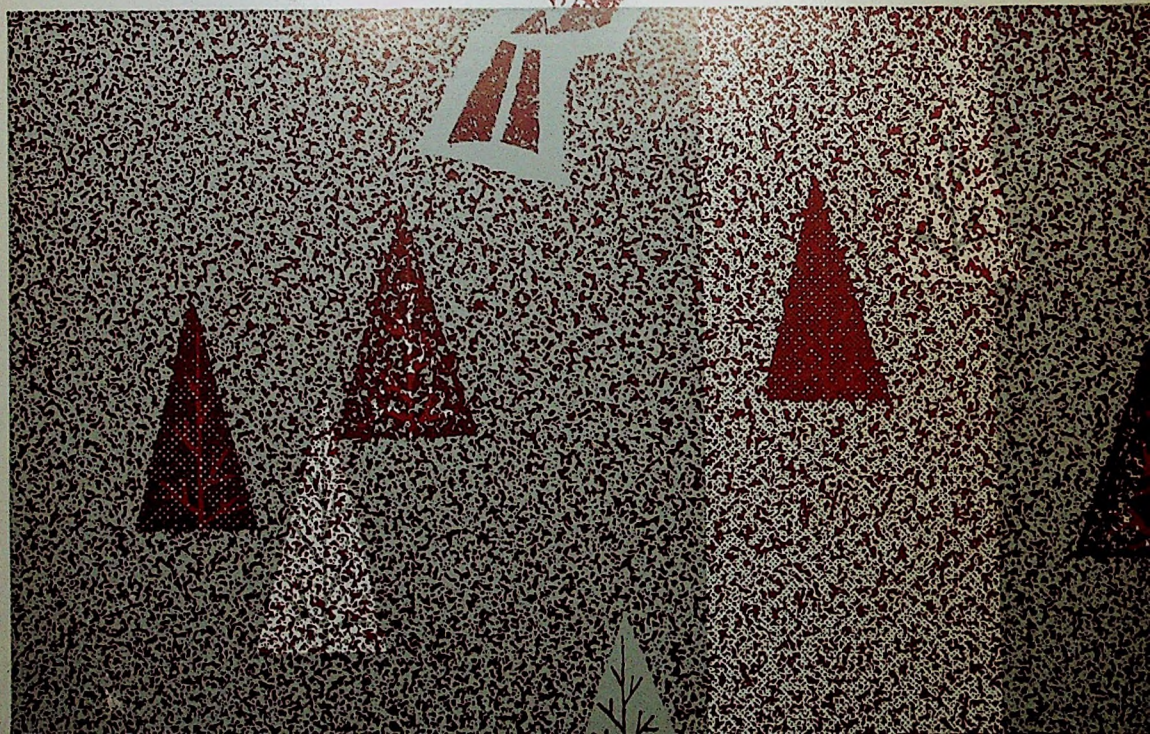




VALKENHEIDE

pedagogisch beleid
en organisatiestructuur



Inhoud

0. INLEIDING

1. HERORIËNTATIE

- 1.1. **Doelstelling en definitie van het vakinternaat**
- 1.2. **De achtergrond van de Valkenheide-jongen**
 - 1.2.1. De gezinsachtergrond
 - 1.2.2. De schoolsituatie
 - 1.2.3. De gedragsmoeilijkheden en delinkwentie
 - 1.2.4. Persoonlijkheidsbeeld van de Valkenheide-jongen
- 1.3. **Resultaten van het verblijf in Valkenheide**
 - 1.3.1. Verblijfsduur in de inrichting
 - 1.3.2. Reden van vertrek
 - 1.3.3. Aanpassingsprobleem in de inrichting
- 1.4. **Samenvatting**

2. REORGANISATIE

- 2.1. **Uitwerking van de pedagogische doelstelling**
- 2.2. **Uitwerking van de organisatorische konsekventies**
- 2.3. **Personeelsopbouw**
 - 2.3.1. De positie van de jongen
 - 2.3.2. De personeelsopstelling
 - 2.3.3. De positie van bestuur en directie
- 2.4. **De organisatiestructuur**
 - 2.4.1. Algemeen
 - 2.4.2. Het organisatieschema
- 2.5. **Samenvatting**

3. TOT BESLUIT

Inleiding

Het begon 60 jaar geleden. Om precies te zijn op 4 oktober 1912 werd Valkenheide door Koningin Emma officieel geopend. Een initiatief van de Synode der Nederlands Hervormde Kerk.

Ter gelegenheid van dit jubileum wordt u deze brochure aangeboden. Zij bevat geen overzicht van historische gegevens en data, maar wil twee aspecten van ons werk belichten en daarmee een inzicht geven in de ontwikkelingen, die hebben plaats gevonden.

Hoewel het dus geen jubileumgeschrift is in de eigenlijke zin, wordt hiermede naar onze mening toch recht gedaan aan al degenen, die in de loop van zes decennia vaak hun beste krachten aan Valkenheide hebben gegeven, omdat zij allen toen, evenals wij nu, een schakel vormen in een ontwikkeling.

Deze ontwikkeling heeft o.m. geleid tot de behoefte aan een wetenschappelijke fundering van ons werk en aan een organisatievorm, die aangepast is aan gewijzigde inzichten.

Over deze beide aspecten handelt deze brochure. Beide onderwerpen hangen nauw met elkaar samen. De analyse van de verzamelde kwantitatieve gegevens heeft de grond gevormd voor een heroriëntatie op ons werk en op basis daarvan is ook de organisatievorm herzien.

Deze brochure vormt in zekere zin ook het complement van het groene boekje, dat door Valkenheide in maart 1972 is uitgegeven. Het geschrift dat voor u ligt, wil een inzicht geven over manier van denken en werken op Valkenheide. In die zin is het een informatie, maar tegelijkertijd een verantwoording van ons werken.

Heroriëntatie

Typierend voor de achter ons liggende periode is geweest de gemeenschappelijke bezinning op ons eigen werk en het doel dat we daarbij voor ogen hebben. In toenemende mate waren we ons ervan bewust geworden dat goede bedoelingen nog geen rechtvaardiging zijn van de manier waarop we werken. Zowel door de medewerkers van Valkenheide zelf als door buitenstaanders werden steeds vaker kritische vragen gesteld. Vragen als: „krijgen de jongens wel die begeleiding en hulp die noodzakelijk is“, „welke hulp is eigenlijk nodig en waar is behoefte aan“, „doen we wel wat we zeggen te doen“. De noodzaak van een volledige heroriëntatie ten aanzien van uitgangspunten en doelstellingen, drong zich steeds sterker op.

1.1. Doelstelling en definitie van het vakinternaat

De bezinning op de doelstelling van Valkenheide leverde als eerste vraag op wat de aparte plaats is van een vakinternaat als het onze, ten opzichte van andere kindbeschermingsinstellingen. In een landelijk overleg met de vier vakinternaten in Nederland, kwam een nieuwe definitie tot stand met betrekking tot taak en functie van het vakinternaat. In deze definitie wordt hieronder verstaan:

„Een kindbeschermingsinstelling bestemd voor jongens met zodanige gedragsmoeilijkheden, dat zelfhandhaving in minstens twee van de drie leefgebieden — gezin, school/werk, vrijetijd — gevaar loopt. Uitgegaan wordt van een milieuthapeutische benadering van deze gedragsproblematiek, waarbij de interne (its-) opleiding één van de hulpmiddelen is.“

De realiteit achter deze definitie is, dat jongens die in een vakinternaat komen zó met zichzelf en hun omgeving in conflict zijn, dat begeleiding in de eigen thuis-situatie of vanuit een open tehuis onmogelijk wordt. Eén van de veranderingen in het denken op Valkenheide is nu, dat we niet meer willen volstaan met illustraties en voorbeelden van deze realiteit. We willen daarentegen tot een systematisch inzicht komen in de totale achtergrondsituatie van de jongens waarvoor en waarmee we werken.

Momenteel kunnen we dan ook meer zeggen over die achtergrondsituatie van de jongens, die nu in Valkenheide zijn. Hierdoor wordt het ook mogelijk te kijken in hoeverre aan de eisen die we ons zelf stellen wordt beantwoord. Het is niet gebruikelijk in de kindbescherming over kinderen in termen van cijfers te spreken, toch geloven we dat ons materiaal een beter en vooral ook eerlijker inzicht geeft dan sprekende voorbeelden. Voor de statistisch deskundige lezer roept het materiaal waarschijnlijk meer vragen op dan dat er antwoorden verkregen worden; terwijl in het algemeen geldt dat men voorzichtig moet zijn met conclusies, omdat vergelijkbare gegevens veelal ontbreken. Toch geeft het materiaal al meer houvast dan de vele loze kreten die rond inrichtingsopvoeding geslaakt zijn.

1.2. De achtergrond van de Valkenheide-jongens

1.2.1. De gezinsachtergrond

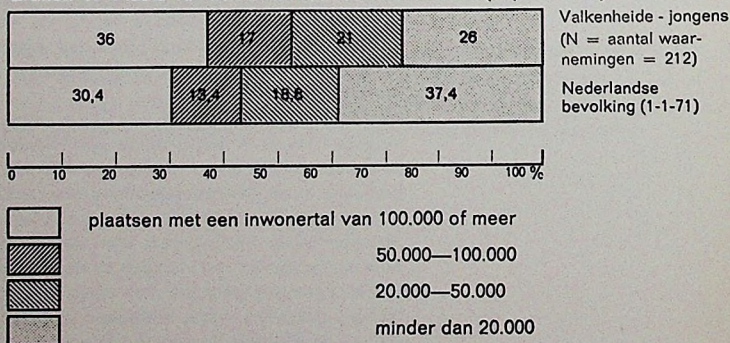
Voor de meeste Valkenheide-jongens geldt dat de gezinsachtergrond verre van gunstig is. De ongunstige gezinssituatie wordt meestal bepaald door een complex van factoren die tegelijk van invloed zijn.

Uit het materiaal blijkt in de eerste plaats dat de Valkenheide-jongens vooral uit de grote steden en de grotere gemeenten komt. In sociaal-economisch opzicht ligt het niveau van de gezinnen waaruit de jongens afkomstig zijn op dat van de halfgeschoolde, tot laaggeschoolde arbeider. Wat gezinsgrootte betreft komt de Valkenheide-jongens meestal uit grote gezinnen. Deze gegevens suggereren dat de sociaal-economische positie van de gezinnen waaruit onze jongens afkomstig zijn veelal zwak zal zijn.

In de tweede plaats blijken er in de gezinnen nogal wat problemen te zijn. Zo komen in meer dan een kwart van de gezinnen psychische stoornissen en/of delinquent gedrag voor bij ouders, broers of zusters. In meer dan de helft van de gezinnen is sprake van onvolledigheid, doordat één van de beide ouders ontbreekt. Behalve dat de materiële positie van de gezinnen zwak is blijkt deze dus ook veel samen te gaan met moeilijke of gestoorde gezinsrelaties.

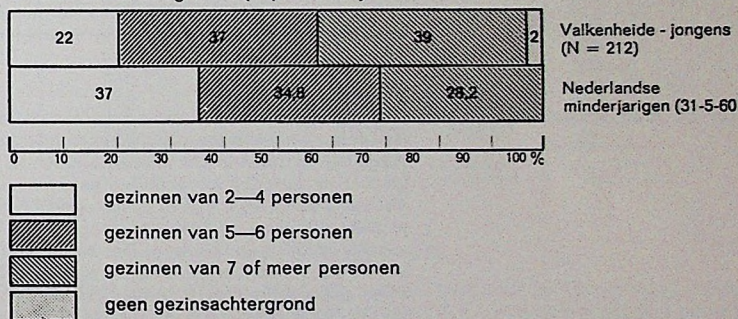
In de derde plaats laat de verzorging en begeleiding van de jongen in het gezin vaak te wensen over. Wanneer de gezinnen beoordeeld worden naar de mate van acceptatie van de jongen door de ouder(s) en de wijze waarop de socialisering van het gedrag door de ouder(s) wordt gehanteerd, blijkt maar in 6 % van de gevallen sprake van een aanvaardbaar opvoedingspatroon. Hiermee hangt nauw samen dat meer dan de helft van de jongens een slechte lichamelijke ontwikkeling met veel en/of ernstige ziektes heeft doorgemaakt.

Grafiek 1. Plaats van herkomst naar aantal inwoners (in procenten)



Beroepsniv. vader:	Vh%	'68	'69	'70	Rijksarbeidsbureau beroepen- kwalificatie:
RAB-niveau I + II	14	6	34	10	(= ongeschoold/halfgeschoold)
RAB-niveau III	31	34	32	27	(halfgeschoold/geoefend)
RAB-niveau IV	31	33	18	38	(geschoold/lts-niveau)
RAB-niveau V + VI + VII	24	27	16	25	(gespecialiseerd/vaklieden tot middelbare en hogere beroepen)
					Vh% = gemiddelde

Grafiek 2. Gezinsgrootte (in procenten)



Toelichting: Deze grafiek geeft een vergelijking van de grootte van de gezinnen, waaruit de Vh-jongens afkomstig zijn, met de grootte van de gezinnen, uiteraard met kind(eren), waaruit de Nederlandse minderjarigen afkomstig zijn (benaderende verdeling).

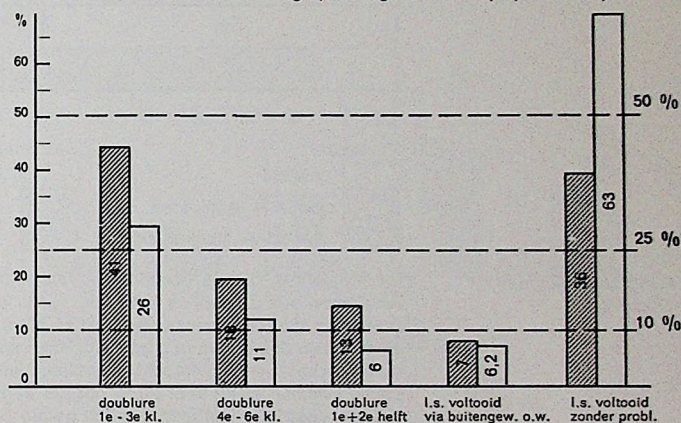
Gezinssituatie:	Vh%	1968	'69 en '70
Onvolledig (overlijden)	18	26	12
Gescheiden	28	30	26
Hertrouwd na scheiding	14	21	7
Konkubinaat	7	9	4
Normaal (ouders bij elkaar)	48	45	51

Ziektegeschiedenis:	Vh%
Psychische stoornissen/delinkwentie in fam.	28
Storing bij zwangerschap en/of partus	12
Ernstige ziekte eerste 5 levensjaar	16
Ernstige ziekte tweede 5 levensjaar	4
Ziekenhuisopname van 0—2 jaar	11
Ziekenhuisopname van 2—6 jaar	10
Ziekenhuisopname 6 jaar en ouder	13
Gezonde lichamelijke ontwikkeling	43

1.2.2. De schoolsituatie

Over het algemeen kan gezegd worden dat de Valkenheide-jongens al van jongs af aan in de schoolsituatie moeilijkheden met de aanpassing heeft. Het aantal jongens dat is blijven zitten in één of meer klassen op de lagere school is bijna twee keer zo groot in vergelijking tot landelijke gegevens. De schoolproblemen die samenhangen met het zittenblijven, blijken echter weinig aandacht te hebben gekregen: het aantal jongens dat extra begeleiding kreeg via het buitengewoon onderwijs, wijkt niet af van het landelijk gemiddelde! Dat de jongens dan in de vervolgopleiding vastlopen is niet zo verwonderlijk. Met de slechte schoolaanpassing in combinatie met de milieu-achtergrond hangt samen dat de vervolgopleiding meestal gekozen wordt op een lager niveau dan de relatief goede intelligentie, waarover de Valkenheide-jongens beschikt, zou rechtvaardigen. Wat de technische belangstelling en de motivatie voor Its-beroepen betreft lijkt de situatie weinig rooskleurig: maar iets meer dan de helft van de jongens heeft belangstelling voor een echt technisch beroep. De meerderheid kiest bovendien nog voor een vakrichting op grond van andere motieven dan beroepsinteresse. Het niveau van de beroepen, die de Valkenheide-jongens ambiëren, is over het algemeen hoger dan het niveau van het beroep van hun vader. Een sociologisch gegeven is dat de kans erg klein is, dat een jongen een beroepsniveau realiseert, dat hoger is dan dat van de vader. De mogelijkheid dat de jongens in de toekomst weinig bevrediging zullen vinden in hun maatschappelijke loopbaan is al met al vrij groot. Het ontbreken van vergelijkbare gegevens over Its-leerlingen in Nederland, maakt het trekken van conclusies moeilijk. Wel kan aangenomen worden dat veel van de gedragsmoeilijkheden, die de jongens in de schoolsituatie vertonen, terug te voeren zijn op de geringe bevrediging van de behoeften van de Valkenheide-jongens.

Grafiek 3. Sukses en mislukking op de lagere school (in procenten)



Valkenheide-jongens (N = 212)



landelijke cijfers (jongens: sinds 1965)

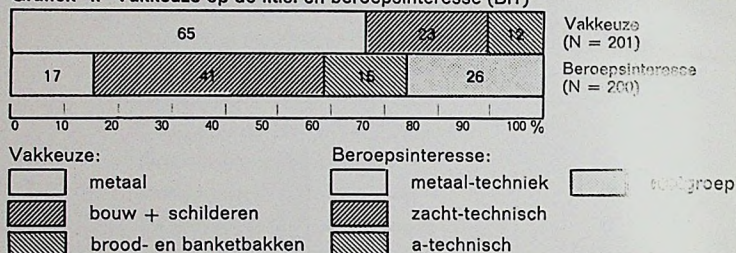
Opmerking: De landelijke cijfers zijn, waarschijnlijk redelijk betrouwbaar, schattingen, op grond van gegevens van Dr. K. Doornbos. De som-percentages bedragen meer dan 100, omdat in het materiaal dubbeltellingen voorkomen.

Vooropleiding:	Vh%	1968	'69	'70
Direct van ls (lom)	12	10	11	17
van lts/ito	78	82	79	70
van hogere opleiding	10	8	10	13

Intelligentie:	Vh%
I.Q. 70—99	38
I.Q. 100—114	46
I.Q. 115 en hoger	16

Beroepsambitie:	Vh%
Niveau hoger dan vader	63
Niveau gelijk aan vader	26
Niveau lager dan vader	11

Grafiek 4. Vakkeuze op de l.t.s. en beroepsinteresse (BIT)



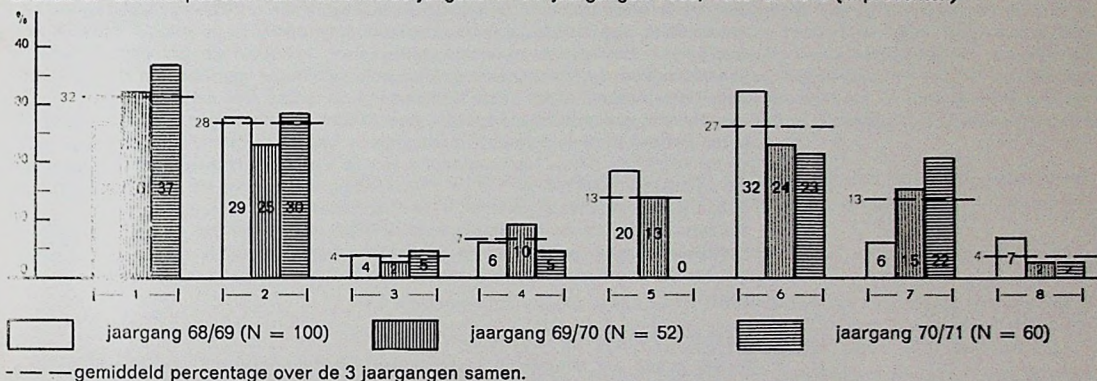
1.2.3. Gedragsmoeilijkheden en delinquentie

De problemen, die de gemiddelde Valkenheide-jongen heeft ondervonden bij het handhaven van zichzelf in het eigen gezin en in de schoolsituatie, zijn niet altijd aanleiding tot het inroepen van hulp of extra begeleiding. De meeste Valkenheide-jongens zijn dan ook in een later stadium van de moeilijkheden pas via de politie in de kindbescherming terecht gekomen. Van de jongens die in aanraking met de politie kwamen, geldt voor 20 % dat het eerste politiecontact plaats vindt vóór het 10e jaar (het criterium hierbij is het eerste proces verbaal). Het merendeel van de Valkenheide-jongens komt echter tussen het 11e en 14e jaar in aanraking met de politie. Bekijken we het deliktenpatroon van de jongens, dan wordt duidelijk dat deze eerder uitdrukking zijn van een algemene aanpassingsproblematiek dan van een gebrekkige „vrijtijdsbesteding” alleen. Het aantal jongens dat uitsluitend voor het plegen van delikten in Valkenheide wordt geplaatst neemt systematisch af (statistisch significant): 20% in 1968, via 13% in 1969 tot 0% in 1970. Het aantal jongens dat alleen op grond van gedragsmoeilijkheden (onhandelbaarheid thuis, weglopen, spijbelen van school en schoolweigering en wegblijven) in Valkenheide wordt geplaatst neemt systematisch toe (statistisch significant): 6 % in 1968, 15% in 1969 en 22% in het jaar 1970. Deze tendens zou kunnen betekenen dat er, ondanks het feit dat delikten nog vaak de directe aanleiding voor kindbeschermingsmaatregelen zijn, eerder aandacht is voor de gedragsproblematiek nog voordat deze tot direct dissociaal gedrag heeft geleid.

Leeftijd eerste politiecontact	Vh%
jonger dan 11 jaar	13
11—15 jaar	37
15—18 jaar	14
onbekend	10
geen politiecontact	26

Leeftijd bij opname:	Vh% '68	'69	'70
12—14 jaar	39	41	33
15 jaar	28	29	23
16—18 jaar	33	30	44

Grafiek 5. Deliktenpatroon van Valkenheide-jongens in de jaargangen 1968, 1969 en 1970 (in procenten)



- | | |
|--|--|
| 1. gedragsmoeilijkheden + diefstal | 5. alleen delikten |
| 2. gedragsmoeilijkheden + diefstal + agressie | 6. delikten met braak (tevens opgenomen in vorige) |
| 3. gedragsmoeilijkheden + diefstal + agressie + seksueel | 7. alleen gedragsmoeilijkheden |
| 4. overige combinaties | 8. geen gedragsmoeilijkheden of delikten |

Voorgaande inrichtingsplaatsingen: ('69 + '70	Vh%
Geen	34
1—2 inrichtingen	55
3—4 inrichtingen	10
5 of meer	1
Sinds eerste 5 jaar in richting	6
Sinds tweede 5 jaar in inrichting	12
Na 10 jaar in inrichting	48

1.2.4. Persoonlijkheidsbeeld van de Valkenheide-jongens

Overeenkomstig de plaatsingscriteria voor het vakinternaat, vormt de gedragsproblematiek van de Valkenheide-jongens steeds een complex beeld. Een probleem dat zich hierbij voordoet is, dat de psychische basis van de gedragsproblematiek moeilijk te diagnostiseren is. In de eerste plaats blijkt de psychologische diagnos-

tiek op het moment tekort te schieten om voldoende te kunnen differentiëren tussen de verschillende vormen van dissociaal gedrag, zoals de Valkenheide-jongens vertonen. In de tweede plaats blijkt de psychodiagnostiek in de praktijk moeilijk vertaalbaar in termen van praktisch pedagogisch handelen en groepspedagogische consequenties. In Valkenheide is dan ook een begin gemaakt om de bestaande psychodiagnostiek beter af te stemmen op de groep Valkenheide-jongens. Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre een andere vorm van gedragsdiagnostiek, die beter vertaalbaar is in (groeps)pedagogisch handelen, mogelijkheden biedt. Hieronder volgt een eerste karakterisering van de Valkenheide-jongen aan de hand van de bestaande diagnostiek. Op de ontwikkeling van de nieuwe vorm van gedragsdiagnostiek wordt teruggekomen in het hoofdstuk over reorganisatie. Volgens de bestaande psychodiagnostiek blijkt iets minder dan de helft van de Valkenheide-jongens in te delen te zijn in een aantal groepen, die én onderling én ten opzichte van een controlegroep (lts- en mavo-leerlingen), vrij duidelijk zijn af te bakenen.

Deze groepen zijn als volgt te typeren:

- De groep der **neurotisch-depressieven**. Het kernprobleem van deze groep jongens ligt gevormd te worden door hun grote isolement en de daarbij horende gevoelens van afhankelijkheid. Deze jongens voelen zich ongelukkig en niet op hun gemak, ze zijn niet tevreden met zichzelf en zijn zich tegelijkertijd daarvan wel bewust. Er is duidelijk sprake van angst, die ze trachten te ontvluchten door zich af te sluiten. Wanneer ze delinkwent gedrag vertonen, zal dit meer dan bij de anderen solitair gebeuren. Dit betreft 13 % van de Vh-jongens.
- De groep van de **agerende neurotici**. Ook deze groep wordt in de eerste plaats gekenmerkt door de aanwezigheid van gevoelens van afhankelijkheid. Alleen het isolement en gebrek aan bevrediging en tevredenheid met zichzelf en anderen ontbreken. Deze groep jongens toont een duidelijk gebrek aan probleem-bewustzijn en zelfinzicht. Hun gedrag wordt veelal gereguleerd door onmiddellijke behoeftebevrediging, waardoor ze bijzonder afhankelijk zijn van hun directe omgeving. Dit betreft 8 % van de Vh-jongens.
- De groep van jongens met sterke **minderwaardigheidsgevoelens**. Kenmerkend voor deze groep is het gevoel van tekort te schieten ten opzichte van aan zichzelf gestelde eisen, terwijl de uitgesproken neurotische problematiek van de eerste groep ontbreekt. In het algemeen ligt het niveau van intellectueel functioneren van deze jongens boven het gemiddelde. Met uitzondering van de typerende minderwaardigheidsgevoelens wijkt deze groep niet af van de controlegroep van „normale” jongens. Dit betreft 9 % van de Vh-jongens.
- De groep van jongens met een **relatief ongestoorde ontwikkeling**. Deze groep verschilt in geen enkel opzicht van de controlegroep. In het algemeen lijkt het

niveau van intellectueel functioneren onder het gemiddelde te liggen: er is een duidelijk verschil t.a.v. dit aspect in vergelijking met de groepen van de neurotisch-depressieven en de jongens met sterke minderwaardigheidsgevoelens. Een vrij grote mate van naïviteit in de waardering van beweegredenen van zichzelf en anderen hangt waarschijnlijk met dit lagere intelligentieniveau samen. Slechts milieu-invloeden lijken eerder van invloed geweest op de ontwikkeling van het dissociale gedrag, dat aanleiding tot opname is geweest, dan persoonlijkheidsfactoren. Dit betreft 14 % van de Vh-jongens.

De groep Valkenheide-jongens als totaal, onderscheidt zich op de volgende punten van een controlegroep van lts- en mavo-scholieren van dezelfde leeftijd en geslacht:

- De Valkenheide-jongens zijn minder in staat om op sociaal aanvaardbare wijze te voldoen aan de eisen van de samenleving.
- Ze voelen zich minder zeker van zichzelf en hebben de neiging hun gedrag af te stemmen op onmiddellijke lustbevrediging. Op deze manier trachten ze gevoelens van onlust, die hen in verwarring brengen, onder controle te houden.
- Valkenheide-jongens voelen zich veelal geïsoleerd in het contact, vooral met hun leeftijdsgenoten. Hun situatie, waarbij in de eerste plaats moet worden gedacht aan de gezinsomstandigheden, ervaren zij als onbevredigend, maar ze zien geen kans daar zelf iets aan te veranderen. Deze toestand leidt tot gevoelens van depressie, afhankelijkheid en vluchtgedrag.
- Een niet onbelangrijk gedeelte van de Valkenheide-jongens heeft een slecht inzicht in de eigen problematiek: hun onvrede komt voornamelijk tot uiting in het veel aandacht besteden aan lichamelijke klachten.

1.3. Resultaten van het verblijf in Valkenheide

Voor elke heroriëntatie en nieuwe koersbepaling is het nodig te weten wat de resultaten zijn die de traditionele wijze van werken opleverde. In de praktijk blijkt het alleen erg moeilijk te zijn, vast te stellen op grond waarvan men wil beoordelen of het verblijf in een inrichting voor de betreffende jongen zinvol gebleken is of niet. Omdat de mogelijkheid voor nazorg vanuit de inrichting ontbreekt, leeft men eigenlijk altijd in het onzekere over de uitkomsten van de goede bedoelingen waarmee het werk gedaan wordt. Bovendien is het moeilijk vast te stellen in hoeverre een positieve inrichtingsaanpassing samenhangt met een redelijk harmonisch functioneren als mens in de samenleving daarbuiten. Deze problemen worden ons inziens helaas te vaak aangegrepen om maar helemaal niet te evalueren wat het resultaat van het inrichtingswerk is. Daarbij wordt een ander probleem omzeild, namelijk, dat het bekend maken van je eigen werkresultaat de instelling en de mensen die er werken blootstelt aan kritiek. Wie vertrouwd is met het moeilijke en emotioneel belastende werk dat samenhangt met de begeleiding van kinderbe-

schermingskinderen, weet hoe desillusionerend dergelijke kritiek kan zijn. Willen we echter komen tot een verbetering van ons werk, dan is een eerlijke „resultaten-rekening” noodzakelijk. Eerst dan kan verantwoord geëxperimenteerd worden met nieuwe methoden, omdat kan blijken of vernieuwingen ook feitelijk verbeteringen zijn. Als eerste poging om tot zo'n evaluatie te komen worden hier enkele gegevens vermeld van de 100 jongens die opgenomen werden in Valkenheide in het „schooljaar” zomer 1968—zomer 1969.

1.3.1. *Verblijfsduur in de inrichting*

In het algemeen wordt nog al eens de suggestie gewekt dat kinderen te lang in inrichtingen verblijven. Dat „te lang” heeft dan de betekenis van langer dan nodig gezien de problematiek die aanleiding tot plaatsing was. Uit het voorgaande is wel duidelijk geworden dat de achtergrondproblematiek van de gemiddelde Valkenheide-jongen erg complex is. Deze complexiteit maakt het vrijwel onmogelijk tot enige prognose te komen met betrekking tot de verblijfsduur, die voorwaarde is om een eind aan de moeilijkheden te maken. In de praktijk blijkt dan ook dat de verblijfsduur door een groot aantal verschillende factoren bepaald wordt.

In de eerste plaats geldt voor 66 % van de jongens dat Valkenheide minstens de tweede inrichting is, waarmee rekening moet worden gehouden bij de vraag of een jongen „te lang” in de inrichting zit. In Valkenheide zelf ligt de mediaan wat betreft de verblijfsduur rond de 1½ jaar. De minimale verblijfsduur was voor de groep '68—'69 ongeveer 2 maanden. Uit het cijfermateriaal blijkt dat de maximale duur nog niet definitief vast te stellen is, omdat er nog steeds jongens van deze groep in de inrichting verblijven. De verblijfsduur zegt in het algemeen weinig over het succes van de plaatsing. Eerder komt erin tot uitdrukking of een jongen zijn plaatsing in Valkenheide aanvaardt of niet en hoe lang het duurt eer er een bevredigend alternatief voor de inrichtingssituatie is gevonden.

De „lichting” 1968—1969

Verloop:	Vh% = N
Nog ingeschreven	12
Uitgeschreven	88

Verblijfsduur:	Vh% (N=88)
6 mnd. of minder	19
6—18 maanden	38
18—30 maanden	21
langer dan 30 maanden	22

1.3.2. *Reden van vertrek*

Het succes van de plaatsing in Valkenheide valt voornamelijk te beoordelen aan de hand van de gegevens voor de redenen waarom het verblijf in de inrichting beëindigd wordt. Uitgaande van de definitie van het vakinternaat moet de plaatsing beëindigd worden als een jongen zich tenminste in twee leefgebieden staande kan houden. Dat betekent dat er dan nog altijd problemen in het derde leefgebied kunnen zijn! Zo kan de plaatsing van een jongen, die zowel in de thuissituatie als in

de schoolsituatie is vastgelopen, „succesvol” worden beëindigd als hij een diploma haalt op school. Omgekeerd kan de plaatsing worden beëindigd als de jongen voldoende inzicht in de problemen rond de thuissituatie gekregen heeft om zich daar te kunnen handhaven, zonder dat hij een diploma op school heeft gehaald. Met deze voorbeelden wordt ook duidelijk hoe betrekkelijk deze criteria zijn.

Behalve dat de beoordelingscriteria een twijfelachtige waarde hebben wat betreft het aanpassingsgedrag dat de jongen buiten de inrichting zal vertonen, is er ook nog een interpretatieprobleem. Bij de begeleiding van de jongen in Valkenheide zijn er bijna altijd zo'n vier instanties betrokken: ouders, vertegenwoordigers van de (gezins-)voogdijvereniging, kinderrechter en leiding van de inrichting. Er is lang niet altijd overeenstemming bij de beoordeling of een plaatsing in Valkenheide kan worden beëindigd of niet.

De plaatsing in Valkenheide kan vanuit pedagogisch gezichtspunt alleen zinvol zijn als er voldoende aanknopingspunten zijn voor begeleiding in de inrichtings-situatie. Een jongen die zich onttrekt aan begeleiding door vaak weg te lopen en/of lange periodes weg te blijven, maakt handhaving van de plaatsing weinig reëel. Het vastlopen in de opleiding maakt dat een jongen binnen Valkenheide ook moeilijk te begeleiden is op de andere leefgebieden. Vooral als aanleg en beroeps-gerichtheid in een andere richting gaan dan binnen het lessenpakket van de Ito-opleiding mogelijk is.

Een belangrijke andere reden om de plaatsing op negatieve gronden te beëindigen is dat het gedrag van de jongen te bedreigend voor de omgeving wordt. Zo kan het zijn dat gepleegde delicten buiten of binnen de inrichting om strafmaatregelen vragen die elders worden voltrokken, bijvoorbeeld in de tuchtschool. De gedrags-moeilijkheden van een jongen kunnen ook dermate ernstige vormen aannemen dat er een desintegrerende invloed vanuit gaat op de leefgroep waarin hij is opgenomen. In deze gevallen zijn het andere belangen dan die van de jongen zelf die de doorslag geven tot beëindiging van de plaatsing.

Als de groep jongens van '68-'69 beoordeeld wordt aan de hand van de bovengenoemde criteria valt het resultaat niet mee. Natuurlijk moet er rekening worden gehouden met de complexe problematiek waarmee de jongens in de inrichting komen. In dat licht gezien is het verheugend dat in zo'n anderhalf jaar tijds voor 31 % van de jongens het verblijf een positief resultaat heeft. Het hoge percentage van 69 % onbevredigende beëindigingen van de plaatsing, baart wel zorg. Wel moet dit percentage ook weer met enige voorbehoud gehanteerd worden. In de eerste plaats vermelden de (schaarse) gegevens in buitenlandse literatuur een analoge verhouding tussen succesvolle en mislukte plaatsing. In de tweede plaats zijn vergelijkbare cijfers van vergelijkbare inrichtingen in Nederland onbekend. Bovendien betekent dit percentage nog niet dat voor de betrokken jongens de plaatsing negatief geweest is: een gunstige ontwikkeling die niet afgerond kon worden binnen Valkenheide valt namelijk ook binnen dit percentage.

Reden van vertrek:	Kriteria:	Vh%	
Positief	met diploma	7	31
	positief gedrag	6	
	beide	18	
Voortijdig vertrek	Aandrang ouders	15	20
	Aandrang pl. instantie	5	
Negatief	Voortdurend voortvluchtig (v.v.)	10	48
	Delicten	1	
	Gedragsmoeilijkheden	13	
	Gedrag + opleiding mislukt	20	
	Alleen opleiding mislukt	5	
Bestemming:	Soort:	Vh%	
Gezin	Eigen gezin	52	63
	Kost-/pleeggezin	11	
Kinderbescherming	Tehuis v. Werkende jeugd	5	14
	Opvanghuis	4	
	Observatiehuis	5	
Justitie	Tuchthuis/Huis v. Bewaring		15
Onbekend			8

1.3.3. *Aanpassingsproblemen in de inrichting*

De inrichtingssituatie als zodanig levert voor het aanpassingsgedrag van de jongens nog aparte problemen die min of meer los staan van de eigen problematiek. Zo brengt het besloten karakter van de inrichting en het — zeker in het begin — gedwongen karakter van de plaatsing, het wegloop-probleem met zich. De aard van het weglopen kan variëren van een incidentele weglooppartij als directe reactie op een ruzie, een onplezierige beslissing of mededeling, tot een hardnekkig en langdurig zwerven. Juist omdat het weglopen meer een probleem van de inrichting is dan van de jongens, is de betekeniswaarde van dit gedrag niet eenduidig te bepalen.

Een ander inrichtingsprobleem is dat het bijeenbrengen van een groot aantal jongens met gedragsmoeilijkheden en een vaak al jaren bestaand delictenpatroon, een ongunstige invloed kan hebben. Een bekende kreet van de jongens in de inrichting is: „Je komt hier als dominee en je gaat als gangster weg". Het materiaal laat zien dat dit probleem minder ernstig is dan men zou kunnen verwachten. Terwijl bij

opname 83 % van de jongens ten minste één procesverbaal heeft gehad in verband met het begaan van een misdrijf, is de helft van de jongens tijdens het verblijf in Valkenheide nooit meer betrokken bij een (geregistreerd) delict. De indruk bestaat, dat alleen in de categorie agressieve delicten (vernielingen; tegen personen gerichte agressie) naar verhouding een stijging optreedt tijdens het verblijf in de inrichting. Dat agressie toeneemt in besloten leefsituaties waarin veel mensen in een relatief kleine leefruimte bijeen zijn, is een bekend gegeven. Bij de beoordeling en interpretatie van dit gedrag zal dan ook met deze situatiefactor rekening moeten worden gehouden.

Weglooptegedrag:

- Nooit v.v. geweest: 23 jongens
- 1 of meer keren v.v. 65 jongens

Frekwentie	1	2—4	5—7	meer	Totaal	Vh%
2 of minder weken	10	12	9	1	32	49
2—6 weken	2	5	4	5	16	25
6—10 weken	0	1	2	3	6	9
langer	0	1	4	6	11	17
	12	19	19	15	65	

Delicten van de groep vertrokken jongens (N = 88)

Aantal jongens betrokken bij delicten tijdens verblijf in Valkenheide:	Vh%
Vermogensdelicten	20
Agressieve delicten	9
Drank en/of drugs (extreem)	2
Combinaties	18
Aantal bij een delict betrokken	50
Niet bij een delict betrokken	50
Aantal delicten door de betrokken 44 jongens gepleegd:	N = 116 Vh%
Vermogensdelicten	71
Agressieve delicten	21
Drank en/of drugs	5
Sexuele delicten	3

1.4. Samenvatting

Hoewel de gegevens — die deze eerste oriëntatie ten aanzien van de vroegere wijze van werken heeft opgeleverd — met de nodige voorzichtigheid moet worden gehanteerd, is er wel duidelijkheid ontstaan. De verheldering van aard en doelstelling van het vakinternaat heeft het mogelijk gemaakt de feitelijke gang van zaken te toetsen. Zo is komen vast te staan dat de ontwikkelings- en aanpassingsproblematiek van de Valkenheide-jongen inderdaad complex is. Voor het merendeel van de jongens (83 %) geldt, dat het vastgelopen zijn in tenminste twee leefsituaties aantoonbaar is. In een klein aantal gevallen blijkt niet aan deze voorwaarde te zijn voldaan. Dit komt voor als plaatsing in een meer open tehuis of in een pleeggezin niet te realiseren is. Een andere reden is dat de plaatsing in een besloten instelling gemotiveerd wordt als sanctie voor bedreven delicten. Deze laatste categorie neemt de laatste jaren duidelijk af. Verder heeft de oriëntatie duidelijkheid gebracht gegeven in de achtergrond van de Valkenheide-jongen, een inzicht dat voor de begeleiding van de jongen zijn konsekwenties zal moeten hebben. Inzicht in aard en achtergrond van het aanpassings- en of gedragsprobleem wat de psychische factoren betreft, blijkt maar gedeeltelijk mogelijk. De conclusie hiervan is dat de diagnostiek aanzienlijke verbetering behoeft en de bestaande diagnostische hulpmiddelen beter op de Valkenheide-jongens moeten worden afgestemd. Behalve dat de uitgangspunten voor het werk verhelderd zijn, is ook een beter zicht ontstaan op het rendement van ons werk. Verheldering van uitgangspunt en werkresultaat maakt evaluatie en koersbepaling mogelijk. De konsekwentie van deze evaluatie en koersbepaling is geweest dat een aantal principiële beleids- en organisatorische veranderingen zijn ingevoerd in Valkenheide.

Reorganisatie

De heroriëntatie leidde tot de conclusie dat er in ieder geval doelgerichter en vooral ook systematischer gewerkt moest worden. Daarbij zou met name het behandelingsplan, het pedagogisch programma, veel meer concrete inhoud moeten krijgen, waarin meer rekening wordt gehouden met de verschillen in problematiek van de jongens. Het duidelijker maken van de doelstelling van de inrichting en de wens planmatiger te gaan werken, bracht de noodzaak mee tot een andere personeelsopstelling te komen en de organisatorische opbouw van Valkenheide te wijzigen. Daarbij heeft voor ogen gestaan dat de organisatie middel is om het doel te realiseren, wat gezien de pedagogische doelstelling aparte eisen stelt aan organisatie en arbeidsklimaat.

2.1. Uitwerking van de pedagogische doelstelling

De grootte van de inrichting, met een huidig maximum van 140 jongens, maakt voor de begeleiding van de gedragsproblematiek een individueel therapeutische behandeling arbeidstechnisch moeilijk. Daarbij maken de milieuachtergrond, ontwikkelingsniveau en de geringe verbale capaciteiten van de Valkenheide-jongens, dat veel bestaande, individueel therapeutische methodes niet van toepassing kunnen zijn. Een groot deel van de jongens is nauwelijks in staat de eigen problemen te formuleren of zichzelf als behandelingsobject te accepteren. Opvoeding en behandeling in een internaat als Valkenheide betekent dan ook „**groepsopvoeding**”: *Beïnvloeding van de gedragsontwikkeling van de jongens, door middel van de leefsituatie in groep en internaat, op basis van groepsdynamische en agogische principes.*

Inrichtingsopvoeding betekent bovendien:

Binnen een beperkte periode richting geven aan de gedragsontwikkeling op zo'n wijze, dat de ontwikkelingsproblematiek wordt opgeheven, die de jongen belet voldoende gebruik te maken van zijn eigen mogelijkheden en van die in zijn thuisomgeving.

Het nobele streven naar een „all round” persoonlijke vorming leidt er maar al te vaak toe dat de fundamentele problematiek waar de jongen mee zit geen aandacht krijgt. Bovendien leidt een dergelijke pretentie ertoe dat de jongen te lang in een inrichting wordt gehouden en worden daarbij de negatieve aspecten van de inrichtingssituatie onderschat.

Voor de praktijk heeft deze opvatting vergaande consequenties. Ook in bovenstaande opvatting van internaats- en groepsopvoeding, blijft de noodzaak bestaan van het maken van pedagogische werkafspraken rond de individuele jongen. Dit is echter nog geen behandelingsplan. Gaan we van groepsopvoeding uit, dan zal het behandelingsplan in de eerste plaats bepaald worden door het karakter van het groepspedagogische klimaat. Als nu het groepsklimaat niet meer overwegend bepaald wordt door de spontane groepsstructuur, maar door het pedagogisch programma dat de groepsleiding hanteert, dan zal de plaatsing van een jongen in de groep met grotere zorg moeten en kunnen gebeuren. De plaatsingscriteria in de

groep zullen dan bepaald worden door de gedragsproblematiek, voor zover de mogelijkheid tot beïnvloeding hiervan binnen het bestaande groepspedagogische klimaat aanwezig is. Dit betekent in de eerste plaats dat de gedragsdiagnostiek vertaalbaar moet zijn naar het groepspedagogische handelen. Bovendien betekent het dat collectieve regels of maatregelen voor de jongens in Valkenheide vervangen zullen moeten worden door, naar de groepsprogramma's gedifferentieerde regels. Het accent van het pedagogisch handelen komt in de groep te liggen, waarop de organisatie van het geheel moet worden afgestemd.

Het vinden van een diagnostiek die is afgestemd op de uiteenlopende gedrags- en ontwikkelingsproblemen van de jongens in Valkenheide, en die tegelijkertijd vertaalbaar is in concrete (groeps)pedagogische handelingen, blijkt moeilijk. Het zijn veel theorieën omtrent oorsprong en psychische fundering van het delinquent gedrag en het ontstaan van ontwikkelingsstoornissen. Er zijn eveneens veel theorieën over therapie en pedagogische begeleiding van dergelijke gedragsproblemen. Het inschakelen van kennis op het gebied van groepsdynamica ten behoeve van diagnostiek en therapie en pedagogie vindt daarentegen niet of nauwelijks plaats. Om de pedagogische problemen in Valkenheide dichter tot een oplossing te brengen is een aanvang gemaakt om met verschillende groepspedagogische programma's te gaan experimenteren in relatie tot bepaalde categorieën jongens. Aan dit experiment liggen ten grondslag de theorieën van David P. Ausubel (Theory and problems of adolescent development) en die van Parsons, T. en Bales, R. F. (Family, socialization and interaction process).

Bij het vaststellen van de bepalende factoren van het gestoorde gedrag van de jongen, wordt uitgegaan van de veronderstelling van Ausubel, dat het opvoedingsklimaat in het gezin bepalend is voor de gedragsontwikkeling van het kind. Daarbij spelen twee dimensies een rol, namelijk de mate waarin sprake is van de emotionele binding tussen ouders en kind, en de wijze waarop de ouders het socialiseringsproces hanteren. Een bepaalde pathologie van het opvoedingsklimaat zou leiden tot bepaalde ontwikkelingsstoornissen en gedragsproblemen bij het kind. Het voordeel van deze theorie is dat er een duidelijke samenhang wordt gelegd tussen gedragsmoeilijkheden en in de situatie van de leefgroep te simuleren processen van relatievorming en socialisatie. Voor de wijze waarop die processen nagebootst kunnen worden via groepsdynamische methoden leent de theorie van Parsons en het onderzoeksmateriaal van Bales zich goed.

De praktische gang van zaken is nu als volgt:

Bij de aanvraag tot opname van een nieuwe jongen wordt op grond van dossiergegevens het pedagogisch klimaat in het gezin van de jongen gediagnostiseerd. Dit gebeurt tijdens de opnamebespreking door de multidisciplinair samengestelde opnamestaf. Op grond van de twee dimensies: binding met de ouder en de mate

waarin het socialiseringsproces dwingender verloopt, vallen er vier categorieën te onderscheiden:

- De categorie van het „overbezorgde” pedagogische klimaat (over-protective). Deze wordt gekarakteriseerd doordat het kind in een ondergeschikte positie ten opzichte van de ouder wordt gehouden, in combinatie met een dwingend gehanteerde socialisatie.
- De categorie van het **verwennende** (permissive) klimaat. Hier staat het kind eveneens in een ondergeschikte relatie tot de ouders, maar wordt de socialisering toegelijker en vrijblijvender gehanteerd.
- De categorie van het „afwijzende” (rejecting) pedagogische klimaat. Dit wordt gekenmerkt door het feit dat het kind in een onafhankelijke, nevengeschikte relatie tot de ouder staat, waarbij het socialiseringsproces op een agressief dwingende wijze wordt gehanteerd.
- De categorie van het „overschattende” (over-valued) pedagogische klimaat. De relatie ouder-kind is hier eveneens nevengeschikt, het socialiseringsproces wordt toegelijker gehanteerd, waarbij de relatie eerder op het spel wordt gezet dan dat het socialiseringsproces wordt gewijzigd.

Verondersteld wordt dat de gedragsproblematiek waartoe het „pathologische” opvoedingsklimaat van de categorieën „overschattend” en „verwennend” aanleiding geeft, middels een „instrumentele” ¹⁾ vorm van leiding geven kan worden begeleid. De gedragsproblematiek behorend bij de categorieën van het „afwijzende” en „overbezorgde” klimaat, zou beter met een „expressieve” ²⁾ vorm van leiding geven kunnen worden opgevangen.

Wanneer de jongens gediagnostiseerd zijn worden ze geplaatst in een pedagogische „unit” die getypeerd wordt door de manier van leiding geven. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen leefgroepen die horen tot de „normerende unit”, waarbij de normering gebaseerd wordt op een instrumentele vorm van leiding geven. Binnen deze unit is het opvoedingsdoel: verbetering van de realiteitsperceptie, verhoging van de frustratie-tolerantie en afstemming van het eigen normen- en waardenpatroon op dat van de, door de groepsleiding opgelegde groepscode. Daarnaast bestaan leefgroepen, behorende tot de „identificatie-unit”. Binnen deze unit overheerst het expressieve leiderschapsklimaat. Hierbij is de groepsstructuur resultante van een identificatieproces van de groepsleden, inclusief de leiding, onderling. Ontwikkeling van de relationele mogelijkheden, verhoging van het zelfgevoel en training in sociale vaardigheden vormen hier het opvoedingsdoel.

¹⁾ Instrumenteel: de groepsleider bepaalt doeleinden, middelen en posities van de groep met betrekking tot uiterlijke problemen.

²⁾ Expressief: de groepsleider brengt behoeften en gevoelens van de groep tot uitdrukking, waaraan de groep zich weer oriënteren kan.

Uitgangspunt voor de manier van begeleiden is in beide units dat de jongens voldoende contactmogelijkheden hebben om op een groep te reageren. Er zijn alleen onder de Valkenheide-jongens toch nog vrij veel, die ernstige relatiestoornissen vertonen. Deze groep jongens kan vaak onvoldoende reageren op de groeps-situatie, waardoor de invloed van een groepspedagogische benadering gering is. Voor deze jongens is de „integratieve unit" gecreëerd. Hier valt het accent van de begeleiding op de integratie van de persoonlijkheidsstructuur en is socialisatie niet het eerste doel. Er is hier sprake van een meer individueel gerichte benadering op basis van gedragstherapeutische principes, aangevuld met gesprekstherapeutische contacten. Deze groepen zijn kleiner en hebben een relatief groter personeelsbezetting.

De theoretische fundering van met name de diagnostiek die hierbij gehanteerd wordt is een gecompliceerde en nog lang niet afgesloten zaak. Bovendien zal die theorie niet onafhankelijk van onderzoek in de dagelijkse praktijk van het groeps-werk kunnen worden uitgewerkt. Ook het door de groepsleiding leren hanteren van groepsprocessen volgens bepaalde afspraken vergt tijd en intensief overleg. De ondersteuning van het praktisch werk door wetenschappelijk onderzoek is binnen de huidige personeels- en subsidienormen moeilijk te realiseren, maar wel noodzakelijk. Ondanks deze en andere belemmerende factoren is er binnen Valkenheide een ontwikkeling op gang gekomen die methodisch werken combineert met theorievorming en onderzoek, een ontwikkeling die hopelijk niet zonder vruchtbaar gevolg zal blijven.

2.2. Uitwerking van de organisatorische consequenties

Voor een organisatie als Valkenheide, met een duidelijk pedagogische doelstelling, is een vereiste dat deze ook in het arbeidsklimaat doorwerkt. Wanneer het doel is voorwaarden te scheppen voor de opvoeding van jongens tot onafhankelijke, zelfbewuste en kritische mensen, die vanuit respect voor de individuele waarde van de ander leven, dan zal een zelfde grondgedachte de personeelsorganisatie moeten kenmerken.

Het leren verantwoording dragen kan alleen overgedragen worden door mensen die dat zelf geleerd hebben en dat kunnen waarmaken. Dit gezichtspunt en de noodzaak die ontstaat door de veranderde pedagogische methode — die overleg, gemeenschappelijk doordenken van vragen en antwoorden vereist — is onverenigbaar met een verticale, hiërarchische personeelsopbouw. Het maakt een vervanging van de bevelsstructuur door een samenwerkingsverband nodig. Daarnaast dient de organisatiestructuur rekening te houden met de toenemende professionalisering van de groepsleiding. Deze professionalisering wordt bepaald door de ontwikkeling van een eigen, specialistisch werkgebied met bijbehorende, wetenschappelijk gefundeerde vakkennis en methodieken. Zo is in Valkenheide het aantal voor het werk gekwalificeerde groepsleiders stijgende. Op een totaal van 29 man leiding zijn er nu 10 in het bezit van diploma Kinderbescherming A en bezig met de nieuwe MBO-

opleiding inrichtingswerk, 8 zijn in het bezit van diploma's kinderbescherming A en B, en 5 zijn in het bezit van de diploma's A en B en zijn bezig met de HBO-opleiding inrichtingswerk of MO-pedagogiek.

In Valkenheide werd daarom gekozen voor een heel andere personeelsverdeling en een anders geaarde communicatiestructuur dan vroeger. Gekozen werd voor de organisatiestructuur van de „professionele organisatie“ (drs. E. C. H. Marx, *Samenwerking tussen managers en specialisten; Intermediair* 6e jr. januari 1970) en voor de principes van de horizontale organisatie (dr. W. H. Groffen, *Horizontaal organiseren* (1963) en dr. W. ter Horst, *Ontwarring en ordening* 1970).

Een professionele organisatie veronderstelt:

- de professionele zelfstandigheid van de leden. Deze zelfstandigheid houdt o.a. in dat de beoordeling of het werk van deze leden voldoet aan te stellen eisen in hoge mate bij henzelf ligt en/of bij collega's (team, beroepscode, tucht-college);
- de samenwerking met andere leden van het collegiale systeem berust op het „contractprincipe“, dat houdt in dat de besluiten tot samenwerking gebaseerd moeten zijn op overeenstemming van alle betrokken professionals;
- de erkenning ook in de organisatorische vormgeving dat creatieve denkbaarheid of het werken met mensen niet met dezelfde exactheid gepland en gereguleerd kan worden als routine-arbeid van hoofd en handen.

Een horizontale organisatie veronderstelt:

- een zodanige verdeling van het totale werk van een bedrijf, dat ieder lid der organisatie een terrein van eigen specialistische werkzaamheden toegewezen krijgt, met het recht op dit terrein zelfstandig te beslissen;
- dat de integratie van het geheel wordt verkregen doordat de specialistische activiteiten gefundeerd zijn in een gezamenlijke activiteit op een werkterrein waar slechts groepsbesluiten kunnen worden genomen;
- dat beide beslissingsterreinen, het individueel-specialistische en het gemeenschappelijk-algemene de totale besluitvormingsstructuur bepalen.

2.3. Personeelsopbouw

De invoering van de principes van professionele organisatie en horizontale structuur, betekenen in de praktijk het einde van de lijnorganisatie en het vervallen van het onderscheid tussen staf en lijn. Het wegvallen van de hiërarchische posities maakt het nu noodzakelijk tot duidelijke functie-omschrijvingen te komen, waarin de specialistische eindverantwoordelijkheden geregeld worden. Het garanderen van een goede integratie van de afzonderlijke werkgebieden stelt daarbij aparte eisen aan de communicatiestructuur. De praktische uitwerking van deze principes voor de situatie in Valkenheide heeft geleid tot de volgende organisatorische opbouw.

2.3.1. De positie van de jongen

- De jongen is in de eerste plaats het object van het pedagogisch handelen. Het feit van zijn plaatsing in een inrichting als Valkenheide betekent dat hij (nog) niet in staat wordt geacht voldoende inzicht te hebben in zijn problemen en de wegen waarlangs ze opgelost kunnen worden en/of onvoldoende beheersing heeft over eigen gedragsmogelijkheden. Wil men niet het slachtoffer worden van een modieuze gril tot democratisering kost wat het kost, dan moet met dit gegeven rekening worden gehouden. Mede bepaling van het behandelingsplan door de jongen gaat niet verder dan het behandelingsplan toelaat.
- De jongen is subject van het totale organisatorische beleid. Het feit dat een jongen in een inrichting is geplaatst, betekent niet dat hij geheel onafhankelijk is. De afhankelijkheid van de jongen van het inrichtingsbeleid zal niet verder mogen gaan dan vanuit behandelingsgezichtspunt noodzakelijk is. In de organisatie zal ruimte moeten zijn voor de jongen om, als betrokkene bij de organisatie, zijn inbreng in de beleidsontwikkeling te hebben.

2.3.2. De personeelsopstelling

Er worden drie personeelsgroeperingen onderscheiden:

1. *De pedagogische groep:* de werkzaamheden van de betrokken functionarissen staan geheel in het teken van de begeleiding van de ontwikkeling van de individuele jongen, en de behartiging van diens belangen tegenover de organisatie van de inrichting.
2. *De agogische groep:* de werkzaamheden van deze functionarissen richten zich op de begeleiding van de werkmethode en de behartiging van de belangen van de personeelsorganisatie.
3. *De administratief-organisatorische groep:* het betreft hier de voorwaarden schepende organisatie op materieel, financieel en administratief gebied, en de behartiging van de belangen van de organisatie als zodanig.

2.3.3. De positie van bestuur en directie

- De taak van het bestuur is in de eerste plaats het doen functioneren van Valkenheide in het geheel van de Jeugdwelzijnszorg. In de tweede plaats het doen functioneren van Valkenheide als geïntegreerd geheel van organisatorische eenheden en betrekkingen, in relatie tot de doelstelling van de inrichting. In de derde plaats is de taak het doen functioneren van de professionele medewerkers als groep.
- De directeur is in de nieuwe opzet de permanente vertegenwoordiger van het bestuur in de inrichtingsorganisatie. Hij representeert de taken van het bestuur in het samenwerkingsverband van de organisatie.

2.4. De organisatiestructuur

2.4.1. Algemeen

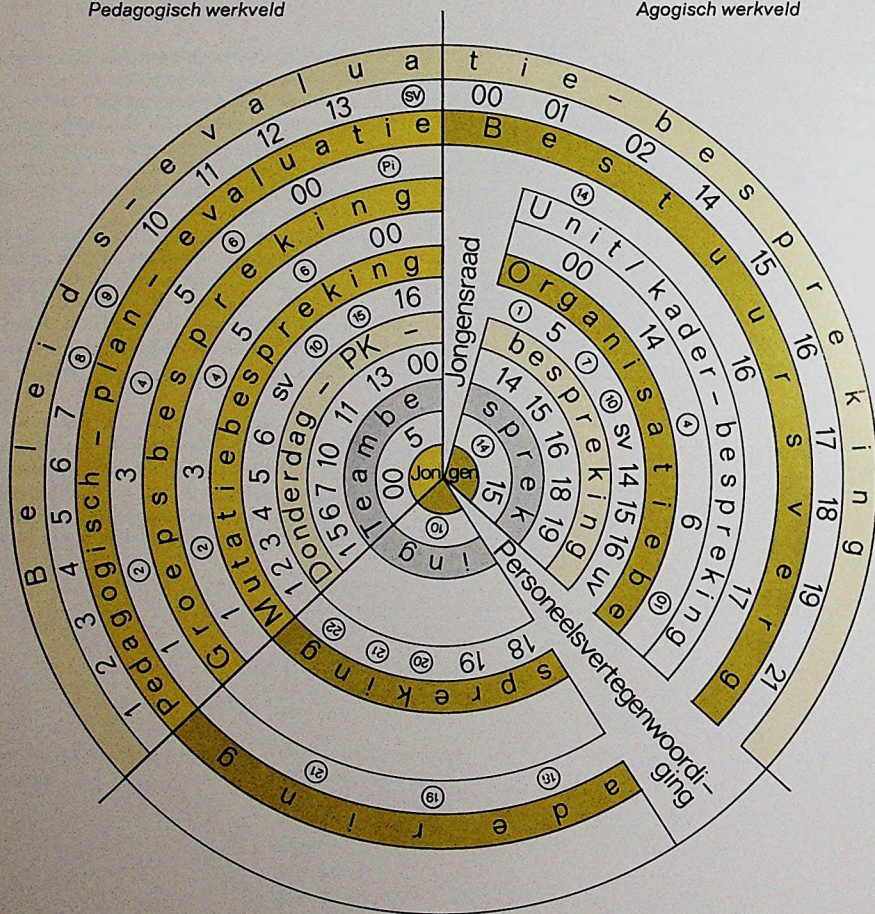
In de lijnorganisatie vallen communicatiestructuur en takenstructuur samen. Dit kan grafisch worden weergegeven in het bekende pyramidemodel. De horizontale, professionele organisatiestructuur kan als geïntegreerd geheel echter alleen zichtbaar gemaakt worden via de communicatiestructuur. De takenstructuur bestaat namelijk uit een aantal zelfstandige beslissings- en werkgebieden, waartussen geen verschil in rangorde bestaat, terwijl ook bevelslijnen ontbreken. De organisatorische opbouw van de horizontale organisatie laat zich dan ook alleen aan de hand van enkele aspecten ervan schematisch weergeven.

In het hieronder volgende organisatieschema wordt uitgegaan van de beslissingsstructuur, voorzover deze de gemeenschappelijk-algemene beslissingsterreinen betreft. Deze beslissingsstructuur is opgebouwd uit een aantal ontmoetingsmomenten, geformaliseerde besprekingen. Op deze besprekingen worden de verschillende specialismen rond gemeenschappelijke problemen verenigd. De hiermee samenhangende besprekingsstructuur is gebaseerd op de volgende principes:

- openheid van alle, formele besprekingen (in de vorm van notulen of publieke tribune);
- wie geen direct aandeel heeft in de bespreking kan zijn tijd beter gebruiken. Op grond hiervan is voor elke bespreking vastgesteld wie de vaste kern vormen van een bespreking en wie op wederzijdse uitnodiging deel kunnen nemen;
- vertegenwoordiging op besprekingen gebeurt op basis van vertegenwoordigd werkaspect/specialisme en niet op basis van evenredigheid. Zo heeft elke „unit“ (met hun verschillende pedagogische programma's) een eigen vertegenwoordiger.

Pedagogisch werkveld

Agogisch werkveld



Administratief-Organisatorisch werkveld

VERKLARING VAN NOTATIE

Pedagogische functies:

1. Pedagoog-extern contact
2. Sociaal-pedagoog
3. Rapporteur
4. Psycholoog-diagnost
5. Pedagoog-intern
6. Psycholoog-begeleider
7. Verpleger
8. Arts
9. Psychiater
10. Schoolcontactman
11. Schoolopvang
12. Werktrainer
13. Intern-politioneel onderzoek

Pedagogisch/administratief
Secretariaat

Pedagogisch/agogisch functies:

00. Groepsleiding
01. Vormingsleider
02. Geestelijkverzorger

Agogische functies:

14. Personeelsbegeleider
15. In-service trainer

Agogisch/organisatorische functies:

16. Directeur
17. Bestuur

Organisatorisch/administratief

18. Hoofd Civiele Dienst
19. Hoofd Technische Dienst
20. Uitvoerend personeel

Administratief/financieel:

21. Administrateur
22. Uitvoerend personeel

In het schema zijn een aantal functionarissen opgenomen die niet als zodanig in dienstbetrekking staan tot Valkenheide, maar wel in de communicatiestructuur worden betrokken:

pi = vertegenwoordiger van de plaatsende instantie en/of ouders

sv = vertegenwoordiger(s) van de school

uv = unit-vertegenwoordiger. Elk groeps pedagogisch programma wordt door een vertegenwoordiger van de betrokken groepsleiding gerepresenteerd. De functie is een roulerende.

Niet in het schema zijn opgenomen de vormings- en scholingsbijeenkomsten voor de groepsleiding, zoals de maandelijkse bijeenkomsten van geestelijkverzorgers en groepsleiding en de introductiebijeenkomsten in het kader van de opleiding.

2.4.2. Het organisatieschema

Het schema moet als volgt gelezen worden:

1. Centraal staat de jongen als object en subject.
2. Daaromheen liggen als concentrische cirkels een aantal communicatiestructuren (vaste besprekingen).
3. De beleidsvorming gaat van de kern uit naar de buitencirkels; de beleidsbepaling verloopt omgekeerd.
4. Vanuit de eigen, specialistische verantwoordelijkheid wordt deelgenomen aan een multidisciplinaire besluitvorming, op die gebieden waarbij meerdere werkaspecten van betekenis zijn voor de doelrealisatie.
5. Naarmate de cirkels meer centraal liggen is het overleg frequenter en gaat het meer om praktische uitwerking.
6. De communicatiestructuur bestrijkt drie werkvelden:
 - het pedagogische: het betreft hier werkzaamheden die direct betrekking hebben op de pedagogische begeleiding van de individuele jongen;
 - het agogische: het betreft werkzaamheden die betrekking hebben op het begeleiden in het algemeen, waarbij zowel facetten van (groeps)pedagogische begeleiding als organisatorisch leiding geven ter sprake komen;
 - het administratief-organisatorische: het betreft werkzaamheden die betrekking hebben op het voorwaardenscheppende organisatie: financiën, administratie, onderhoud en verzorging.
7. De lengte van de cirkelomtrek die door de bespreking wordt ingenomen geeft het werkgebied aan dat door die bespreking wordt bestreken.
8. De cijfers in de cirkels verwijzen naar de functionarissen die deel uitmaken van de bespreking. De omcirkelde cijfers geven aan dat de betreffende functionaris de bespreking op wederzijdse uitnodiging kan bijwonen en dat hij niet tot de kerngroep hoort.
9. De „sectoren” Jongensraad en Personeelsvertegenwoordiging horen als vertegenwoordigende lichamen niet binnen de communicatiestructuur. De sectoren geven aan welke openingen er zijn van de vertegenwoordiging naar de communicatiestructuur en welke werkgebieden zij bestrijken.

Besprekingen:

- Teambespreking: wekelijkse communicatie binnen het groepsteam ten aanzien van problemen op alle drie de werkgebieden.
- Donderdagbespreking: (in Personeels Kamer) wekelijkse communicatie voor het totale pedagogische en agogische personeel.
- Mutatiebespreking: wekelijkse bespreking betreffende: opname, beëindiging van plaatsing en verandering van pedagogisch plan.
- Organisatiebespreking: wekelijkse bespreking rond organisatorische conse-

kwenties van maatregelen, voorstellen en plannen op alle werkgebieden, met uitzondering van de individueel pedagogische vraagstukken.

- Groepsbespreking: maandelijks bespreking rond de individuele jongens uit de groep, met als doel het volgen van de ontwikkeling getoetst aan het pedagogisch plan.
- Unitbespreking: maandelijks bespreking rond het groepspedagogische programma, met als doel het uitwerken van methodieken en werkafspraken die het programma kunnen garanderen.
- Kaderbespreking: maandelijks bespreking van hetzelfde niveau als de unitbespreking, maar dan bedoeld voor de kaderfunctionarissen. Doel is het uitwerken van methodieken en werkafspraken die het functioneren van Valkenheide als pedagogische instelling kunnen garanderen.
- Pedagogisch-planbespreking: periodieke bespreking met als doel resultaten en uitgangspunten van het individueel pedagogisch plan te evalueren, aan de hand van de ontwikkeling van de jongen tijdens het verblijf in de inrichting, en te komen tot nieuwe werkafspraken.
- Bestuursvergadering: periodieke bespreking met als doel uitgangspunten en resultaten van de organisatie te evalueren en te komen tot nieuwe afspraken.
- Beleidsevaluatie: halfjaarlijkse bespreking waarin doelstelling, in die periode gemaakte beleidsafspraken, en werkresultaten geëvalueerd worden en eventueel gesanctioneerd worden.

2.5. Samenvatting

De reorganisatie in Valkenheide heeft betrekking gehad op het pedagogische en personele vlak. De reorganisatie op pedagogisch terrein had betrekking op het accentueren van de groepspedagogische begeleiding. Samenhangend hiermee werd begonnen met de gedragsdiagnostiek beter vertaalbaar te maken in termen van groepspedagogisch handelen. Een en ander verkeert nog in een beginfase en verder onderzoek en uitwerking is dan ook noodzakelijk. Op het personeels-organisatorische vlak is de verticale, hiërarchische structuur vervangen door een samenwerkingsverband met een horizontale structuur. De communicatiestructuur is zodanig dat samenwerking met, begeleiding en behandeling van jongens in een continue wisselwerking tussen betrokkenen tot hun recht komen. De geschetste organisatiestructuur functioneert na een overgangperiode van een jaar, al vrijwel geheel. De eerste ervaringen met deze vorm van werken en in dit organisatorische verband doen het beste hopen voor de toekomst. Dat niet alle problemen en consequenties van heroriëntatie en reorganisatie in het bestek van deze brochure besproken kunnen worden zal duidelijk zijn. Wel hopen we een inzicht gegeven te hebben in de wijze waarop in Valkenheide getracht wordt wenselijkheden in concrete werkelijkheden om te zetten.

Tot besluit

In het voorgaande is als het ware een momentopname gegevens van een ontwikkeling die, lering trekkende uit het verleden, zich richt op de toekomst. Valkenheide is in beweging evenals de gehele kinderbescherming, waarvan het een onderdeel vormt. Het leek ons goed om in deze vorm informatie te geven en verantwoording af te leggen aan het grote veld van sociale hulpverlening. Dit stellende, openen wij ook de mogelijkheid ons werk te toetsen aan denken en inzichten van anderen. Wanneer wij op deze wijze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de kinderbescherming als geheel, achten wij de doelstelling van deze brochure vervuld.

Aan deze brochure hebben hun medewerking verleend:

W. H. Kooiman (directeur Valkenheide)

A. G. Brouwer, wetenschappelijk medewerker

Drs. L. T. van den Linden, wetenschappelijk medewerker

Correspondentie-adres: „Valkenheide“ Maarsbergen, tel. 03433-245

