mogen komen. Er is een filmpje gemaakt dat is te vinden op [www.passendonderwijs.nl](http://www.passendonderwijs.nl). Er is een delegatie van VWS en OCW op bezoek geweest, evenals een Finse delegatie. SAW heeft de voorloperstatus verworven. Mede op grond daarvan heeft de projectleiding deelgenomen aan meerdere landelijke kenniskringen, praktijknetwerken. Over SAW zijn vele presentaties gegeven.



## 7 Samenvatting

In het cursusjaar 2009 – 2010 verlieten in Leeuwarden 650 jongeren het Friesland College zonder startkwalificatie. School als Werkplaats is als antwoord op de ervaren noodzaak ingericht op het Friesland College. School als Werkplaats (SAW) is een samenwerking tussen het Friesland College, de gemeente Leeuwarden en de provincie Friesland met het doel op innovatieve wijze het voortijdig schoolverlaten en verzuim terug te dringen.

Na grondige voorbereiding is het project in 2011 concreet gestart op de BOL niveau 2 opleidingen, met ten tijde van het onderzoek tien deelnemende instellingen en 11 teamleden SAW. Het FC wil samen met partijen uit het jeugd- en zorgbeleid een werkwijze ontwikkelen, waardoor cursisten (en hun thuissituatie) *tijdig en integraal* zorg en ondersteuning ontvangen, waarbij de het onderwijs vind- en werkplaats is. Ook wil men ervaring opdoen in het leren van elkaar en effectief verwijzen naar de tweede lijn. Daarmee sluit de nieuw ontwikkelde werkwijze aan bij ontwikkelingen in het kader van de transitie jeugdzorg en passend onderwijs. Vandaar ook dat het SAW de voorloperstatus heeft verkregen.

Deze methodiekbeschrijving vormt tevens een aanzet om te borgen wat tot nu toe is geleerd en bereikt. De rapportage beschrijft een veelheid aan onderwerpen die gezamenlijk de methodische invulling van SAW vormen. Beschreven zijn onderwerpen als de samenwerking SAW'er en docent(coach), de taakinhoud van zowel docent(coach) als SAW'er en onderlinge afstemming en communicatie, de overgang van generalist naar specialist, de condities voor een succesvolle uitvoering, de vereiste competenties en eerste opbrengsten en ontwikkelvragen.

De kern van het werk van de SAW'er bestaat uit het ter plekke beschikbaar zijn en daar contact maken met zowel cursisten als docenten. Optimale bereikbaarheid is de sleutel naar vroegsignalering en preventief werken Docent(coach) en SAW'er vormen 'een hechte combi', ze trekken voortdurend samen op en in een dialogische samenwerking zetten zij zich ieder vanuit de eigen expertise in voor de cursisten:

- De docent(coach) bewaakt de schoolloopbaan en is verantwoordelijk voor besluiten rondom de inzet van begeleiding.
- De SAW'er komt in beeld wanneer docent(coach) of cursist hierom vragen, óf wanneer hij zelf een noodzaak ziet. Hij richt zich op de psychosociale vraagstukken binnen de bredere leefwereld van een jongere. Hij heeft meer mogelijkheden, waaronder meer tijd en meer expertise, om zich als verlengde arm van de docent(coach) met een cursist bezig te houden.

Het takenpakket van de SAW'er vertoont inhoudelijk overeenkomsten met werkzaamheden van een schoolmaatschappelijk werker, maar wordt anders ingericht en uitgevoerd. Werkenderwijs zijn aan het takenpakket twee taken toegevoegd: bijdragen aan de intake van cursisten met een potentiële behoefte aan extra ondersteuning en bijdragen aan het tot stand komen van verbeterde werkprocessen in de cursistenzorg.

Het succes van SAW komt onder andere voort uit het feit dat nauwe aansluiting is gezocht bij de bestaande begeleidingspraktijk. Gaandeweg is SAW ook invloed gaan uitoefenen in de versterking en verbreding van die praktijk.

De inzet van SAW heeft volgens de projectleiding ten tijde van het schrijven van de onderzoeksrapportage al tot merkbare attitude veranderingen geleid bij een aantal docent(coach)es. Bij hen is de overtuiging gegroeid dat zij meer kunnen bereiken met cursisten, die zonder inzet van SAW hoogst waarschijnlijk zouden zijn vertrokken. De docenten voelen zich zekerder, durven ook moeilijkere cursisten aan, omdat ze de zekerheid hebben dat aanvullende steun en begeleiding indien nodig voorhanden zijn.

Het kan voorkomen dat in overleg met de docent(coach) de conclusie volgt dat verbreding van hulp nodig is. Dan zal de SAW'er het eigen netwerk benutten voor consultatie, maar ook voor het 'kruiwagenwerk' om een aanmelding sneller door de procedures én op de juiste plek te krijgen. Daarna blijft de SAW'er de gang van zaken volgen, hij houdt een vinger-aan-de-pols contact met de cursist en informeert de docent(coach) over voortgang en verdere stappen.

Wat betreft de samenwerking met andere instellingen, het 'ontschotten', stellen de SAW'ers een opmerkelijke verbetering vast. Men weet elkaar, dankzij het SAW-netwerk, sneller te vinden en te raadplegen. Dat geldt overigens ook voor de samenwerking met reeds lopende jeugdzorg die al eerder is ingeschakeld.

Om succesvol te zijn, is het voor de SAW'er van belang dat aan een aantal condities voor succes is voldaan. Het gaat dan om condities als:

- vertrouwen in de expertise van de SAW'er en veel ruimte bieden aan deze vaak zeer ervaren professionals
- een goede introductie op een unit of opleiding
- duidelijke legitimatie voor het werk van de SAW'er, en steun vanuit het management, zowel van de eigen instelling als van het ROC.
- mogelijkheden om de cursist in een rustige situatie te spreken buiten de groep.
- heldere positie van SAW binnen de al bestaande begeleidingsstructuur en duidelijkheid over de positie, taken, (on)mogelijkheden en opbrengsten
- voldoende faciliteiten

In zekere zin is beschikken over de vereiste competenties ook als een conditie voor succesvolle uitvoering op te vatten. SAW kan niet tot resultaten komen, wanneer de SAW'er niet over de vereiste competenties beschikt, zoals een sterke, flexibele persoonlijkheid, die eigen en andermans grenzen goed kent, verbonden met kennis van de sociale kaart. Maar ook de partner van de SAW'er, de docent(coach), moet over de juiste competenties beschikken, zoals: oprecht geïnteresseerd zijn in jongeren, goed kunnen signaleren en weten wanneer voor hem de grens in de eigen begeleiding is bereikt.

Inmiddels is SAW een end ontwikkeld. De contouren staan en het is nu de tijd om wat inmiddels is bereikt vast te leggen en te borgen. Daartoe is het nuttig een eerste balans op te maken van opbrengsten en ontwikkelvragen.

De meest in het oog springende opbrengst is de vaststelling dat 'dit werkt!!', bezien vanuit het standpunt van het ROC en van de SAW'er. Docent(coach)es voelen zich enorm gesteund en kunnen er op rekenen dat hun cursist met kennis van zaken wordt begeleid. Dit heeft binnen de korte periode van het bestaan van SAW al merkbaar tot meer werkplezier, meer rust bij docenten en tot minder verzuim en minder uitval van cursisten geleid, onder meer omdat de SAW'er heel creatief is

in het bedenken van manieren om de cursist binnenboord te houden. Dit betekent voor de docent(coach) een andere invulling van zijn uren voor begeleiding: enerzijds moet hij meer tijd investeren in overleg en afstemming met de SAW'er, maar anderzijds heeft hij zelf minder tijd nodig voor tijdsintensieve ondersteuning van cursisten.

Voor de SAW'er is dit een prettige werkwijze vanwege het innovatieve, flexibele karakter en de grote mate van vrijheid voor de professional in de uitvoering. De SAW'er krijgt alle ruimte om op zijn eigen wijze op te komen voor het belang van de cursisten. Tegelijkertijd kan hij als een soort mediator bemiddelen tussen cursist en docenten en de docent(coach)es een vangnet en consultatiemogelijkheid bieden. In gezamenlijkheid heeft het team SAW'ers enkele structurele tekorten in de begeleidingsstructuur zichtbaar gemaakt, die inmiddels zijn aangepakt. De hulp komt naar de jongere in plaats van de jongere naar de hulp en ook dat draagt eraan bij dat de SAW'er werken voor het FC als stimulerend en prettig ervaart.

Er is kortom al veel bereikt en dat in relatief korte tijd. Op een aantal zaken is nog winst te behalen. De docenten wijzen desgevraagd alleen op enkele organisatorische verbeteringen, zoals werken in vaste combinaties. Zij willen vooral dat SAW blijft bestaan.

De SAW'ers benoemen meer dan de docent(coach)es ook inhoudelijke punten waarop zij verbetering wensen. Deze hebben te maken met de kwaliteit van het partnerschap met de docent(coach) en een behoefte aan meer zekerheid over de eigen (innovatieve) mogelijkheden in de toekomst.

Vanuit het NJI stellen we vast dat de pioniersfase ten einde loopt en het tijd wordt de eerste verworvenheden verder te ontwikkelen en tegelijkertijd te borgen in een meer vaste structuur. De grote uitdaging daarbij schuilt in de opdracht tegelijkertijd voldoende flexibiliteit en professionele autonomie te handhaven. Deze beschrijving biedt goede handvatten voor de uitwerking van heldere vervolgspraken. De evaluatie en bijstelling daarvan vraagt om een organisatie die permanent in staat is om de ontwikkelingen te volgen en tijdig bij te sturen.

## Bijlage 1 Competenties coach- begeleider

### Kwaliteitsprofiel coach/begeleider Friesland College.

De coach/begeleider heeft verstand van leren, leerprocessen en sociale processen. Hij is in staat om:

- 2 Leertrajecten vorm te geven (prestaties, leer/werksituaties)
- 3 Cursisten effectief te begeleiden in hun leertraject
- 4 Cursisten te leren reflecteren
- 5 Contexten te creëren, die ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten mogelijk maakt.
- 6 Reflectieprocessen op gang te brengen op zowel gedrag/persoon, inhoud, als op leerstrategieën.

Hij laat dit zien door:

- 7 Een repertoire van modellen op een natuurlijke wijze toe te passen.
- 8 Waar te nemen zonder te oordelen.
- 9 Te confronteren
- 10 Uit te dagen
- 11 De juiste vragen te stellen
- 12 Aan te sluiten bij de cursist

Maar soms ook door op inhoud:

- 13 De bron te zijn
- 14 Uit te leggen
- 15 Te weten wanneer hij de specialist inschakelt

## Bijlage 2: Profiel medewerkers School als Werkplaats

Benodigde competenties:

- **Lef en contact:** werkt outreachend, stapt met “open mind” op cursist/jongere af en maakt gemakkelijk contact, zowel individueel als in een groep. Beweegt zich proactief in een groep cursisten/jongeren; kan weerstand van de cursist/jongere ombuigen en omzetten tot concrete acties, neemt niet over en is betrouwbaar;
- **Generalistisch:** is als hulpverlener breed inzetbaar op meerdere terreinen van de zorg voor de jeugd; kan op een breed scala aan vragen en omstandigheden soepel inspelen en eerste steun bieden; kan de kaders van de eigen organisatie loslaten; kan observeren/signaleren en kan eerst zelf oplossend handelen en draagt cursisten/jongeren, als dat nodig is, over naar specialistische hulp. Werkt indien nodig dwars door de ketens heen en neemt daarin zo nodig de regie naar andere (zorg)partners toe;
- **Preventief:** werkt proactief, oplossingsgericht en biedt ondersteuning in een zo vroeg mogelijk stadium en voorkomt waar haalbaar doorverwijzing naar specialistische en duurdere zorg; werkt vanuit de kracht van jongeren;
- **Brugbouwer tussen onderwijs en zorg:** versterkt de pedagogische vaardigheden van de docent(coaches). Zet ervaring en kennis van de (jeugd)zorg in om het pedagogisch klimaat in de groep op school te verbeteren/versterken.
- **Ondernemend:** vindt het werken in het traject SAW een uitdaging, bedenkt samen met de cursist/jongere en/of de docent(coach) creatieve oplossingen, zoekt de durft de grenzen van wat mogelijk is op; heeft geen 9 tot 5 mentaliteit,
- **Samenwerkend:** heeft (in het team SAW en het docententeam) een positieve en aanvullende inbreng Is transparant in zijn/haar aanpak, zorgt altijd voor een terugkoppeling van zijn werkzaamheden. Draagt kennis en ervaring van eigen instelling actief over en kan op alle niveaus goed communiceren.
- **Resultaatgericht:** is een doener, pakt aan, werkt concreet, is gericht op oplossingen en durft zich buiten de gebaande paden te bewegen.
- **Delen:** staat achter de visie, uitgangspunten, doel en werkwijze van SAW-team en draagt deze actief uit, werkt transparant.
- **Reflectief:** staat regelmatig stil bij zichzelf en zijn eigen handelen, durft open naar zichzelf te kijken en daarover met collega's in gesprek te gaan; vraagt feedback en gebruikt deze om inzicht te krijgen in zijn professioneel handelen en ontwikkelt van daaruit alternatieven en probeert deze uit.
- **Vakkennis:** afgeronde hbo-opleiding (MWD/SPH/Pedagogiek) en ten minste drie jaar relevante werkervaring. Kennis van pedagogiek en ontwikkelingspsychologie. Kennis van en inzicht in het hulpaanbod (sociale kaart), hulpverleningsmethodieken en diagnostische instrumenten. Kennis van gedragsproblemen en psychiatrische beelden.

**Het Friesland College biedt:**

- Een mogelijkheid om daar te werken waar jongeren zijn
- Een dynamische werkomgeving waar veel te leren valt
- Een kans voor persoonlijke groei en ontwikkeling
- Een verbreding van je eigen kennis en mogelijkheden
- Een aanvulling op je eigen netwerk
- Advies en steun van collega's met ander expertise;

- Flexibele werktijden;
- Voortzetting van de arbeidsvoorwaarden van je huidige werkgever;

# Het Nederlands Jeugdinstituut: hét expertisecentrum over jeugd en opvoeding

Het Nederlands Jeugdinstituut is het landelijk kennisinstituut voor jeugd- en opvoedingsvraagstukken. Het werkterrein van het Nederlands Jeugdinstituut strekt zich uit van de jeugdgezondheidszorg, opvang, educatie en jeugdwelzijn tot opvoedingsondersteuning, jeugdzorg en jeugdbescherming evenals aangrenzende werkvelden als onderwijs, justitie en internationale jongerenprojecten.

## Missie

De bestaansgrond van het Nederlands Jeugdinstituut ligt in het streven naar een gezonde ontwikkeling van jeugdigen, en verbetering van de sociale en pedagogische kwaliteit van hun leefomgeving. Om dat te kunnen bereiken is kennis nodig. Kennis waarmee de kwaliteit en effectiviteit van de jeugd- en opvoedingssector kan verbeteren. Kennis van de normale ontwikkeling en opvoeding van jeugdigen, preventie en behandeling van opvoedings- en opgroeioproblemen, effectieve werkwijzen en programma's, professionalisering en stelsel- en ketenvraagstukken. Het Nederlands Jeugdinstituut ontwikkelt, beheert en implementeert die kennis.

## Doelgroep

Het Nederlands Jeugdinstituut werkt voor beleidsmakers, staffunctionarissen en beroepskrachten in de sector jeugd en opvoeding. Wij maken kennis beschikbaar voor de praktijk, maar genereren ook kennisvragen vanuit de praktijk. Op die manier wordt een kenniscyclus georganiseerd, die de jeugdsector helpt het probleemoplossend vermogen te vergroten en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening te verbeteren.

## Producten

Het werk van het Nederlands Jeugdinstituut resulteert in uiteenlopende producten zoals een infolijn, websites, tijdschriften, e-zines, databanken, themadossiers, factsheets, diverse ontwikkelings- en onderzoeksproducten, trainingen, congressen en adviezen.

## Meer weten?

Wilt u meer weten over het Nederlands Jeugdinstituut of zijn beleidsterreinen, dan kunt u terecht op onze website [www.nji.nl](http://www.nji.nl).

Wilt u op de hoogte blijven van nieuws uit de jeugdsector? Neem dan een gratis abonnement op onze digitale *Nieuwsbrief Jeugd*.