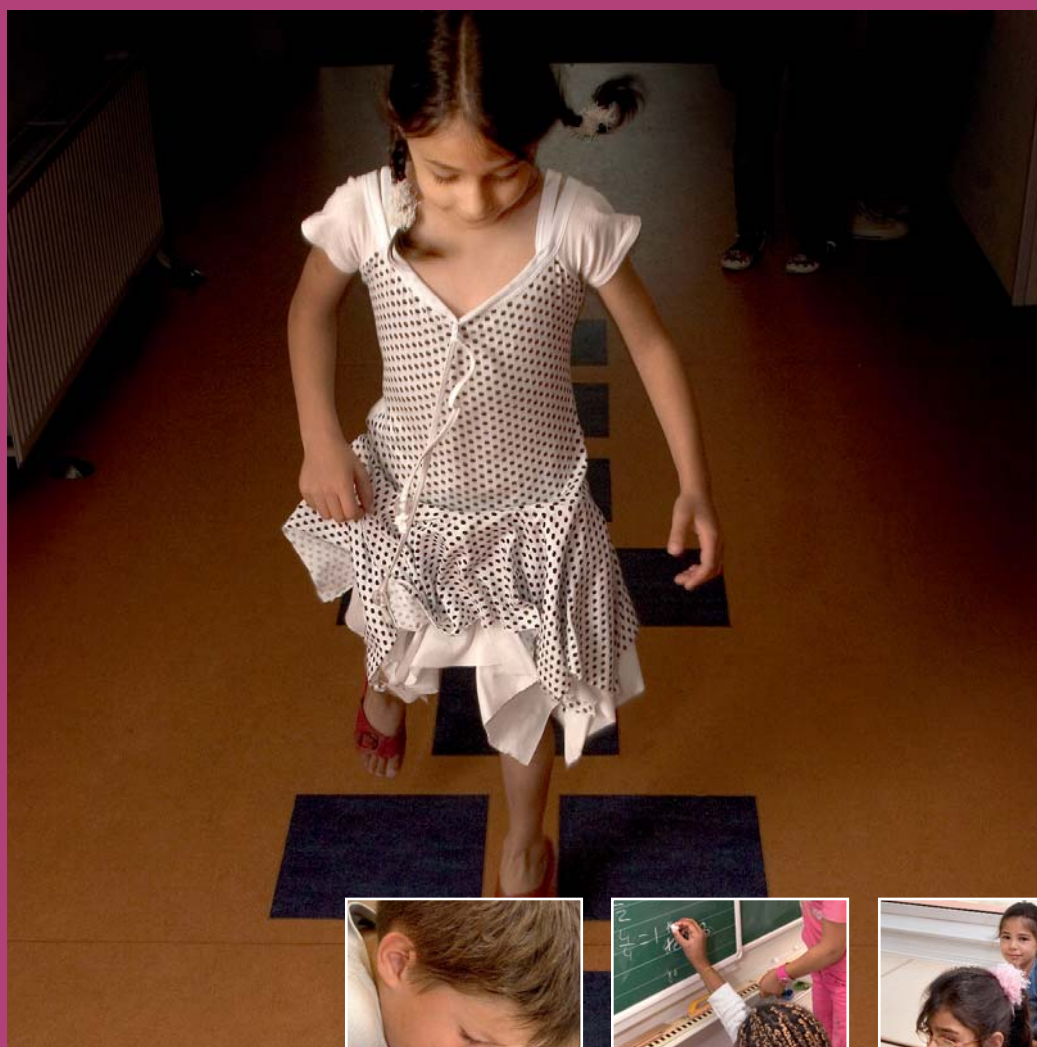


BREDE SCHOLEN
IN NEDERLAND



HANDBOEK BREDE SCHOOL



0-12 JAAR





HANDBOEK BREDE SCHOOL

0 - 12 JAAR



Colofon

| | |
|----------------------------|--|
| <i>Uitgave & tekst</i> | Michiel van der Grinten (Oberon) Miriam Walraven (Oberon) Kees Broekhof (Sardes) Karin Hoogeveen (Sardes) Frank Studulski (Sardes) |
| <i>Vormgeving</i> | Dvada, Utrecht |
| <i>Druk</i> | USP bv, Utrecht |
| <i>Fotografie</i> | Sijmen Hendriks |

ISBN: 978 90 77737 2 24

Fotografie met dank aan:

– Obs ‘t Spectrum’, Amersfoort, Basisschool ‘De Vuurvogel’, ABC-school ‘Vathorst’, Amersfoort, Basisschool ‘De Esmarcke’, Enschede

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Geheel herziene versie.

Utrecht, oktober 2007

© Oberon/Sardes

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, op wat voor wijze dan ook, of opgeslagen worden in een gegevensbestand zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord 5

Inleiding 7

Deel 1 Het proces 11

1. Initiatieffase 16
2. Voorbereidingsfase 19
3. Uitvoeringsfase 23
4. Consolidatiefase 25

Deel 2 De partijen 29

1. Onderwijs 32
2. Welzijn 37
3. Kinderopvang 41
4. Peuterspeelzaal 46
5. Zorg 49
6. Cultuur 53
7. Sport 58
8. Overheid 62

Deel 3 Vragen & antwoorden 65

Vraag vooraf 69

1. Wat is een brede school? 69

Samenwerking 73

2. Hoe vind je de juiste partners? 74
3. Hoe organiseer je samenwerking? 76

Van visie naar programma 79

4. Hoe ontwikkel je visie? 81
5. Welke profielen kun je onderscheiden? 84
6. Hoe stel je doelen vast? 86
7. Hoe kom je tot een activiteitenaanbod? 88
8. Hoe werk je aan een pedagogische visie? 92

Communicatie & participatie 95

9. Hoe communiceer je met de betrokken partijen? 97
10. Hoe betrek je kinderen bij de brede school? 99
11. Hoe bereik je ouders? 101
12. Hoe leg je de relatie met de wijk? 104

Personeel & organisatie 107

13. Hoe zorg je voor integraal personeelsbeleid? 109
14. Welke verschillende functies kom je tegen? 112
15. Welk bedrijfsmodel past het beste? 114

Gebouw & beheer 117

16. Hoe realiseer je adequate huisvesting? 119
17. Hoe regel je eigendom, beheer en exploitatie? 123

Financiering 127

18. Wat kost een brede school? 129
19. Hoe zorg je voor een sluitende begroting? 132

Monitoring & evaluatie 135

20. Hoe volg je de voortgang? 137
21. Hoe bepaal je het rendement? 140

Deel 4 Instrumenten 143

Deel 5 Websites en publicaties 151



Voorwoord

De rijksoverheid volgt en stimuleert de ontwikkeling van brede scholen. In het begin van de jaren '90 zijn in Nederland de eerste brede scholen gestart. Nu in 2007 telt Nederland zo'n 1000 brede basisscholen.



Brede scholen komen vooral tot stand dankzij inspanningen van lokale organisaties vanuit de overtuiging dat zij door samen te werken meer kunnen bieden aan kinderen, ouders en buurtbewoners. Door samenwerking tussen verschillende disciplines kan beter gewerkt worden aan het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen, het bieden van (dag)arrangementen en het versterken van de sociale cohesie in de wijk.

Gezien de grote belangstelling en de positieve ervaringen met de vorige versie van het handboek is besloten een vernieuwde, aan de actualiteit aangepaste versie beschikbaar te stellen. Het handboek is bedoeld als ruggesteun voor mensen die (gaan) werken aan een brede school: projectleiders, coördinatoren, medewerkers, en beleidsmakers van scholen, instellingen, besturen en gemeenten. In het handboek wordt duidelijk dat de stap van beleid naar praktijk vaak een lastige is. Dit handboek kan aan dat proces zeker een waardevolle bijdrage leveren. Het handboek biedt veel informatie voor degenen die starten met een brede school, maar ook voor degenen die al een paar jaar aan de slag zijn. Het is door de heldere en toegankelijke opzet ook geschikt als naslagwerk.

De komende jaren zal ik met het ministerie van VWS en met gemeenten investeren in een impuls brede scholen, sport en cultuur. Hiermee komen er vanaf 2008 middelen beschikbaar voor het realiseren van 2500 combinatiefuncties. Door het mogelijk te maken meer professionals in te zetten wordt nog beter ingespeeld op het verbinden van onderwijs met bijvoorbeeld sport of cultuur. Samen met dit vernieuwde handboek wordt een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van brede scholen en daarmee aan het vergroten van ontwikkelingskansen voor kinderen.

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Sharon A.M. Dijkma



Inleiding

De opmars van brede scholen zet onverminderd door. Omstreeks 1995 werd het concept van de brede school voor het eerst in Nederland geïntroduceerd. Inmiddels worden overal in ons land brede scholen ontwikkeld. In het primair onderwijs lijkt de brede school gaandeweg tot een basisvoorziening uit te groeien en ook in het voortgezet onderwijs zet de ontwikkeling door. Scholen, instellingen, gemeenten, provincies en rijksoverheid beschouwen de brede school steeds meer als het hart van de wijk, een centrum van voorzieningen voor kinderen, ouders en buurt – niet alleen in achterstandswijken in grote steden, maar steeds vaker ook in dorpskernen op het platteland en nieuwbouwwijken.

De afgelopen jaren is er veel ervaring opgedaan met het ontwikkelen van brede scholen. Gemeenten, schoolbesturen, scholen en instellingen hebben gezamenlijk en met vallen en opstaan veel tot stand gebracht. Rijksoverheid en provincies hebben die inspanningen ondersteund met onderzoek, productontwikkeling en subsidieregelingen. Via websites, congressen en werkbezoeken worden ervaringen uitgewisseld. In dit handboek hebben we alle opgedane kennis en inzichten verzameld. Daarmee willen we op een overzichtelijke manier antwoord geven op (bijna) al uw vragen.

Wat is een brede school?

Brede scholen zijn er in veel soorten en maten, maar de basisprincipes zijn grotendeels dezelfde. In dit handboek gaan we uit van de volgende definitie:

Definitie brede school

Een brede school is een samenhangend netwerk van toegankelijke en goede voorzieningen voor kinderen, ouders en buurt, met de school als middelpunt.

Brede scholen zijn herkenbaar aan:

- structurele samenwerking tussen scholen en één of meerdere instellingen voor kinderopvang, welzijn, zorg, cultuur en sport
- een gezamenlijke pedagogische visie en een doorgaande lijn in de werkwijze
- organisatorische en financiële verankering van de samenwerking in het beleid en de uitvoering van de betrokken organisaties

Natuurlijk zijn er ook andere criteria denkbaar. In deel 3 worden die nader uitgewerkt.

Waarom dit handboek?

Er is veel kennis over de ontwikkeling van brede scholen beschikbaar. Het handboek biedt praktische en direct toepasbare werkwijzen voor een systematische aanpak. We kijken daarbij naar alle aspecten van de brede school: inhoud, organisatie, personeel, huisvesting, beheer en financiering. We hebben de informatie samengevat in beknopte teksten. Waar mogelijk verwijzen we naar andere informatiebronnen, websites en publicaties.

Voor wie?

Dit handboek is bedoeld voor managers, projectleiders, coördinatoren, bestuurders, beroepskrachten op de werkvloer en consultants van gemeenten, schoolbesturen, scholen, instellingen en woningcorporaties die betrokken zijn bij de ontwikkeling van brede scholen.

Het handboek is bruikbaar voor beginners en gevorderden. U kunt als gebruiker die delen van het boek benutten die passen bij de fase in het ontwikkelingsproces waarbij u betrokken bent.

Hoe kwam dit handboek tot stand?

Het handboek bevat de meeste actuele expertise op het terrein van brede scholen. Het is een geheel herziene versie van de eerste druk (2004). De informatie is verzameld door middel van onderzoek, interviews met ervaringsdeskundigen en raadpleging van literatuur en documentatie.

Opzet van het handboek

Het handboek is opgezet in vijf delen:

Deel 1: Het proces

In het eerste deel wordt het ontwikkelingsproces van een brede school in vier fasen ingedeeld. Per fase wordt aangegeven welke stappen gezet moeten worden om het proces tot een goed einde te brengen. Daarbij worden praktische tips gegeven en wordt verwezen naar de thema's en vragen in deel 3.

Deel 2: De partijen

De partijen die bij een brede school zijn betrokken, hebben ieder een eigen inbreng én eigen belangen. Per sector geven we aan wat de meerwaarde is van deelname aan de brede school en hoe de samenwerking het beste vorm kan krijgen.

Deel 3: Vragen & antwoorden over de brede school

Dit deel geeft antwoord op vragen die vaak gesteld worden bij de ontwikkeling van brede scholen. Alle facetten van dat proces komen aan bod. De vragen zijn geclusterd onder volgende thema's: samenwerking, visie, communicatie & participatie, personeel & organisatie, gebouw & beheer, financiering, monitoring & evaluatie.

Deel 4: Instrumenten

Dit deel biedt beschrijvingen van instrumenten die nuttig zijn bij de ontwikkeling van een brede school: convenanten, functiebeschrijvingen,

checklists en dergelijke. Het instrumentarium is afkomstig uit Nederlandse praktijksituaties. De instrumenten zelf zijn te downloaden van de website www.bredeschool.nl.

Deel 5: Websites en publicaties

Dit deel bevat verwijzingen naar informatiebronnen in de vorm van een overzicht van relevante websites en publicaties.

HANDBOEK BREDE SCHOOL

In 10 stappen naar een brede school

Vooraf, als rode draad, presenteren we een globaal stappenplan voor het tot stand brengen van een brede school. Via deze 10 stappen realiseert u, als alles meezit, in 4 à 5 jaar een brede school. Dan heeft u de voorbereiding achter de rug – inclusief eventuele nieuwbouw – en bent u aan de slag. Vervolgens duurt het nog enkele jaren voor de uitvoering is uitgekristalliseerd en er sprake is van consolidatie en verankering. De stappen worden in dit handboek nader uitgewerkt.

Stappen

1

Mobiliseer de partners

[3 maanden]

Stap op de partijen af waarmee u de brede school wilt opzetten. Zoek inspiratie en medestanders.

2

Formuleer een visie

[3 maanden]

Kijk naar de wijk en stel gezamenlijk vast wat er nodig is voor kinderen, ouders en buurt. Kan de brede school in die behoeften voorzien en zo ja, hoe? Stel doelen vast en formuleer criteria waaraan de brede school moet gaan voldoen.

3

Maak een plan van aanpak

[3 maanden]

Bedenk wat er moet gebeuren om de doelen te bereiken. Maak afspraken over wie wanneer wat gaat doen. Zet dat op papier in een beknopt meerjarenplan.

4

Sluit een overeenkomst

[3 maanden]

Leg de afspraken vast in een (rechtsgeldige) overeenkomst en laat die door de bestuurlijk verantwoordelijken van de betrokken partijen ondertekenen.

5

Ontwerp het programma

[4 maanden]

Werk visie en doelen uit in concrete activiteiten, in een samenhangend programma van aanbod en voorzieningen voor kinderen, ouders en overige wijkbewoners.

6

Organiseer de samenwerking

[3 maanden]

Teken een organogram. Maak mensen verantwoordelijk en geef ze de ruimte. Veranker de brede school in het beleid van scholen, instellingen en gemeente.

7

Regel het geld

[4 maanden]

Breng alle financiële aspecten in beeld: personele kosten én benodigde budgetten voor nieuwbouw of verbouwing, onderhoud en exploitatie. Verleg de geldstromen in de richting van de brede school. Werk aan ontschotting van beleid en middelen.

8

Zorg voor geschikte huisvesting

[24 maanden]

Vertaal inhoudelijke en organisatorische uitgangspunten in ruimte en bekijk of de bestaande accommodaties daarin kunnen voorzien. Zoniet, zorg dan voor nieuwe huisvesting, bijvoorbeeld in de vorm van een multifunctionele accommodatie.

9

Ga over tot uitvoering

Pas als alle inhoudelijke, organisatorische en fysieke randvoorwaarden gerealiseerd zijn, gaat u over tot de uitvoering. Start met een feestelijk opening voorafgegaan door een pr-campagne.

10

Consolideer

Houd de vinger aan de pols en bewaak kwaliteit. Ga na of de brede school aan de criteria voldoet en of de doelen gerealiseerd worden. Grijp in als dat niet het geval is. Breng resultaten naar buiten.





Het proces

[H E T P R O C E S]



1

Het proces

[HET PROCES]

Hoe ontwikkel je een brede school? Welke fasen en stappen moet je doorlopen om de ontwikkeling tot een goed einde te brengen? In dit deel beschrijven we het hele proces. Daarin onderscheiden we vier fasen:

- Initiatief
- Voorbereiding
- Uitvoering
- Consolidatie

De ontwikkeling van een brede school is een dynamisch proces, dat zich niet makkelijk in schema's laat vangen. In de werkelijkheid lopen fasen geleidelijk in elkaar over. Ook komt de benodigde tijd per fase niet altijd overeen met de schattingen. De vermelde tijdsperiodes moeten dan ook worden gezien als een indicatie. Bovendien zijn er binnen één gemeente soms meerdere brede scholen in ontwikkeling. Zo kunnen er gelijktijdig brede scholen zijn die zich in verschillende ontwikkelingsfasen bevinden. Bredeschoolontwikkeling is lokaal maatwerk en heeft daarom in iedere gemeente en op iedere locatie zijn eigen uitwerking en fasering. Wel geldt voor alle brede scholen: bredeschoolontwikkeling is meer dan een tijdelijke pilot of project. Het streven is om te komen tot een structurele inbedding van de brede school in het lokaal onderwijs- en jeugdbeleid. Het hier beschreven proces heeft dan ook een cyclisch karakter: de consolidatiefase is in die optiek niet de eindfase, maar een opstap naar een nieuwe uitvoeringsperiode.

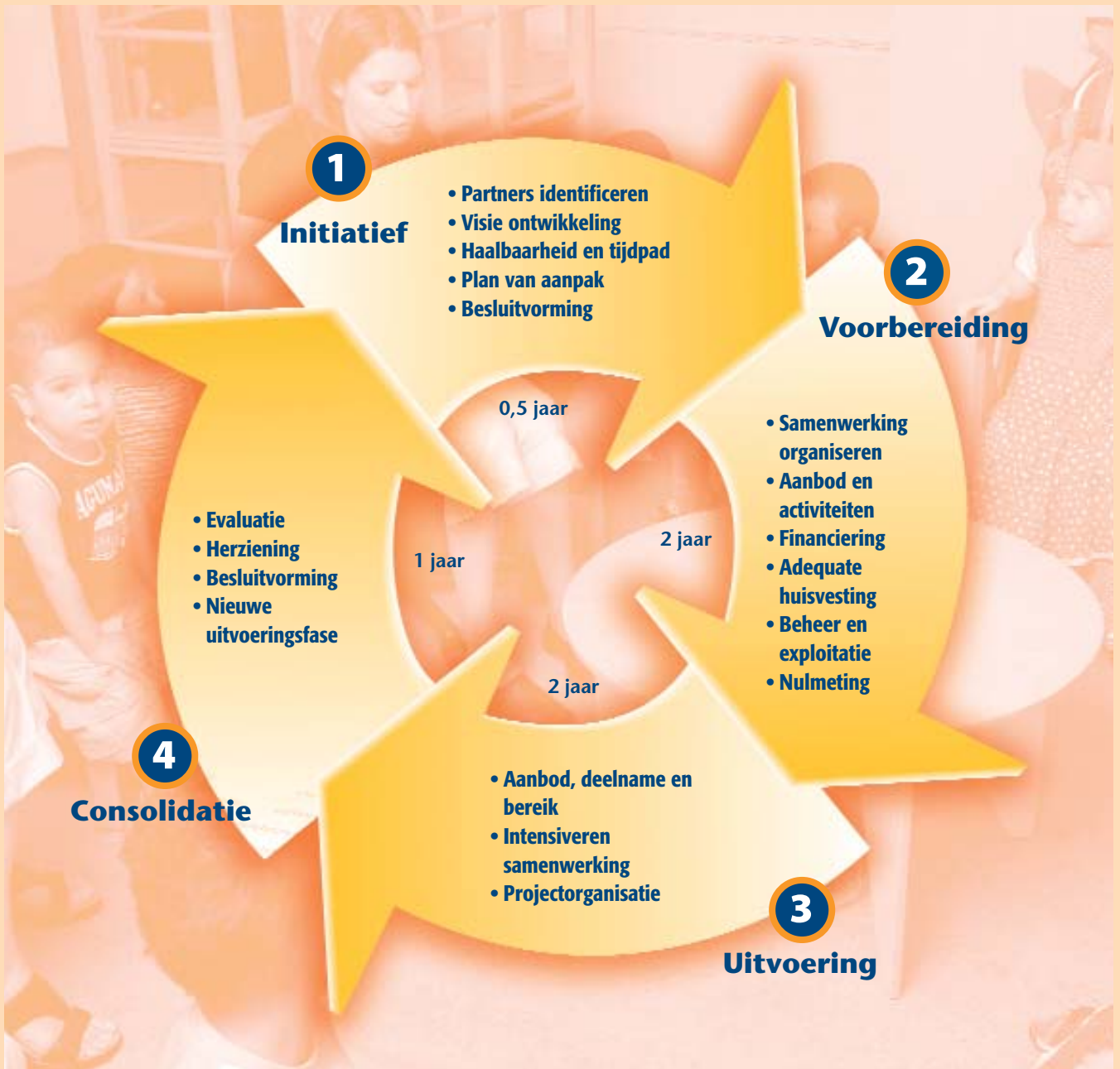
In de volgende hoofdstukken bespreken we voor iedere fase de belangrijkste activiteiten en de rol van de betrokken partijen. De figuur geeft de procesplanning weer van initiatief- tot consolidatiefase. Bij de figuur is een extra procesplanning opgenomen voor verbouw of nieuwbouw. De reden daarvoor is dat samenwerkingspartners vaak tot de conclusie komen dat de verwezenlijking van de plannen met de brede school verbouwing of nieuwbouw vereist.

Meer lezen

- Burgwal, G. van de, Geelen, H., Hajer, F., Oenen, S. van, Verheijden, G. (red.), (1998). **Bouwen aan een community school**. Utrecht: NIZW.
- Grinten, M. van der & Studulski, F. (2007). **Zicht op de brede school**. Amsterdam: SWP.
- Haan, J. de (2004). **De brede school stap voor stap**. Voorburg: Besturenraad.
- Oberon (2001, 2002, 2003, 2005, 2007). **Brede scholen in Nederland. Jaarberichten**. Utrecht: Oberon.
- Oberon (2006). **De lokale educatieve agenda. Een handreiking lokaal onderwijsbeleid voor gemeenten**. Utrecht: VNG.
- Oenen, S. van, Zwaard, J. van der, Huisman, M., m.m.v. Rothmans, G. (1999). **Starten met een brede school**. Utrecht: NIZW.
- Studulski, F. & Grinten, M. van der (2006). **Brede scholen in uitvoering - nieuwe trends en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk**. Amsterdam:SWP.
- Verhees, F., Fransen, B., Giebels, E. & Vereijken, P. (2003). **Brede School, Brede Aanpak**. Maarssen: Elsevier.

Websites

- www.bredeschool.nl
- www.nji.nl
- www.bredeschoolplein.nl

Figuur 1 **Procesplanning van bredeschoolontwikkeling**Figuur 2 **Procesplanning bij nieuw- en verbouw****Vorbereidingsfase: procesplanning nieuw- en verbouw**

1 Initiatiefase

In deze fase zoeken initiatiefnemers en toekomstige partners elkaar op en werken ze een visie op de brede school globaal uit. Zij beschrijven deze visie samen met de gemeente in een startdocument of 'kadernota'. Een raadsbesluit op basis van deze kadernota moet groen licht geven voor de ontwikkeling van de brede school. Een goed advies is om deze fase niet te lang te laten duren, maximaal een jaar, liever korter, om te zorgen dat de inspiratie behouden blijft.

Welke stappen kent deze fase?

1. Partners identificeren en draagvlak creëren

Het initiatief voor de ontwikkeling van een brede school kan zowel bij de gemeente liggen als bij scholen of instellingen. Soms zetten wethouders of raadsleden de eerste stap en speelt de initiatief fase zich grotendeels binnen de muren van het gemeentehuis af. Maar minstens zo vaak neemt één of een aantal organisaties het initiatief.

Ongeacht wie het initiatief neemt, is de eerste stap altijd het mobiliseren van mogelijke partners. Welke partijen kunnen een rol spelen in de brede school? Wat zijn hun motieven en overwegingen? Wie vormen de initiatiefgroep en hoe communiceert deze groep onderling en naar buiten toe? Om niet te verzanden in te veel visies en doelstellingen is het raadzaam om in eerste instantie met niet te veel mensen om de tafel te gaan zitten. Vaak zijn enkele sleutelpersonen voldoende om de grote lijnen uit te zetten. Om te peilen of de brede school voldoende kans van slagen heeft, is het essentieel in deze fase om de ideeën en ambities van de partijen te toetsen en draagvlak te creëren binnen de politiek, de betrokken beleidsafdelingen en het veld.

2. Visie ontwikkelen

Welke motieven hebben de verschillende partijen om een brede school te ontwikkelen? Hoe omschrijven zij hun eigen kerntaken en wat kunnen zij bijdragen aan de brede school? Een belangrijke stap is het formuleren van een

gezamenlijke missie. Dit kan heel beknopt. Met de gezamenlijke missie als kern kunnen de betrokken organisaties hun eigen visies op elkaar afstemmen en aanvullen. In informele gesprekken en bezoeken over en weer kunnen betrokkenen vrijuit hun ideeën en bedenkingen naar voren brengen. Dat bevordert de betrokkenheid. Vervolgens wordt kort geformuleerd wat de doelstellingen zijn, welke doelgroepen men wil bereiken en welke resultaten men voor ogen heeft. Breng daarbij ook in kaart welke voorzieningen er al zijn en welke ontwikkelingen er in de wijk spelen rond kinderen, ouders en de buurt. Werk schetsmatig aan de grote lijnen en leg nog niet alles tot in detail vast. Werkbezoeken aan operationele brede scholen in Nederland of bijvoorbeeld Scandinavië kunnen in deze periode inspiratie en ideeën opleveren.

3. Haalbaarheid en tijdpad bepalen

Om latere teleurstellingen en frustraties te voorkomen is het zinvol om in dit stadium een financiële haalbaarheidsanalyse te doen. Welke kostenposten kunnen worden verwacht en in hoeverre is hiervoor tijdelijk en/of structureel budget vrij te maken? Het gaat om kosten voor de organisatie en coördinatie, het beheer, de activiteiten, de evaluatie etc. Maak onderscheid naar kostenposten voor de afzonderlijke scholen en instellingen en voor de gemeente. Een volgende stap is het opstellen van een planning. Hoe gaat de ontwikkeling van de brede school concreet gestalte krijgen? Op welke termijn wil men de brede school in uitvoering hebben?

Een brede school gaat in eerste instantie over

samenwerking. Om die samenwerking vorm te geven, kan blijken dat een verbouwing of een nieuw gebouw wenselijk is. Voor nieuwbouw moet een aparte planning van het bouwproces opgesteld worden. Ook dit proces kent verschillende fasen: initiatief, programma van eisen, voorlopig ontwerp, definitief ontwerp, bestek, bouw. Daarnaast kan een globale raming van investeringskosten helpen om onrealistische beloften te voorkomen.

Als er meerdere brede scholen tot stand moeten komen, is het raadzaam om gefaseerd te werk te gaan. Start met één of enkele pilots in een gemeente. Vervolgens kan de ontwikkeling worden uitgebreid naar andere wijken, gebruik makend van de ervaringen die in de pilots zijn opgedaan.

4. Een plan van aanpak opstellen

De ambities, visies en planning worden in een plan van aanpak beschreven. Zo'n plan, ook wel kadernota, beleidskader of beleidsplan genoemd, is het document op basis waarvan de gemeenteraad besluit om de bredeschoolontwikkeling in die vorm al dan niet te starten. Het plan van aanpak geeft op het niveau van de gemeente (of deelgemeente / stadsdeel) de beleidsruimte aan voor de brede school en is de basis voor het gezamenlijke commitment van de gemeente en de scholen en instellingen.

Het plan sluit aan bij andere beleidskaders (denk aan de educatieve agenda) en bevat een analyse van de wijk(en) en bestaande initiatieven. Het beschrijft een projectorganisatie en de voorlopige randvoorwaarden voor beheer en exploitatie en het bevat een financieel kader voor de verdere ontwikkeling van de brede school. In het plan worden keuzes – bijvoorbeeld voor bepaalde wijken of pilots – verantwoord.

5. Besluitvorming

De initiatieffase wordt afgesloten met de besluitvorming. Op basis van de kadernota nemen de besturen van de betrokken partijen een besluit over de ontwikkeling van brede scholen, het financiële kader en het beoogde ontwikkeltraject. De definitieve besluitvorming

vindt plaats in de gemeenteraad. Bij een negatief raadsbesluit wordt het proces gestopt. Partijen kunnen vervolgens onderzoeken of er alternatieven zijn om bepaalde ambities waar te maken. Bij een positief raadsbesluit kan de voorbereidingsfase starten. De intenties die in de kadernota zijn genoemd, kunnen ook worden vastgelegd in een convenant. Een convenant is een gezamenlijk ondertekend document, waarin de partners publiekelijk de intentie uitspreken om samen te werken aan de in het convenant aangegeven doelstellingen.

Wie doet wat?

De gemeente heeft in deze fase een stimulerende en soms ook initiërende rol. De beleidsambtenaren van de betrokken sectoren (bijvoorbeeld onderwijs, welzijn, jeugd, maar ook vastgoed en stedenbouw) signaleren initiatieven uit het veld en spelen daarop in. Wanneer er geen initiatieven uit het veld zijn en de gemeente het initiatief neemt, zullen de beleidsambtenaren potentiële partijen voor de brede school al in dit stadium moeten identificeren en inspireren.

Bij de scholen en instellingen zijn het vooral de managers (schoolleiders, managers kinderopvang etc.) die een belangrijke rol spelen in deze fase. Zij zijn het immers die de brede school gaan vormgeven en die er op termijn dagelijks werkzaam zullen zijn. Daarnaast moet al in een vroeg stadium worden gestreefd naar draagvlak, zowel op hoger niveau (o.a. schoolbesturen) als bij de teams en medewerkers.

Het plan van aanpak geeft aan welk commitment de gemeente met de partners aangaat. De gemeente speelt een belangrijke (voortrekkers)rol bij het opstellen van het plan, maar geeft de partijen nadrukkelijk invloed. Een plan waarvoor geen draagvlak is in het veld, omdat het top-down of achter het bureau is opgesteld, heeft weinig kans van slagen.

Het is raadzaam de brede school bij één beleidsverantwoordelijke ambtenaar onder te brengen. Die vervult samen met zijn of haar collega's een spilfunctie, omdat zij enerzijds het (politieke) bestuur moeten informeren en anderzijds contact onderhouden met de instel-

Wanneer is de initiatieffase afgerond?

Als gemeenten, scholen en instellingen het eens zijn over wat ze met de brede school willen en als er daarover (politieke) besluitvorming heeft plaatsgevonden.

lingen. Dat vereist optimale informatievoorziening binnen de gemeente, tussen afdelingen en sectoren, ten aanzien van raadscommissies en het gemeentebestuur. Zij vinden daarbij bij voorkeur bestuurders van scholen en instellingen aan hun zijde.

In het besluitvormingstraject spelen de gemeenteraad en het gemeentebestuur de doorslaggevende rol. Breed draagvlak binnen de raad is daarom belangrijk. De raad bepaalt of de brede schoolontwikkeling in de gemeente groen licht krijgt en welke accenten gelegd worden. Daarbij zullen inhoudelijke, maar zeker ook financiële, argumenten een rol spelen.

Tips**1****Speel in op initiatieven in het veld**

Initiatief en betrokkenheid van alle partijen zijn de motor achter succes! Stel geen kadernota op zonder de potentiële kernpartners te betrekken.

2**Informeer de achterban**

Voor de potentiële partners geldt: vergeet niet om je achterban te informeren over de plannen en draagvlak te creëren.

3**Houd rekening met de situatie van de partners**

Houd rekening met de ontwikkelingskracht van de partners in de brede school. De doelstellingen en wensen moeten aansluiten op de menskracht en stabiliteit binnen school of instellingen. Als mensen overvraagd worden, werkt dat demotiverend. Heb ook oog voor weerstanden en bezwaren. Hoe eerder dit wordt gesignaleerd en besproken, hoe beter. Niet meedoen is ook een optie.

4**Stel realistische doelen**

Maak vooraf een haalbaarheidsanalyse: wat kan wel, wat kan niet. Breng reëel in beeld wat de kosten zijn, zowel tijdelijk als structureel. Wat gebeurt er als het tijdelijke geld wegvalt, wat kan met bestaande middelen? Kies voor een groeimodel: met kleine stappen toewerken naar het eindresultaat.

5**Zorg voor een duidelijke beeldvorming van de brede school**

Door de grote diversiteit aan voorbeelden heeft iedereen een eigen beeld van de brede school. Zorg vanaf het begin dat iedereen het over hetzelfde heeft.

6**Zorg voor een gemeentelijk projectleider**

De ontwikkeling van een brede school is een complex proces. Een projectleider die boven de partijen staat en een verbindende rol speelt is met name in de beginfase onontbeerlijk.

2

Voorbereidingsfase

VOORBEREIDINGSFASE

In de voorbereidingsfase wordt de realisatie van de brede school voorbereid. Een groep partners gaat aan de slag om visie en doelstellingen te vertalen in aanbod. Vraaggericht werken is het uitgangspunt. Dat betekent dat behoeften en wensen van kinderen, ouders en buurtbewoners in kaart moeten worden gebracht. Daarnaast wordt voortgebouwd op succesvolle bestaande werkwijzen van organisaties. In de voorbereidingsfase worden ook de bestuurlijke, organisatorische, financiële, ruimtelijke en technische voorwaarden gerealiseerd. De voorbereidingen kunnen in een jaar worden afgerond, tenzij er sprake is van nieuwbouw. Voor nieuwbouw wordt vanaf het opstellen van het programma van eisen tot en met de oplevering in de regel twee jaar uitgetrokken.

Welke stappen kent deze fase?

1. Samenwerking organiseren

In de ontwikkeling van een brede school staat samenwerking tussen de partners centraal. Hoe krijgt die samenwerking vorm op organisatorisch en inhoudelijk vlak? Het is raadzaam om een werkgroep te vormen waarin de partners op uitvoerend niveau zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep krijgt onder meer de taak om de eerder opgestelde visie te vertalen in aanbod en activiteiten. Het is van belang dat de werkgroepleden gemandateerd zijn om hierover beslissingen te nemen.

Binnen de werkgroep is een coördinatiefunctie onmisbaar: een sleutelfiguur die als voortrekker functioneert, onderlinge afspraken bewaakt, de inhoudelijke ontwikkeling coördineert en de externe communicatie verzorgt. Ook binnen de gemeente is het in deze fase belangrijk een beleidsmedewerker aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de samenwerking tussen de verschillende beleidsafdelingen en het stroomlijnen van budgetten. Afhankelijk van de omvang van het project en de beschikbare ambtelijke capaciteit, kan naast de beleidsverantwoordelijke ambtenaar een externe projectleider worden aangesteld. De projectleider krijgt een zo onafhankelijk mogelijke positie.

Als de bredeschoolontwikkeling nieuwbouw met zich meebrengt, wordt veelal ook een

bouwmanager aangesteld om het complexe bouwproces te sturen en te coördineren.

Is het de bedoeling om na afloop van de pilots de opbrengsten in beeld te brengen? Dan is het zaak om in deze fase een nulmeting uit te voeren. Daarnaast is communicatie van groot belang, zowel de communicatie binnen de betrokken organisaties, als de communicatie tussen de partners onderling en de communicatie met overige partijen, kinderen ouders en wijkbewoners. Het is raadzaam daarvoor een beknopt communicatieplan op te stellen.

2. Aanbod en activiteiten

Hoe vertaal je visie in een concreet activiteiten-aanbod? Afhankelijk van de vragen en behoeften in de wijk en de visie van de partners op de brede school werkt de werkgroep een concreet aanbod van voorzieningen en activiteiten uit. Dit aanbod wordt – bijvoorbeeld tweejaarlijks – vastgesteld in een activiteitenplan. Naast de kernactiviteiten van de afzonderlijke partners wordt er een gezamenlijk aanbod gerealiseerd. De praktijk is vaak dat er al allerlei activiteiten worden georganiseerd die onder de noemer brede school kunnen worden voortgezet. In de voorbereidingsfase wordt hierop aangesloten, wordt bestaand aanbod geoptimaliseerd en worden nieuwe initiatieven ontplooid. Daarbij gaat men op zoek naar organisaties die met hun aanbod de brede school kunnen versterken, zoals de muziekschool, sportverenigingen,

centra voor kunst en cultuur, de bibliotheek etc. Het is zaak ook tijdens de voorbereidingsfase snel een gezamenlijk aanbod te organiseren en binnen afzienbare tijd te zorgen voor successen. Ook als er nog nieuwbouw moet worden gerealiseerd, kan men al werken aan nieuw aanbod, door stapsgewijs te beginnen met het aanbieden van activiteiten in de brede school. Dit voorkomt dat de inhoudelijke ontwikkeling tijdens vaak langdurige bouwprocessen stagneert of zelfs helemaal uit beeld raakt.

Ook in deze fase is communicatie en informatie belangrijk. Zorg dat medewerkers weten dat ze deel uitmaken van een brede school (in oprichting), informeer ze en laat ze meedenken over de inhoudelijke ontwikkeling. Het moet duidelijk worden dat de brede school geen optelsom is van initiatieven en projecten, maar dat de meerwaarde schuilt in synergie en structurele samenwerking.

3. Financiering rond krijgen

Grofweg zijn er drie kostenposten bij de ontwikkeling van brede scholen: de projectorganisatie, de activiteiten en de huisvesting. Investeren in samenwerking kost menskracht en dus geld. In de voorbereidingsfase moeten daarom voldoende middelen worden gereserveerd om de projectorganisatie vorm te geven. Scholen en instellingen moeten mensen vrij maken om in de brede school te investeren. Ook coördinatie-uren moeten worden gefinancierd, evenals projectleidersuren. De brede school krijgt concreet invulling door een inhoudelijk samenhangend programma van activiteiten. Een deel van dit aanbod kan worden gefinancierd uit bestaande middelen, voor een deel zullen aanvullende financieringsbronnen moeten worden gezocht. Ombuiging van bestaande subsidiestromen is daarbij een belangrijk middel. Dat vraagt om een sterke regie van de gemeente. Voor de beleidsmatige argumentatie binnen het gemeentehuis is het dan ook belangrijk dat er een helder beeld is van de brede school.

Het is zinvol om onderscheid te maken tussen kosten in de voorbereidingsfase en kosten die meer structureel zijn en doorlopen in de uitvoeringsfase. Naast investeringen in de pro-

jectorganisatie zijn vaak ook investeringen in huisvesting nodig, variërend van een kleine verbouwing tot nieuwbouw in multifunctionele accommodaties. De financiering hiervan kent een eigen traject, waarbij de gemeenteraad meestal besluiten moet nemen over de benodigde kredieten. Ook moet men rekening houden met extra kosten voor professioneel beheer en mogelijke exploitatietekorten.

4. Adequate huisvesting regelen

Voor huisvesting geldt: laat de vorm de inhoud volgen, bouw om de inhoud, vanuit de gezamenlijke visie. Met andere woorden: zorg ervoor dat de accommodatie alle ruimte en mogelijkheden biedt om de ambities van de brede school te realiseren. De gebruikers van het toekomstige gebouw zijn hierin de belangrijkste partijen: zij zullen er immers dagelijks werken. Bij de planning van nieuwe voorzieningen in nieuwbouw- en herstructureringswijken bieden multifunctionele accommodaties veel mogelijkheden, maar er zijn ook andere opties denkbaar, zoals het campusmodel. Ook in bestaande gebouwen zijn er vaak ruimtelijke aanpassingen nodig om het aanbod beter uit te kunnen voeren. Na inventarisatie van de huisvestingsbehoefte wordt een voorstel gedaan voor verbouw of nieuwbouw en volgt hierover een raadsbesluit. Vanuit de visie op de brede school wordt een programma van eisen opgesteld (PVE). Het is verstandig dit met een werkgroep te doen waarin de partners vertegenwoordigd zijn, bij voorkeur de toekomstige gebruikers (dus niet slechts de bestuurders). Daarna wordt een architect geselecteerd en volgt de ontwerpfase. Samen met de architect worden de ruimtelijke en technische eisen verenigd in de vormgeving van het gebouw. Na het vaststellen van het bouwplan en het verstrekken van het bouwkrediet start de bouw. Met name in het geval van multifunctionele accommodaties kan dat door de betrokkenheid van vele verschillende partijen uitmonden in een ingrijpend, complex en langdurig bouwproces.

5. Beheer en exploitatie voorbereiden

Het ontbreken van een gemeenschappelijk beheer- en exploitatiemodel kan een belangrijk struikelblok zijn bij het in gebruik nemen van een gemeenschappelijk gebouw. Door duidelijkheid over het beheer kunnen de mogelijkheden voor multifunctioneel gebruik van ruimtes beter benut worden. Dit is evident voor een multifunctionele accommodatie (MFA), maar speelt ook in bestaande gebouwen waarin ruimtes voor gezamenlijk gebruik zijn ondergebracht. Als er geen goed beheerplan is, belemmert dit de samenwerking van de partners en de uitvoering van activiteiten. Soms komt het zelfs tot het dichtmetselen van deuren, omdat de partners bij nader inzien niets meer met elkaar te maken willen hebben. Ook moeten er duidelijk afspraken worden gemaakt over het beheer van buitenruimtes: bijvoorbeeld wanneer de school het speelplein na schooltijd openstelt voor kinderen uit de buurt of voor de buitenschoolse opvang.

6. Een nulmeting uitvoeren

Steeds vaker wordt de financiering van pilots en projecten gekoppeld aan een evaluatieverplichting: de gemeenteraad wil weten wat de opbrengsten zijn van de investeringen. Om goed te kunnen evalueren, dient in de voorbereidingsfase een nulmeting uitgevoerd te worden. De nulmeting heeft een ander karakter dan de latere evaluatie, omdat respondenten vaak nog niet te maken hebben met een brede school in uitvoering. Met een nulmeting worden behoeften en de beginsituatie in kaart gebracht. Gemeente en partners krijgen inzicht in de verwachtingen, plannen en visies van de betrokkenen en in de stand van zaken bij de organisaties die aan de uitvoering gaan deelnemen. Wat heeft men voor ogen, wat gaat men doen om de doelen te bereiken, hoe wordt de samenwerking georganiseerd en wat zijn de behoeften van ouders en kinderen? Maar vooral ook: wat is de beginsituatie met betrekking tot de beoogde doelen? Na verloop van tijd worden de opbrengsten van de brede school afgezet tegen de beginsituatie, om voortgang en rendement zichtbaar te maken.

Wanneer is de voorbereidingsfase afgerond?

Als de samenwerkende partners een gezamenlijk activiteitenplan hebben vastgesteld, er voldoende geschikte huisvesting beschikbaar is en beheer en exploitatie zijn geregeld.

Wie doet wat?

De gemeente voert in deze fase de regie en heeft een faciliterende rol. De beleidsverantwoordelijke ambtenaar (gemeentelijk projectleider, eventueel bijgestaan door een extern projectleider) stuurt het ontwikkelproces aan en zorgt ervoor dat dit binnen de gestelde kaders gebeurt. De gemeente reserveert middelen voor het ontwikkelproces en eventuele ruimtelijke consequenties. Wanneer er op bepaalde punten, bijvoorbeeld huisvesting, raadsbesluiten moeten worden genomen, dan worden die voorbereid door de beleidsverantwoordelijke ambtenaar. De gemeente stuurt een eventuele nulmeting aan en stelt in overleg met de partners een informatie- en communicatieplan voor de brede school op. De gemeente streeft naar een integrale aanpak: de projectleider communiceert met de betrokken beleidsafdelingen en stemt verschillende beleidsontwikkelingen op elkaar af.

Daarnaast is rechtstreekse betrokkenheid van het management van de betrokken organisaties vereist. Directeuren van scholen en instellingen stellen een werkplan op met een concreet activiteitenaanbod. De teams worden hierbij betrokken en er wordt geïnvesteerd in wederzijdse kennismaking. Ook de externe communicatie wordt voorbereid (bijvoorbeeld nieuwsbrieven), onder meer met potentiële toekomstige partners, om met elkaar in contact te komen en informatie uit te wisselen.

Tips

1

Laat snel successen zien

Verzorg zo snel mogelijk een concreet aanbod. Laat successen zien, bijvoorbeeld op het terrein van samenwerking, doelgroepbereik, of uitbreiding van het activiteitenaanbod. Presenteer successen zowel aan politici en bestuurders als aan teams en ouders. Dit vergroot het draagvlak. Probeer de plaatselijke media te bereiken.

2

Investeer in informatievoorziening en communicatie

Investeer veel in concept- en beeldvorming. Scherp verwachtingen aan. Ga er nooit van uit dat mensen het wel zullen weten. Houd rekening met verloop in personeel. Door goede verslaglegging kunnen nieuwkomers het proces snel oppakken. Onderhoud de communicatiestructuur. Door goede informatievoorziening over de brede school zullen nieuwe partners de brede school sneller weten te vinden voor het aanbieden van hun activiteiten.

3

Investeer in samenwerking

Samenwerken moet je leren: investeer daarin. Organiseer kennismakingsbijeenkomsten voor teams, een gezamenlijke studiemiddag of werkbezoek. Goed leiderschap is essentieel.

4

Houd bij nieuwbouw rekening met een langdurig traject

In nieuwbouwtrajecten duurt deze fase vaak (te) lang. Er is wisseling van personen en soms ook van betrokken partners. Het is een zaak van lange adem. Houd er rekening mee dat vooral commerciële partners zich kunnen terugtrekken uit het proces omdat het voor hen financieel niet meer haalbaar of aantrekkelijk is.

5

Zorg voor vertegenwoordigers met mandaat

Het is belangrijk dat bestuurders de werkgroepleden voldoende mandateren en dat er bestuurlijk draagvlak is en blijft voor de brede school.

6

Zet de brede school op de lokale educatieve agenda

In de nieuwe bestuurlijke verhoudingen werken gemeenten en schoolbesturen veel nauwer dan voorheen samen. In de lokale educatieve agenda bepalen gemeente en schoolbesturen samen hun beleidsthema's en prioriteiten. De brede school is zo'n thema. Schoolbesturen kunnen hierin een voortrekkersrol vervullen. De gemeente zorgt dan voor ondersteuning. Dit vraagt wel om heldere afspraken over verantwoordelijkheden en af te leggen rekenschap.

3

Uitvoeringsfase

UITVOERINGSFASE

In deze fase wordt de brede school stapsgewijs, over een periode van meerdere jaren, gerealiseerd. Het accent ligt op de uitwerking en invoering van het programma, intensivering van de samenwerking tussen partners en versterking van de organisatie. Vaak heeft deze fase de vorm van een project of pilot met een bepaalde tijdsduur, bijvoorbeeld twee jaar, en een tijdelijke financiering. Na die periode worden de voortgang en resultaten in kaart gebracht en geëvalueerd. Dat kan resulteren in voortzetting dan wel afsluiting van de project- of pilotperiode, beëindiging of bijstelling van de financiële middelen en wijziging van (gemeentelijk) beleid.

Welke stappen kent deze fase?

1. Aanbod, deelname en bereik realiseren

De partners stellen (twee)jaarlijks een activiteitenplan op. Daarin wordt aangegeven welke activiteiten voor welke doelgroep worden georganiseerd, met welke frequentie en met welk bereik. In het plan wordt duidelijk welke partijen het aanbod verzorgen en hoe de middelen en uren worden ingezet. Ook worden afspraken gemaakt over het gebruik van ruimtes en materialen. Het aanbod kan zich richten op thema's als educatie, cultuur, expressie, sport en spel, zorg, opvang, techniek en opvoedingsondersteuning. Om het aanbod goed af te stemmen op de behoeften van kinderen, ouders en wijkbewoners is het goed om regelmatig een behoeftepeiling te houden. Wat voor ideeën en wensen leven er? En welke opvattingen heeft het personeel daarover? Om vast te stellen of het aanbod aan de behoeften voldoet, is het ook mogelijk om regelmatig deelnamecijfers te analyseren en een tevredenheidsonderzoek uit te voeren. In de uitvoeringsfase is het goed om de afstemming tussen visie en aanbod goed te bewaken. Het kan nodig zijn om nieuwe organisaties uit te nodigen om het aanbod te verbeteren.

2. Intensiveren van de samenwerking

In de uitvoeringsfase wordt de samenwerking tussen partners geïntensiveerd. Nu alle voorbe-

reidingen zijn afgerond en eventuele nieuwe huisvesting gereed is, kan de inhoudelijke verdieping plaatsvinden. Door periodiek overleg of studiedagen, ook met de gezamenlijke teams, kunnen thema's worden aangepakt als: afstemming tussen binnen- en buitenschools leren, gezamenlijke projecten, het signaleren van problemen of de doorgaande lijn van de voor-schoolse periode naar de basisschool. Samenwerken is mensenwerk: het gaat niet vanzelf en vraagt om een voortdurende investering van alle partijen. Naast een goed personeelsbeleid moet er aandacht zijn voor deskundigheidsbevordering, teambuilding etc.

De samenwerking wordt geïntensiveerd en eventueel uitgebreid. Daarbij is het goed om de communicatie niet per brede school vorm te geven maar op gemeentelijk niveau te organiseren. Een aantal instellingen heeft immers vaker met elkaar te maken. In deze fase worden ouders en kinderen actief betrokken bij de brede school.

3. Projectorganisatie versterken

In de uitvoeringsfase wordt de projectorganisatie verder uitgebreid of herzien. In de voorbereidingsfase zijn vaak al werkgroepen en coördinatoren aan de slag gegaan en is binnen de gemeente een projectleider aangesteld. Deze structuur wordt nu uitgebouwd tot een projectorganisatie met een heldere taakstelling voor de verschillende groepen, tot op locatie-

Tips

1

Houd de relatie tussen de doelen en de middelen in het oog

Als het aanbod versnipperd is, bestaat de kans dat de brede school geen duidelijk 'gezicht' krijgt. Bovendien wordt de relatie tussen doelen en middelen dan gemakkelijk uit het oog verloren. Probeer visie, doelstellingen en uitwerkingen op één lijn te houden.

2

Zorg voor een efficiënte overlegstructuur

Breng nieuwe overlegstructuren zoveel mogelijk onder bij bestaande structuren. Voorkom een onnodige overlegcultuur. Zorg voor een heldere taakstelling. Herschik eventueel bestaande overlevormen.

3

Blijf communiceren

Blijf communiceren over de brede school met politici, bestuurders, instellingen, ouders en wijkbewoners. Ontwikkel een logo voor de brede school. Maak nieuwsbrieven of een website. Laat successen zien! Gebruik lokale media voor PR. Zorg voor een herkenbaar aanspreekpunt in de gemeente, bij voorkeur de projectleider of de verantwoordelijke wethouder.

Wanneer is de uitvoeringsfase afgerond?

De uitvoering stopt nooit. Maar als de brede school geruime tijd (twee a drie jaar) operationeel is, is er meestal voldoende aanleiding om te evalueren en zaken bij te stellen.

niveau. Hiervoor zijn verschillende modellen mogelijk. Van belang is dat de bestuurders van scholen en instellingen zijn vertegenwoordigd in een regie- of stuurgroep. Daarin is ook de gemeente vertegenwoordigd. Zo'n stuurgroep stuurt de ontwikkeling aan en bewaakt de koers en de voortgang. Bij een omvangrijk ontwikkelproces organiseren sommige gemeenten ook een intern afstemmingsoverleg van gemeentelijke diensten.

Ga sober te werk. Als blijkt dat mensen te veel tijd kwijt zijn aan overleg, is het zaak de organisatiestructuur te herzien.

Wie doet wat?

In deze fase zijn vooral de uitvoerende partijen aan zet. Teams, schooldirecteuren, directies van de partnerinstellingen geven de brede school dagelijks vorm. Kinderen en ouders beïnvloeden de ontwikkeling van het aanbod en maken er al dan niet gebruik van. Bestuurders van scholen en instellingen ondersteunen de brede school en mandateren de uitvoerders om tijd

en geld te investeren. Zij volgen het proces op afstand en creëren de randvoorwaarden voor multidisciplinaire samenwerking. In veel gevallen participeren de bestuurders en beleidsverantwoordelijken in een stuurgroep brede school. De gemeente heeft in deze fase de verantwoordelijkheid voor het opzetten van een goede organisatiestructuur. Zij faciliteert en financiert mogelijk deze structuur. De gemeentelijk projectleider blijft investeren in ontschotting van beleid en verbetering van ambtelijke samenwerking. In interactie met de uitvoerende partijen regisseert de gemeente het ontwikkelproces en bepaalt zij de strategie.

4

Consolidatiefase

CONSOLIDATIEFASE

Na enige jaren van uitvoering komen brede scholen op een punt dat zij pas op de plaats maken en de stand van zaken opmaken. Ook kijkt men vooruit: zetten we de brede school voort, kunnen we de verworvenheden bestendigen, welke aanpassingen zijn gewenst? Ook op gemeentelijk niveau worden het beleid en de organisatie tegen het licht gehouden. Als een pilot goed is verlopen, kan men besluiten de brede school voort te zetten, te versterken en/of uit te breiden naar andere wijken. Consolidatie, ofwel bestendiging is welbeschouwd het uitgangspunt van elke brede school. Stopzetten of terugdraaien is eigenlijk niet aan de orde. Maar minder succesvolle trajecten nopen soms wel tot forse ingrepen in beleid en praktijk.

Welke stappen kent deze fase?**1. Evaluatie**

Na een periode van uitvoering worden de opbrengsten, verworvenheden en knelpunten in kaart gebracht. Zijn de doelstellingen gehaald? Of zijn ze gaandeweg veranderd? Hoe is het samenwerkingsproces verlopen? Wat zijn de opbrengsten van de brede school? De evaluatie kan allerlei vormen aannemen: van een vergadering van een stuurgroep die terugkijkt op de afgelopen periode, tot een uitgebreid onderzoek door een extern bureau. Uiteraard worden ook de kinderen, ouders en de wijkbewoners bij de evaluatie betrokken. Hoe de evaluatie eruit ziet hangt af van de afspraken in de kadernota en de omvang van het project. Steeds vaker wordt financiering van pilots en projecten gekoppeld aan een evaluatieverplichting: de gemeenteraad wil weten wat de opbrengsten zijn van de investeringen. Om goed te kunnen evalueren, is het belangrijk dat in een eerder stadium, meestal in de voorbereidingsfase, een nulmeting is uitgevoerd. De opbrengsten van de brede school kunnen dan worden afgezet tegen de beginsituatie.

2. Herzien, bestendigen of verdiepen

Uit de uitkomsten van de evaluatie worden conclusies getrokken. Per brede schoollocatie wordt bekeken welke zaken goed lopen en bestendig kunnen worden en welke zaken voor verbetering vatbaar zijn. Kwaliteitsbeleid en kwaliteits-

zorg doen hun intrede. Men kijkt naar de samenwerking tussen partners, het locatiemanagement, de tevredenheid en taakbelasting van het team, de programmering en het activiteitenaanbod (deelname en bereik), de tevredenheid en betrokkenheid van ouders en leerlingen, het beheer etc. Eerder geformuleerde doelstellingen worden kritisch bekeken en eventueel bijgesteld. Het is belangrijk om daarbij oog te hebben voor eventuele veranderingen in de wijk en daarmee samenhangende veranderingen in de leerlingenpopulatie.

Ook de gemeente bekijkt of het bredeschoolbeleid in deze vorm wordt voortgezet. Als de opbrengsten tegenvallen, kan men besluiten om te stoppen met het financieren of faciliteren van de brede school, gemeentebreed of op een enkele locatie. Zijn de uitkomsten positief, dan kan men besluiten om het aantal brede scholen uit te breiden of om de bestaande brede scholen te professionaliseren en verder uit te bouwen.

Ook de projectorganisatie wordt tegen het licht gehouden: voldoen de opzet en structuur nog steeds en passen de functies van projectleiders, locatiemanagers en coördinatoren nog bij de huidige fase? Soms constateert men dat de consolidatiefase andere expertise, andere mensen en een andere projectorganisatie vereist dan de pilotfase.

3. Besluitvorming

Besluitvorming over de voortgang kent twee sporen: besluitvorming door bestuurders van

scholen en instellingen en besluitvorming door de gemeenteraad. Per locatie worden samenwerkingsafspraken opnieuw bevestigd of uitgebreid. De besturen van de partners committeren zich weer aan een nieuwe samenwerkingsperiode. Het is ook mogelijk dat partijen zich terugtrekken en nieuwe partijen zich melden. Voorafgaand aan de besluitvorming is een goede communicatie van groot belang. Successen moeten zichtbaar worden, en daarbij kan men allerlei middelen inzetten, variërend van wijkberichten en de plaatselijke krant tot radio en televisie. Deze communicatie is ook van belang voor het vergroten van het politiek draagvlak om een nieuwe periode van bredeschoolontwikkeling te financieren. In overleg met de betrokken partijen stellen de beleidsverantwoordelijke ambtenaren een nieuw plan op, met zo nodig nieuwe beschrijvingen van visie en doelstellingen, de projectorganisatie, de verwachte kosten en de financiële dekking. Ook bekijken zij of het bredeschoolbeleid als apart beleid blijft bestaan of dat het wordt opgenomen in andere beleidsgebieden. Daarbij speelt de vraag of er structurele bekostiging kan worden gevonden en of men gebruik wil maken van bestaande geldstromen.

4. Nieuwe uitvoeringsfase?

Vanuit gemeentelijk perspectief zijn er nu twee opties mogelijk. De eerste is dat de raad besluit het proces niet langer te ondersteunen. De voortgang is dan afhankelijk van de ontwikkelkracht en (financiële) mogelijkheden van de scholen en instellingen: zij kunnen de ontwikkeling van de brede school zelf voortzetten. De tweede optie is dat de raad groen licht geeft. Dan kan een nieuwe uitvoeringsfase beginnen. Bestuurders bevestigen hun samenwerkingsrelaties, eventueel met een convenant of samenwerkingsovereenkomst. Ook de samenwerkingsafspraken met bondgenoten worden opnieuw vastgelegd. Voor de afzonderlijke brede scholen worden nieuwe activiteitenplannen voor de komende periode (meestal één of twee jaar) geschreven en vastgesteld. De plannen sluiten aan bij een actuele wijkanalyse en behoeften van kinderen en ouders.

Wanneer is de consolidatiefase afgerond?

Na evaluatie en bijstelling van het beleid en de programmering. Mogelijk wordt een nieuwe cyclus van uitvoering ingezet.

Wie doet wat?

De regie in de consolidatiefase ligt in eerste instantie bij de gemeente (de gemeentelijk projectleider of de beleidsverantwoordelijke ambtenaar). De gemeente bepaalt de vorm, omvang en uitvoering van de evaluatie. Daarvoor moeten middelen en/of menskracht worden gereserveerd, afhankelijk van de gekozen evaluatievorm. De gemeente bespreekt het evaluatieplan en de planning in een vroeg stadium met bestuurders en sleutelfiguren binnen de bredeschoollocaties. Daarbij komt ook aan bod hoe de uitkomsten van de evaluatie worden gerapporteerd en gecommuniceerd. De bestuurders en managers informeren vervolgens hun eigen teams. Deze informatievoorziening is belangrijk om medewerking te krijgen bij de evaluatie, zoals het invullen van vragenlijsten, het meewerken aan interviews, het organiseren van ouderpeilingen etc. De gemeente is verantwoordelijk voor communicatie over de uitkomsten van de evaluatie met de betrokken partijen. Naast terugkoppeling naar de raad moet ook de terugkoppeling naar de locaties en eventueel de wijk niet worden vergeten. De brede scholen verzorgen de communicatie met de teams, de ouders en eventueel de leerlingen. Het opstellen van een nieuw plan van aanpak (veelal zo'n vier jaar na de eerste nota) is een taak voor de gemeente, in goed overleg met de partijen. De gemeente schetst de nieuwe kaders voor het brede schoolbeleid, de beoogde doelstellingen en opbrengsten en de beschikbare financiële middelen. Daarna legt zij de bal weer bij de uitvoerende partijen die samen de brede school vormgeven.

Tips

1**Stel een evaluatieplan op**

Maak een evaluatieplan met een duidelijke vraagstelling, opzet, planning en taakverdeling. Besef dat evalueren tijd, menskracht en dus geld kost. Maak waar mogelijk gebruik van bestaande gegevens uit leefbaarheidspeilingen, jeugd- of onderwijsmonitors, wijkbeschrijvingen etc.

2**Spreek af wat er met de uitkomsten gebeurt**

Bespreek vooraf met de betrokken partijen hoe de uitkomsten naar buiten worden gebracht en hoe de communicatie over de uitkomsten verloopt (contacten met de pers etc.). Koppel evaluatiegegevens ook terug naar de scholen en instellingen en hun teams. Organiseer een studiedag over de uitkomsten en de voortgang van de brede school.

3**Wees kritisch**

Wees niet bang om de projectorganisatie en overlegstructuren kritisch tegen het licht te houden. Voldoen ze nog en hebben ze de gewenste opbrengst? Na een periode van pionieren en uitproberen is het belangrijk om zaken te professionaliseren en te formaliseren.



2

De partij

[DE PARTIJEN]



Dit deel heeft een ander karakter dan de andere delen van het handboek. In deel 1 en 3 staat steeds het proces centraal. In dit tweede deel geven we achtergrondinformatie over de verschillende partijen die een rol kunnen spelen in de bredeschoolontwikkeling. Deze partijen hebben elk een eigen inbreng, maar ook eigen belangen. Het is goed om dit onder woorden te brengen. We bezien de brede school daarom vanuit het perspectief van elke partij, zodat men enigszins op de hoogte kan zijn van wat men elkaar te bieden heeft, voordat men met elkaar in zee gaat.

Voor de overzichtelijkheid hebben we ervoor gekozen om de partijen in te delen in sectoren en niet de instellingen afzonderlijk te beschrijven. Dat laatste zou een eindeloze rij instellingen opleveren en weinig duidelijkheid bieden, omdat lokale situaties uiteenlopen. Het is vooral belangrijk te weten wat er speelt op een bepaald beleidsterrein. Vervolgens kan men in de eigen gemeente bekijken welke instellingen op dat terrein actief zijn en in aanmerking komen voor samenwerking.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

1. **Onderwijs:**
basisonderwijs en speciaal basisonderwijs
2. **Welzijn:**
club- en buurthuiswerk, jongerenwerk, opbouwwerk
3. **Kinderopvang:**
kinderopvang 0-4, buitenschoolse opvang 4-12, tussenschoolse opvang, dagarrangementen
4. **Peuterspeelzaalwerk:**
peuterspeelzaalwerk 2-4, voor- en vroegschoolse educatie
5. **Zorg:**
jeugdgezondheidszorg, GGD, (school)maatschappelijk werk, Bureau Jeugdzorg, Centra voor Jeugd en gezin
6. **Cultuur:**
bibliotheek, centra voor de kunst, instellingen voor kunsteducatie, muziekscholen, musea, dans- en theatergezelschappen
7. **Sport:**
sportverenigingen, professionele sportclubs, dienst Sport en Recreatie van de gemeente
8. **Overheid:**
gemeente (bestuur en beleidsafdelingen), provincie, rijksoverheid

Bij elke sector schetsen we kort ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de brede school. Beleid en beleidsveranderingen waar alle scholen mee te maken krijgen, blijven in principe buiten beschouwing. Vervolgens beschrijven we de meerwaarde die de brede school kan hebben voor de betreffende partij en omgekeerd: de bijdrage die de sector aan de brede school kan leveren. Ook geven we aan hoe de samenwerking vorm kan krijgen en waar men rekening mee dient te houden.

1 Onderwijs en de brede school

Het onderwijs is dé kernpartner binnen de brede school. Scholen richten zich in eerste instantie op hun kerntaak: goed onderwijs geven. Maar daarnaast richten scholen zich steeds meer op hun maatschappelijke functie, zoals het bevorderen van burgerschapscompetenties bij kinderen, het ondersteunen van ouders of het bevorderen van de sociale cohesie in de wijk. Scholen kunnen dit niet alleen en werken daarom samen met andere partijen.

Sommige scholen twijfelen aanvankelijk aan de meerwaarde van de brede school voor de eigen organisatie. Ze zijn bang dat de brede school alleen maar extra werk met zich mee brengt. Gaandeweg blijkt meestal het tegendeel: de school kan zich beter richten op de kerntaken en profiteert van het ruimere aanbod voor kinderen en hun ouders.

Wie zijn de partijen in deze sector?

Basisscholen zijn, zoals gezegd, de centrale partners in de brede school. Bij elke brede school voor het primair onderwijs is minstens één basisschool betrokken. Soms werken meerdere basisscholen van verschillende denominaties samen.

Ook scholen voor voortgezet onderwijs spelen soms een actieve rol in brede scholen in het primair onderwijs, bijvoorbeeld in het kader van de overgang naar het voortgezet onderwijs. En ook het beroepsonderwijs/volwasseneneducatie is af en toe bij brede scholen betrokken. Roc's bieden soms ICT- of taalcurssussen voor ouders of buurtbewoners aan, of ze leveren stagiaires en bieden zo bijvoorbeeld ondersteuning bij sportactiviteiten of ICT. Het speciaal onderwijs is minder vaak rechtstreeks betrokken bij de brede school. Dit komt doordat het speciaal onderwijs minder wijkgebonden is. Het speciaal onderwijs komt wel in beeld bij doorverwijzing van leerlingen of ondersteuning van leerlingen in het reguliere onderwijs die speciale zorg nodig hebben.

Ook in het voortgezet onderwijs zien we steeds meer brede scholen. In 2005 werkte een kwart van de scholen voor voortgezet onderwijs aan verbreding en dit is de laatste jaren gestaag toegenomen. Deze ontwikkeling komt voort uit de maatschappelijke verantwoordelijkheid die veel

scholen nemen. Ze willen hun leerlingen voorbereiden op hun rol in de samenleving en willen hen ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Daarbij werken ze structureel samen met organisaties uit diverse disciplines en breiden ze hun aanbod uit met sociale, culturele en sportieve activiteiten. Over het algemeen is er een doorlopend en jaarlijks terugkerend activiteitenprogramma. Meestal is de brede school geïntegreerd in het schoolbeleid en vinden activiteiten voornamelijk binnen de schoolmuren plaats. De brede school draagt volgens veel scholen bij aan de binding van leerlingen met hun school, hun persoonlijke ontwikkeling, de sociale competenties en het schoolklimaat.

De meerwaarde van de onderwijssector voor de brede school

Het is ondenkbaar dat een brede school wordt ontwikkeld zonder de onderwijssector. Hoewel men streeft naar gelijkwaardigheid in de samenwerking, kan niet ontkend worden dat de school een centrale plaats inneemt in de brede school. De school vervult ook organisatorisch vaak een spilfunctie. Bestaande basisscholen fungeren dikwijls als beginpunt van een brede school, bijvoorbeeld omdat er nieuwbouw nodig is en men kiest voor een brede school, ofwel omdat men bestaande contacten tussen het onderwijs en andere instellingen wil uitbouwen tot een brede school. Voor instellingen

is het onderwijs belangrijk als 'vindplaats' voor kinderen, de plek in de wijk waar kinderen en ouders dagelijks samenkomen en waar men doelgroepen voor activiteiten kan bereiken.

Het belang van de brede school voor de onderwijssector

De brede school heeft een duidelijke meerwaarde voor de onderwijssector. Belangrijke winstpunten voor een school kunnen zijn:

- **Multidisciplinaire samenwerking**

Door samenwerking met andere professionals ontstaat een completer beeld van de ontwikkeling van kinderen en hun gezinssituatie.

- **Meer tijd voor kerntaken**

Taken die eigenlijk elders thuishoren, maar vaak op het bordje van de school liggen, kan men uitbesteden aan de daarvoor aangewezen instanties, zodat de schoolleiding en de leerkrachten meer tijd hebben voor onderwijs.

- **Effectiever werken aan educatieve doelstellingen**

Brede scholen bieden ruimte voor verlenging van de leertijd en doorgaande leerlijnen. Door bijvoorbeeld in peuterspeelzalen aandacht te besteden aan taalontwikkeling kunnen taalachterstanden effectiever worden bestreden.

- **Versterking van de leerlingenzorg**

Door intensievere samenwerking met de zorgsector worden de lijnen met bijvoorbeeld het maatschappelijk werk korter en kan men sneller doorverwijzen. Daarmee wordt de interne leerlingenzorg van de school versterkt.

- **Efficiënter ruimtegebruik**

De brede school kan meer (buiten)ruimte opleveren. Door ruimten met andere instellingen te delen en gebruik te maken van multifunctionele ruimten kunnen scholen meer ruimtelijke mogelijkheden creëren. Met name in nieuwbouwsituaties kan die mogelijkheid maximaal worden uitgebuit.

- **Imagoverbetering**

De brede school kan een positief effect hebben op de aantrekkingskracht en het imago van een school. Voor 'zwarte' scholen die geen afspiegeling zijn van de wijk, kan dit bijdragen aan de werving onder ouders die de school anders links zouden laten liggen. De brede school moet dan wel een aantrekkelijk aanbod voor deze groep ouders en hun kinderen hebben, bijvoorbeeld op het gebied van cultuur of sport, of buitenschoolse opvang.

Relevante ontwikkelingen in het onderwijs

De onderwijssector is voortdurend in beweging. De vele onderwijskundige, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen waar de school mee te maken krijgt kunnen we onmogelijk allemaal beschrijven. We beperken ons tot die ontwikkelingen waar een brede school op kan inspelen.

Doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen

Het realiseren van doorgaande ontwikkelingslijnen is een belangrijke doelstelling van het onderwijs. De brede school biedt goede mogelijkheden om daaraan te werken. Het gaat daarbij zowel om de aansluiting tussen de voorschoolse opvang en het basisonderwijs als om de aansluiting tussen het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs.

Overleg tussen de verschillende instellingen over de ontwikkeling van een kind kan de overgang versoepelen. Het is belangrijk om oog te hebben voor de overgang van de ene naar de andere leeftijdsfase en van de ene naar de andere organisatie. Ook continuïteit in inhoud, werkvormen en pedagogische en didactische afstemming horen daarbij.

Voor- en vroegschoolse educatie

Voor- en vroegschoolse educatie (VVE) is er op gericht om onderwijsachterstanden bij jonge kinderen vroegtijdig op te sporen en te bestrijden. Voor het aanpakken van (taal)achterstanden zijn VVE-programma's ontwikkeld, zoals Piramide, Kaleidoscoop en Startblokken.

De nieuwe wetgeving op het onderwijsachterstandenbeleid die op 1 augustus 2006 is inge-

gaan, brengt voor VVE een aantal veranderingen met zich mee. De gemeenten zijn nu verantwoordelijk voor het voorschoolse deel van de VVE, de schoolbesturen voor het vroegschoolse deel. Gemeenten en schoolbesturen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het realiseren van een doorgaande lijn in de VVE. Scholen moeten de VVE-activiteiten in de vroegschoolse periode zelf betalen uit de middelen die zij rechtstreeks van het rijk ontvangen voor de bestrijding van onderwijsachterstanden. Ze mogen deze middelen inzetten voor groep 1 tot en met groep 4 van de basisschool.

Brede scholen met VVE werken vaak nauw samen met de bibliotheek. Ook het consultatiebureau is een belangrijke partner, voor de vroegtijdige signalering van taal- en ontwikkelingsachterstanden.

De overheid investeert flink in de kwaliteit van VVE, door scholing en ondersteuning te bieden aan leidsters in peuterspeelzalen en kinderdagverblijven, leerkrachten in groep 1 en 2, managers van instellingen, beleidsmakers in gemeenten en opleiders van leidsters en leerkrachten.

Schakelklassen

Sinds het schooljaar 2006-2007 stelt het ministerie van OCW aan gemeenten met gewichtenleerlingen middelen ter beschikking voor de invoering van schakelklassen. Deze klassen zijn bestemd voor leerlingen in het primair onderwijs met een taalachterstand. Zij krijgen één schooljaar intensief taalonderwijs in een aparte groep. Het doel is om die leerlingen zodanig bij te spijkeren dat zij daarna in staat zijn om het onderwijs op hun eigen niveau te kunnen vervolgen. Er zijn drie varianten voor de schakelklas:

1. de voltijdse schakelklas: hierin krijgt een leerling alle lessen in een aparte schakelklas, tenminste 880 uur per jaar.
2. de deeltijdsschakelklas: hier volgt de leerling minimaal 8 uur per week onderwijs in een aparte schakelklas en volgt hij de overige lessen in de reguliere groep.
3. de schakelklas in de verlengde schooldag: hier krijgt de leerling minimaal 100 uur per

schooljaar onderwijs in een schakelklas na schooltijd.

Een schakelklas kan als bovenschoolse voorziening worden ingericht. Dikwijls heeft één school niet voldoende leerlingen voor een schakelklas en loont het de moeite om de handen ineen te slaan en gezamenlijk een schakelklas op te zetten. Er zijn veel brede scholen die kiezen voor de verlengde schooldagvariant. Organisatorisch is dat niet de meest gemakkelijke variant, maar omdat veel brede scholen al verlengde schooldagactiviteiten hebben, is het daarin in te passen.

Taalbeleid

Taalbeleid is een zaak voor alle scholen met kinderen met taalachterstanden. De Tweede Kamer heeft op 21 juni 2005 een wijziging aangenomen in de Wet op het Primair Onderwijs die de rol van het onderwijs in de sociale integratie van jongeren wettelijk verankert. De wetswijziging zegt hierover: 'Het onderwijs wordt zodanig ingericht dat daarbij op structurele en herkenbare wijze aandacht wordt besteed aan het bestrijden van achterstanden in het bijzonder in de beheersing van de Nederlandse taal.' Een structureel en zichtbaar taalbeleid op schoolniveau is hiermee een wettelijke verplichting geworden.

De brede school biedt goede mogelijkheden om de aandacht voor taal in binnen- en buitenschoolse contexten op elkaar af te stemmen. Vooral in de koppeling tussen taal in naschoolse activiteiten en taal in de klas is er nog veel winst te behalen. Aandachtspunten daarbij zijn: (1) communicatie tussen leerkrachten en de vakdocenten die het naschoolse aanbod verzorgen en (2) een schoolbreed taalbeleid waarbinnen die communicatie een logische en effectieve plaats krijgt.

Passend onderwijs

De Uitwerkingsnotitie 'Passend onderwijs' van het ministerie van OCW (juni 2007) kondigt een ingrijpende herziening van de speciale leerlingzorg aan. Aanleiding hiervoor vormen de complexe zorgstructuur, de oplopende kosten door de groei van het aantal zorgleerlingen

(met name zeer moeilijk opvoedbare leerlingen) en de niet optimale kwaliteit van het onderwijs aan zorgleerlingen. Scholen en besturen krijgen een *zorgplicht*: vanaf 2011 moeten zij voor ieder kind, met of zonder beperking, passend onderwijs bieden. Dat kan zijn in een reguliere school met extra ondersteuning (leerlinggebonden financiering) of op een school voor speciaal onderwijs. Als een bestuur niet zelf een passend aanbod kan bieden, dan moet zij met andere besturen sluitende afspraken maken over wie dat wel kan aanbieden en hoe. Daarvoor gaan besturen regionaal samenwerken in regionale netwerken. Ouders van kinderen met een beperking hoeven dan niet meer van school naar school te gaan om een plek voor hun kind te vinden.

Sociale competentie en burgerschap

De brede school biedt door samenwerking met verschillende partners veel mogelijkheden voor de sociale, maatschappelijke en morele opvoeding van leerlingen. Doordat kinderen met een breder aanbod (sport, cultuur, vrijetijd etc.) te maken krijgen, hebben zij meer kansen om sociale competenties te ontwikkelen.

Bij sociale competentie gaat het erom hoe je met jezelf en met elkaar omgaat; het gaat om meedoen en meebepalen. We noemen iemand sociaal competent als hij/zij rekening houdt met zijn eigen belangen en met die van anderen volgens de waarden en normen die in de samenleving gelden. Hiervoor zijn kennis, vaardigheden en houdingen nodig, zoals: opkomen voor jezelf, keuzes maken, respect tonen, overleggen en afspraken maken en conflicten oplossen.

Volgens de huidige wetgeving moeten scholen bijdragen aan actief burgerschap en integratie van leerlingen in de Nederlandse samenleving. De brede school heeft daarvoor veel mogelijkheden, onder andere door de banden met instellingen buiten de school. Burgerschap kan worden gevormd door activiteiten in de klas, in de school en buiten de school (het inrichten, schoonhouden van het lokaal, mentoring, het organiseren van een sporttoernooi, vrijwilligerswerk, het schoonhouden van de buurt, die-renverzorging in de kinderboerderij, etc.).

Samenhang tussen binnen- en buitenschoolse activiteiten

Als buitenschoolse activiteiten inhoudelijk aansluiten bij het binnenschoolse curriculum kunnen leereffecten worden versterkt (levensecht leren). Bovendien draagt dit bij aan doorlopende leer- en ontwikkelingslijnen. Op diverse leergebieden zijn voorbeelden voorhanden waarbij het binnen- en buitenschools leren aan elkaar gekoppeld worden. De taalontwikkeling kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door naschoolse leesbevorderingsactiviteiten van de bibliotheek te laten aansluiten op het taalonderwijs in de klas. De mondelinge taalvaardigheid wordt uitgebreid door naschoolse dramalessen van een kunstinstituut te laten aansluiten op thema's in lessen op school. Een voedingsproject op school kan worden uitgebreid naar kookcursussen in het buurthuis.

Ouders

Ouders spelen een doorslaggevende rol in de onderwijskansen van hun kind. Belangrijk is vooral wat ouders thuis doen om hun kind te ondersteunen. Dat kan voor de school een overweging zijn om ouders te helpen om die rol goed te vervullen. Maar er zijn ook andere redenen om ouders bij de school te betrekken, zoals het bevorderen van participatie, het versterken van sociale cohesie, het bevorderen van integratie, maar ook heel gewoon het verlichten van de taken van het onderwijspersoneel door assistentie bij activiteiten.

Ook in het beleid worden ouders steeds meer gezien als doelgroep. Met de aanstelling van een Minister voor Jeugd en Gezin onderstreept de regering het belang van de rol van ouders. Ook op gemeentelijk niveau zijn er steeds meer initiatieven om ouders een actieve rol te geven in het kader van opvoeding en onderwijs. Voor allochtone ouders heeft het multiculturele instituut FORUM, samen met andere organisaties, het Platform Allochtone Ouders en Onderwijs opgericht. Doel daarvan is om allochtone ouders actiever te betrekken in overlegorganen in het onderwijs.

Tussenschoolse opvang (overblijven)

Werkende ouders zijn vaak niet in staat om hun kinderen tussen de middag op te vangen. Ook voor kinderen die ver van school wonen is het belangrijk dat ze kunnen overblijven. Goede tussenschoolse opvang geeft kinderen de gelegenheid om te eten, te spelen en tot rust te komen onder verantwoorde begeleiding.

Sinds het schooljaar 2006-2007 is het schoolbestuur verantwoordelijk voor het overblijven. Als ouders erom vragen, moet het bestuur ervoor zorgen dat leerlingen de middagpauze onder toezicht op school kunnen doorbrengen. Vanaf 2007 is in totaal 42 miljoen euro beschikbaar voor de tussenschoolse opvang. De schoolbesturen zijn wettelijk verplicht om met de ouders te overleggen over de opvang. Ouders krijgen via de medezeggenschapsraad instemmingsrecht over de organisatie van het overblijven. De ouders blijven verantwoordelijk voor de kosten van het overblijven. Het schoolbestuur stelt de kwaliteitseisen voor de opvang vast in een beleidsplan, het overblijfprotocol. Het is belangrijk dat het overblijven wordt begeleid door deskundige overblijfkrachten. Het ministerie van OCW stelt tot augustus 2010 middelen beschikbaar voor de scholing van overblijfmedewerkers.

Buitenschoolse opvang

Vanaf het schooljaar 2007-2008 zijn de schoolbesturen in het basisonderwijs verantwoordelijk voor het (laten) organiseren van de voor- en naschoolse opvang. Hoe en waar dit wordt georganiseerd is aan de school en ouders. In bestaande brede scholen is deze samenwerking vaak al goed geregeld. Voor sommige scholen en opvangorganisaties is deze wettelijke verplichting een extra aanzet om de bredeschoolontwikkeling in gang te zetten.

Meer lezen

- Broekhof, K. (2003). Alles uit de kast: taalstimulering in de brede school. **Didaktief & School**, nr. 1-2 (januari-februari), pag. 22-34.
- Grinten, M. van der & Hoogeveen, C. (2005). **Brede scholen in Nederland. De stand van zaken in het voortgezet onderwijs**. Schooljaar 2004/2005. Utrecht: Oberon.
- Oberon (2006). **VVE op de agenda. Handreiking Voor- en vroegschoolse educatie in het OAB**. Utrecht: Oberon en VNG.
- Oenen, S. & Hajer, F. (red.), (2001). **De school en het echte leven. Leren binnen en buiten school**. Utrecht: NIZW.
- Oenen, S. van (2001). **Sociale competentie en de brede school**. Utrecht: NIZW.
- Ooyen, L. van & Krikke, A.J. (2002). **Het kind centraal. Professionele overdracht in het kader van de voor- en vroegschoolse educatie**. Utrecht: APS.
- Roede, E., Van Voorst van Beest, K. & Joosten, F. (2005). **Kiezen voor sociale competentie. Een keuzegids**. Amsterdam: SCO-Kohnstamm.
- Walraven, M., Oomen, C., Klein, T. & Appelhof, P. (2006). **Sociale competentie en participatie in beeld. Een beleidsevaluatie instrument**. Utrecht: Oberon.

Websites

- www.ontwikkelingsstimulering.nl
- www.versterk.nl
- www.dagarrangementenencombinatiefuncties.nl
- www.delokaleeducatieveaganda.nl
- www.socialecompetenties.nl
- www.schakel-klassen.nl

2 Welzijn en de brede school

Welzijn is een belangrijke partner binnen de brede school, omdat deze sector een lange traditie heeft in het organiseren van activiteiten voor kinderen, ouders en buurtbewoners. Daarnaast heeft de welzijnssector veel ervaring met het werken met vrijwilligers. Welzijnsinstellingen zijn in de directe omgeving van de school actief en kunnen van daaruit het 'wijkgevoel' van de brede school bevorderen.

Wie zijn de partijen in deze sector?

Lokale welzijnsinstellingen komen het eerst in aanmerking voor participatie in brede scholen. Dat betekent niet dat deze instellingen per definitie lokaal opereren. Sommige welzijnsorganisaties bieden hun diensten op regionale of landelijke schaal aan.

Onder de noemer welzijn valt een breed scala van activiteiten. Welzijnsinstellingen richten zich op kinderen, tieners, jongeren, volwassenen en senioren. In relatie tot brede scholen voor kinderen van 0-12 jaar is het volgende aanbod relevant:

- verlengde schooldag: het coördineren en organiseren van buitenschoolse activiteiten in het kader van de verlengde schooldag
- speelvoorzieningen: het beheer van speeltuinen en uitlenen van speelgoed via speelothek of speelgoedcontainers
- opvoedingsondersteuning: cursus- en activiteitenaanbod voor ouders
- buurthuiswerk: organisatie van activiteiten en beheer en exploitatie van buurthuizen
- jongerenwerk: activiteiten voor en met jongeren (waaronder tieners), inclusief jongerenparticipatie
- wijkopbouwwerk: activiteiten voor en met wijkbewoners op het vlak van wijkontwikkeling en bewonersparticipatie

De meerwaarde van welzijn voor de brede school

De brede school kan profijt hebben van de ervaring en de netwerken van welzijn, met name waar het gaat om:

- kennis van de wijk en haar bewoners
- contacten met wijkbewoners, buurtorganisaties, (allochtone) zelforganisaties, jongeren en vrijwilligers

- ervaring met het opzetten en uitvoeren van activiteiten voor diverse doelgroepen
- ervaring met het beheer en de exploitatie van publieke voorzieningen zoals buurthuizen en speeltuinen

Welzijnsinstellingen kunnen zelf activiteiten uitvoeren en zo bijdragen aan het activiteitenprogramma van een brede school. Daarnaast zijn er welzijnsinstellingen die de coördinatie van één of meerdere brede scholen voor hun rekening nemen. We lichten enkele werkzaamheden nader toe.

Coördinatie

In sommige brede scholen nemen een welzijnswerker en een schoolleider gezamenlijk het management en de coördinatie voor hun rekening. Dat betekent dat de welzijnsorganisatie (een deel van) de organisatie van het activiteitenaanbod verzorgt en optreedt als makelaar tussen de brede school en het aanbod van derden. Soms krijgt de welzijnsinstelling een zwaardere coördinerende functie toebedeeld en verzorgt zij de projectleiding of coördinatie van de bredeschoolontwikkeling op gemeentelijk niveau.

Schaalvergroting

In de welzijnssector is al enige tijd een fusiegolf gaande waarbij wijkwelzijnsorganisaties samengaan in grotere welzijnsinstellingen. Het komt geregeld voor dat zo'n nieuwe organisatie regionaal of zelfs landelijk opereert en haar diensten aanbiedt in gemeenten ver buiten haar oorspronkelijke werkgebied. Het is daarom belangrijk om in de initiatieffase op zoek te gaan naar een welzijnsorganisatie waarvan de visie en werkwijze goed aansluiten bij de brede school die men voor ogen heeft.

Nieuwe werkerreinen

Behalve het werkgebied wordt ook het aanbod van welzijnsorganisaties de laatste jaren uitgebreid.

Welzijnsorganisaties maken gebruik van kruisfinanciering, waarbij zij hun gesubsidieerde aanbod aanvullen met commerciële activiteiten, bijvoorbeeld de exploitatie van kinderdagverblijven en buitenschoolse opvang. Ook nemen welzijnsinstellingen soms het beheer en de exploitatie van multifunctionele accommodaties voor hun rekening. In enkele gevallen verzorgen zij het facilitair management voor meerdere bredeschoollocaties in een gemeente.

Samenwerking

Participatie in een brede school vereist van welzijn een behoorlijke flexibiliteit. De gelijkwaardigheid komt snel in het geding omdat welzijnsinstellingen afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidies en daardoor minder autonoom kunnen opereren dan bijvoorbeeld hun partners uit de onderwijssector. Vaak is er ook sprake van aanzienlijke cultuurverschillen met het onderwijs. Voor veel welzijnsorganisaties brengt het werken in een brede school een cultuuromslag met zich mee (marktgericht werken, vraaggericht werken, innovatief, nieuwe stijl, profilering bij nieuwe doelgroepen) en dat vraagt andere competenties van medewerkers.

Welzijn en kinderopvang opereren gedeeltelijk op dezelfde terreinen (buitenschoolse opvang, peuterspeelzalen, kinderdagverblijven). Als binnen een brede school zowel kinderopvang als welzijn werkzaam zijn, kunnen concurrerende belangen een rol spelen.

Een goede gemeentelijke regie maakt het mogelijk dat welzijn een sterke positie verwerft en als gelijkwaardige partner van onderwijs aan tafel kan schuiven. Duidelijke product- en prestatie-afspraken van de gemeente met de welzijnsinstellingen zorgen voor heldere verwachtingen en vraaggericht en flexibel opereren.

Speelruimte voor kinderen

Een aantal landelijke organisaties spant zich in om meer speelruimte voor kinderen te creëren,

zowel kwalitatief als kwantitatief. Dit valt niet rechtstreeks onder het welzijnswerk, maar heeft er wel mee te maken. De landelijke organisatie Jantje Beton richt zich op kinderactiviteiten: het realiseren van een speelplek, het ondersteunen van een vakantiecamp of het actievoeren om een speelplein te behouden. Jantje Beton is betrokken bij veel projecten.

Het netwerk Child Friendly Cities richt zich op de kindvriendelijkheid van wijken en dorpen. In 2006 verschenen twee publicaties gericht op speelruimte en kindvriendelijke projecten. Het *Handboek Speelruimtebeleid* is bestemd voor lokale beleidsontwikkelaars en adviseurs op het gebied van (speel)ruimte voor de jeugd en helpt hen om invulling te geven aan een gestructureerd gemeentelijk speelruimtebeleid. De publicatie *Kindvriendelijke projecten in de openbare ruimte* geeft aansprekende voorbeelden van speelplekken.

In het programma Jeugd en Gezin (2007) van minister Rouvoet is een wenselijke richtlijn opgenomen waarbij 3 procent van plangebieden gereserveerd wordt voor speelruimte.

Het belang van de brede school voor welzijn

De brede school biedt de welzijnssector de kans om (nieuwe) doelgroepen te bereiken en het aanbod dichterbij de 'vindplaats' te brengen. Zo bereik je niet alleen meer kinderen, maar ook kinderen die je anders niet bereikt. Ook biedt de brede school de mogelijkheid om structurele activiteiten op te zetten met een leeftijdsvolgende opbouw in plaats van incidentele activiteiten. De brede school biedt de mogelijkheid om samen met anderen te werken aan ontmoeting en sociale samenhang in de wijk. De brede school kan welzijn verbinden met de andere disciplines in de sociale sector.

Voorbeelden van welzijnsactiviteiten

De verlengde schooldag

Bij brede scholen in achterstandswijken verzorgt welzijn vaak de verlengde schooldag (VSD): buitenschoolse activiteiten voor kinderen die van huis uit weinig ontplooiingsmogelijkheden heb-

ben. Het belangrijkste doel hiervan is dat kinderen kennis van de wereld verwerven, zichzelf op andere manieren leren uiten, in andere gebieden succeservaringen opdoen en nieuwe capaciteiten bij zichzelf ontdekken. Voorbeelden van VSD-activiteiten zijn: kunstzinnige vorming, sport en spel, techniek, natuur- en milieueducatie, muziek, schaken en computeren. Verschillende instellingen onderzoeken of buitenschoolse activiteiten kunnen worden ingebed in een ander dagprogramma, bijvoorbeeld tussen de middag, om meer tegemoet te komen aan het dagritme van de kinderen. Daarmee wordt de deelname minder vrijblijvend en worden de school- en contacttijden uitgebreid. Kinderen betalen soms een symbolisch bedrag voor de deelname.

Spel- en speelgoed uitleen

Een succesvol aanbod vanuit welzijn is de zogenoemde buitenkast, ook wel bekend als Duimdrop of speelgoedcontainer: een (mobiele) ruimte vol met speelgoed en sportmaterialen. Kinderen kunnen dit speelgoed lenen om op het plein en rond de buitenkast te spelen. Met de buitenkast komt er speelgoed en toezicht (de buitenkastbeheerder) in de buurt. Buitenkastbeheerders werken samen met scholen in de wijk, de woningcorporatie en de politie. De voordelen van een buitenkast worden meestal snel zichtbaar. Kinderen ontmoeten elkaar en leren met elkaar omgaan. De sfeer in de buurt rond de buitenkast verandert en er ontstaat een veilige en uitdagende omgeving. Ook volwassenen helpen mee met de activiteiten en ontmoeten elkaar bij de buitenkast. Een alternatief is de speeltheek. Veel gemeenten hebben een speeltheek, die speelgoed uitleent en advies geeft over spelen en spelmateriaal. Speeltheeken drijven vaak op vrijwilligerswerk. Een speeltheek kan binnen de brede school een goede rol vervullen door bijvoorbeeld voor verschillende instellingen het spelmateriaal te beheeren en onderhouden. De landelijke vereniging speeltheeken Nederland ondersteunt lokale speeltheeken.

Intergenerationeel werken

Een uitdagende activiteit is het stimuleren van kennismaking en samenwerking tussen jong en oud in de wijk. Brede scholen kunnen dit oppakken om de binding tussen kinderen en senioren in de wijk te versterken. Ouderen kunnen vertellen over de geschiedenis van de stad of de wijk, helpen bij knutselen of voorlezen. Jong en oud kunnen samen koken. Kinderen kunnen senioren interviewen of een boodschappendienst aanbieden.

Thuis op Straat

Een welzijnsactiviteit die nauw aansluit bij de brede school is Thuis Op Straat (TOS). TOS werkt aan een veiliger, sportiever, vriendelijker en fatsoenlijker klimaat in de wijk. Door middel van signaleren, organiseren van activiteiten en participeren, wordt de openbare ruimte weer teruggegeven aan de jeugd en daarmee aan de buurt. Een team van TOS-medewerkers organiseert dagelijks activiteiten op het gebied van sport en spel, circus, drama, educatie en creativiteit. Een belangrijk aspect van TOS is het leggen en onderhouden van contacten in de buurt. Binnen de brede school kunnen de TOS-activiteiten worden afgestemd met de school en kunnen kinderen worden geworven voor deelname. Door bijvoorbeeld tijdens het buitenspelen TOS-medewerkers in te schakelen kunnen contacten worden gelegd of kan samen spelen geoefend worden. Door TOS in te zetten tijdens de tussenschoolse opvang kan de kwaliteit van de opvang worden verhoogd.

Tips

1

Zoek de welzijnspartner die het beste bij de brede school past

Vergelijk het aanbod van meerdere welzijnsorganisaties en kies de partner die qua visie en aanbod het beste aansluit bij het profiel van de brede school en dat van de andere partners.

2

Benut cultuurverschillen

Zorg ervoor dat alle partners een duidelijk beeld hebben van de welzijnsinstellingen en vice versa. Ga uit van gelijkwaardigheid en zorg er vervolgens voor dat welzijnswerkers samen met andere professionals (bijvoorbeeld leerkrachten) activiteiten ontwikkelen. Geef in dat proces aandacht aan cultuurverschillen en benadruk de waarde van ieders inbreng uit de diverse disciplines.

Meer lezen

- Broekhuizen, B., Hajer, F., Hebbenaar, M, Loo, P. van der & Mulder, K. (red.) (2006). **Spelen met ruimte. Handboek gemeentelijk speelruimtebeleid.** Janje Beton, VNG, VROM, NUSO, Amsterdam: Mets & Schilt.
- Hajer, F., Hebbenaar, M., Baard, F. (2006). **Kindvriendelijke projecten in de openbare ruimte,** Janje Beton, VNG, VROM, netwerk Child Friendly Cities, Amsterdam: Mets & Schilt.
- Oenen, S. van, & Valkestijn, M. (2003). **Welzijn in de brede school. Partners voor levensecht leren.** Utrecht: NIZW.
- Oenen, S. van, Bakker, P.P., & Valkestijn, M. (2005). **Jeugdactiviteiten in de brede school. Werkboek voor kwaliteitsontwikkeling: doelen, methodiek, evaluatie.** NIZW – Jeugd, Amsterdam: SWP.
- Valck, M. de (2005). **Speelboek, eerste hulp bij het leuk houden van spelen,** Amsterdam: SWP.
- Valkestijn, M. & Keesom J. (red.) (1998). **Als de schoolbel gaat. Verlengde schooldag in de praktijk.** Utrecht: NIZW.
- Zuid-Holland (2004). **Handboek brede school,** Avanturijn, JSO, PJ Partners, Provincie Zuid-Holland.

Websites

- www.ontwikkelingsstimulering.nl
- www.jeugdwelzijnswerk.nl
- www.kinderopvang.nl
- www.thuisopstraat.nl
- www.lpp-nederland.nl (landelijk platform peuterspeelzalen)
- www.jantjebeton.nl
- www.childfriendlycities.nl
- www.speelotheken.nl

Voorbeeld van een provinciale steunfunctie die brede scholen ondersteunt:

- www.primo-nh.nl

Sinds 1 augustus 2006 zijn scholen verantwoordelijk voor het organiseren van tussenschoolse opvang (het overblijven), in overleg met de ouders. Sinds 1 januari 2007 zijn scholen bovendien wettelijk verplicht voor- en naschoolse opvang te organiseren als de ouders daarom vragen (motie Van Aartsen - Bos). Daarnaast bieden brede scholen vaak ook andere opvang aan, zoals dagopvang voor 0-4 jarigen (de crèche), buitenschoolse opvang of tieneropvang voor oudere kinderen uit de buurt. Kinderopvang in de brede school maakt het voor werkende ouders makkelijker om werk met zorg te combineren. De overheid stimuleert dit met de nieuwe wetgeving. De kinderopvangsector maakt een sterke groei door en professionaliseert in snel tempo. Na de peuterspeelzaal wordt de kinderopvang het meest genoemd als partner in de brede school.

Wie zijn de partijen?

Het komt voor dat een welzijnsinstelling de naschoolse opvang verzorgt en een kinderopvangorganisatie de opvang van 0-4 jarigen. Soms zien we twee verschillende aanbieders van kinderopvang en buitenschoolse opvang in één brede school. Scholen kunnen met aanbieders een overeenkomst sluiten, maar kunnen ook zelf opvang organiseren. Dat laatste geval betekent een uitbreiding van de taakopvatting van de school. De wettelijke voorwaarden voor de financiering en de kwaliteit van de kinderopvang zijn vastgelegd in de nieuwe Wet kinderopvang. Deze wet is ingegaan in 2005 en aangepast in 2007.

Door de komst van de nieuwe Wet kinderopvang is de rol van de ouders bij de opvang veranderd. De ouders sluiten een contract af met een aanbieder en zij betalen zelf voor de opvang die zij daarvoor krijgen. De voormalige aanbodsturing door de gemeente heeft door de nieuwe wet zodoende plaats gemaakt voor vraagsturing door de ouders.

De meerwaarde van kinderopvang voor de brede school

Voor de brede school is de kinderopvang een belangrijke partner om dagarrangementen voor kinderen te realiseren. Dat wil zeggen: een doorlopend aanbod van opvang, onderwijs en culturele, sportieve en educatieve activiteiten

voor, tijdens en na schooltijd.

Daarnaast is het pedagogisch beleid van kinderdagverblijven en de buitenschoolse opvang een belangrijk element in de doorgaande ontwikkelingslijnen in de brede school. Kinderopvanginstellingen hebben verplicht een pedagogisch beleidsplan. Hierin staat een beschrijving van de visie op en het omgaan met kinderen, de overdracht van normen en waarden, het scheppen van spel- en ontwikkelingsmogelijkheden, de samenwerking met ouders en het omgaan met gebeurtenissen als ziekte, mishandeling en andere calamiteiten. Ook zijn kinderopvanginstellingen verplicht om specifieke aandacht te besteden aan het welbevinden van kinderen en de resultaten te gebruiken voor de verbetering van het pedagogisch klimaat. De samenwerkingspartners in de brede school kunnen gebruik maken van de ervaringen die de kinderopvang heeft met het ontwikkelen van pedagogisch beleid en het werken met een pedagogisch beleidsplan.

Ook biedt de samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang de mogelijkheid om personeel flexibel in te zetten, zoals de 'fritidspedagoger'. Deze functie is in Zweden ontwikkeld en combineert de functie van onderwijsassistent met die van medewerker in de buitenschoolse opvang (zie: personeel). Dergelijke combinatiefuncties kunnen er ook toe leiden dat er meer eenheid komt in het pedagogisch beleid.

Het belang van de brede school voor de kinderopvang

Voor de kinderopvang is het om verschillende redenen aantrekkelijk om te participeren in een brede school. In de eerste plaats komt opvang tegemoet aan de behoefte van ouders op opvang voor hun kind. Daarnaast biedt de brede school mogelijkheden om ruimtes te delen of te combineren, waardoor de exploitatiekosten dalen, of om een grotere speelplaats of een sportruimte te realiseren. Bij het multifunctioneel gebruik van ruimtes vraagt de inrichting wel bijzondere aandacht. Zo is het bij de naschoolse opvang belangrijk dat de onderwijsruimtes en de ruimtes voor de buitenschoolse opvang een verschillende sfeer uitstralen, zodat kinderen niet het idee krijgen na schooltijd nog steeds op school te zijn. Een derde voordeel geldt vooral voor brede scholen in landelijke gebieden. Hier zijn zelfstandige voorzieningen voor kinderopvang vaak financieel niet haalbaar. Een brede school kan dan uitkomst bieden door de lagere exploitatiekosten. Ook inhoudelijk gezien is het aantrekkelijk om samen te werken, met het oog op een doorlopende ontwikkeling van kinderen en de overdracht van gegevens. Een laatste voordeel is dat het in de brede school gemakkelijker wordt om de opvang aantrekkelijker te maken door samenwerking met aanbieders van culturele en sportieve naschoolse activiteiten.

De kinderopvangorganisatie als ondernemer dient er aan de andere kant rekening mee te houden dat er meerkosten kunnen ontstaan omdat er meer tijd voor overleg en coördinatie nodig is. Dat betekent dat het exploiteren van kinderopvang binnen een brede school moeilijker kan zijn dan exploitatie buiten een brede school.

Relevante ontwikkelingen in de kinderopvang

Beleid

Het kabinet dat in 2007 is aangetreden heeft de ministeriële verantwoordelijkheid voor de kinderopvang verplaatst van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar het

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De Wet kinderopvang regelt de financiering en kwaliteit van de kinderopvang. Onder kinderopvang wordt verstaan: dagopvang voor kinderen van nul tot vier jaar, buitenschoolse opvang voor basisschoolkinderen, opvang in ouderparticipatiecrèches en gastouderopvang. Tussenschoolse opvang (het overblijven tussen de middag) valt dus niet onder deze wet.

Wat betreft de financiering: ouders sluiten een overeenkomst met het kindercentrum of het gastouderbureau en betalen zelf de totale rekening voor de kinderopvang. Werkende ouders kunnen via de Belastingdienst een tegemoetkoming van de overheid krijgen. De bijdrage van de werkgevers is daarin opgenomen. Hoe meer de ouders verdienen hoe minder zij terugkrijgen. Niet-werkende ouders kunnen in sommige gevallen ook een beroep doen op een tegemoetkoming.

Over kwaliteit zegt de wet dat de houder van een kindercentrum verantwoorde kinderopvang aanbiedt, waaronder wordt verstaan opvang die bijdraagt aan een goede en gezonde ontwikkeling van het kind in een veilige en gezonde omgeving. De gemeente is verantwoordelijk voor de controle op de kwaliteit; die controles worden uitgevoerd door de GGD.

Dagarrangementen

Als gevolg van de motie Van Aartsen-Bos en de wetswijziging die de verantwoordelijkheid voor de tussenschoolse opvang bij de scholen heeft gelegd, zijn scholen wettelijk verplicht om voor-, tussen- en naschoolse opvang te organiseren als ouders dat wensen. Deze verplichting maakt het mogelijk voor werkende ouders om hun kind tussen 07.30 uur tot 18.30 uur op school te laten zijn. De brede school biedt voorschoolse opvang, onderwijs, tussenschoolse en naschoolse opvang. Zo'n geheel aan opvang, onderwijs en vrijetijdsactiviteiten wordt ook wel een dagarrangement genoemd. De brede school leent zich bij uitstek voor het organiseren van dagarrangementen, omdat er vaak al sprake is van samenwerking met buitenschoolse partners zoals de peuterspeelzaal, buiten-

schoolse opvang, kinderwerk en instellingen voor sport en cultuureducatie. Met name in de naschoolse opvang wordt veel samengewerkt met andere organisaties die naschoolse activiteiten aanbieden. Het ministerie van OCW heeft tot 2008 100 miljoen euro subsidie beschikbaar gesteld voor het organiseren van dagarrangementen.

Aandachtspunten

Hoewel deelname van kinderopvang in de brede school veel voordelen heeft, zijn er ook knelpunten. Gezamenlijke huisvesting met multifunctioneel ruimtegebruik kan voor andere partijen kostenverhogend zijn, omdat de GGD -op grond van door de gemeente vastgestelde regels- strengere eisen stelt aan de veiligheid en hygiëne van de ruimtes voor kinderopvang in vergelijking met de eisen die voor het onderwijs gelden. Goed overleg met de GGD in een vroeg stadium is aan te bevelen.

Een ander aandachtspunt is dat tussenschoolse opvang niet is opgenomen in de nieuwe Wet kinderopvang. Voor de tussenschoolse opvang gelden dus niet dezelfde kwaliteitseisen als voor de kinderopvang. Als men ervoor kiest om wel professionele opvang te organiseren, stijgen de kosten. De tussenschoolse opvang wordt volledig gefinancierd door de ouders. Wel draagt het ministerie van OCW zorg voor de opleidingskosten van de leidsters en het toezicht op de kwaliteit van de tussenschoolse opvang.

Vormen van opvang

Kinderopvang

Kinderen van 0-4 jaar kunnen terecht in een kinderdagverblijf. De samenwerking met kinderdagverblijven biedt mogelijkheden voor de overdracht van gegevens in het kader van het volgen en stimuleren van de doorlopende ontwikkeling van kinderen. Door de nabijheid van de betrokken partners kan er gezorgd worden voor een 'warme' overdracht, met een persoonlijk karakter. Ook kunnen de kinderen vanaf ongeveer drie jaar voorbereid worden op school, bijvoorbeeld door activiteiten en methodieken die de cognitieve ontwikkeling bevor-

deren, maar ook bijvoorbeeld door een bezoekje aan een groep 1. Het werken met programma's gericht op het stimuleren van de ontwikkeling van kinderen begint geleidelijk ingang te vinden op kinderdagverblijven. Er is zelfs een landelijk curriculum voor de kinderopvang in ontwikkeling, door het Landelijk Pedagogienplatform Kinderopvang (www.curriculumkinderopvang.nl).

Buitenschoolse opvang (BSO)

De buitenschoolse opvang (BSO) bestaat uit opvang van kinderen in de basisschoolleeftijd voor en na schooltijd en tijdens de schoolvakanties en andere vrije dagen, zoals studiedagen van de leerkrachten. In eerste instantie was de BSO er vooral op gericht om een vervangende thuissituatie te bieden aan kinderen van buitenshuis werkende ouders. In de loop der tijd is de functie van de BSO veranderd. Ouders willen graag dat hun kinderen vrijetijdsactiviteiten, zoals sport en muziek, ook onder BSO-tijd kunnen uitoefenen. Kinderen, met name kinderen vanaf acht jaar, willen meer vrijheid in de invulling van de BSO-tijd.

Van de voorschoolse opvang wordt vaak weinig gebruik gemaakt. Het gaat meestal om een klein aantal kinderen, waardoor het een relatief dure voorziening is.

De activiteiten in de naschoolse opvang worden soms georganiseerd in samenwerking met andere organisaties. Op veel brede scholen werken kinderopvang en welzijn nauw samen bij het ontwikkelen en aanbieden van activiteiten na school. Ook de centra voor de kunsten/muziekschool en de sportsector zijn vaak betrokken bij het aanbod aan buitenschoolse activiteiten. Op die manier ontstaat een samenhangend aanbod. Samenwerking tussen onderwijs en buitenschoolse opvang biedt bovendien de mogelijkheid een relatie te leggen tussen binnen- en buitenschools leren, wat de ontwikkelingskansen van met name kinderen in achterstandssituaties ten goede kan komen. Inhoudelijk zijn er dus duidelijke voordelen bij een dergelijke samenwerking. Organisatorisch liggen de zaken echter soms wat ingewikkeld, omdat het aanbod van de instellingen nooit

helemaal synchroon loopt, de kosten voor ouders op verschillende wijze afgerekend worden en de toegang tot activiteiten soms wel en soms niet via de opvang loopt. Daarom zijn heldere afspraken nodig als kinderen deelnemen aan buitenschoolse opvang én naschoolse activiteiten.

Het is ideaal wanneer onderwijs, BSO en vrijetijdclubs zich in hetzelfde gebouw of vlakbij elkaar bevinden. Kinderen en ouders zijn dan weinig tijd kwijt aan vervoer van de ene instelling naar de andere en het komt de veiligheid van kinderen ten goede. Een brede school biedt hiervoor goede kansen, met name als het nieuwbouw betreft. Op sommige brede scholen staan de activiteiten open voor alle kinderen van de school of de wijk.

Tussenschoolse opvang

De brede school biedt kansen voor het aanbieden van een goede tussenschoolse opvang. Zo kan er gebruik worden gemaakt van multifunctionele ruimtes en zijn er mogelijkheden voor gecombineerde functies: leidsters van de naschoolse opvang verzorgen bijvoorbeeld ook de tussenschoolse opvang. De meerwaarde hiervan is dat er continuïteit ontstaat wat betreft het personeel: kinderen zijn vertrouwd met de leidsters omdat ze die ook in andere situaties tegenkomen.

De deskundigheid van overblijfskrachten wordt vaak als probleem gezien. Om die deskundigheid te versterken is er een 1-jarige opleiding 'leidster tussenschoolse opvang' van het Instituut voor Ontwikkeling van Schoolkinderopvang (IOS) en een cursus voor overblijfskrachten van de Vereniging voor Openbaar Onderwijs. IOS heeft ook een beroepsprofiel opgesteld voor leidster tussenschoolse opvang. Voor de financiering van de scholing van overblijfsmedewerkers kunnen schoolbesturen tot 2010 subsidie aanvragen bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Aandachtspunten bij het organiseren van tussenschoolse opvang zijn: aanmelden en betaling vooraf goed regelen (zodat je weet op hoeveel kinderen je kunt rekenen), financiën apart organiseren, een coördinator aanstellen voor

het regelwerk, zorgen voor voldoende ruimte binnen en buiten de school, uitvoering door professionals in samenwerking met vrijwilligers, scholing van overblijfskrachten, ruimte voor eigen keuze van kinderen (overblijven is ten slotte vrije tijd), gedragsregels voor het overblijven (Schreuder e.a., 2005).

Tieneropvang

Kinderen willen na hun tiende jaar vaak niet meer naar de buitenschoolse opvang voor 4- tot 12-jarigen, omdat zij het er kinderachtig vinden en zich teveel beknot voelen in hun vrijheid. Daarnaast spelen bij de tieneropvang andere doelen een rol, die ook gelden voor kinderen van niet-werkende ouders, zoals voorkomen dat tieners geïsoleerd raken en tieners helpen zich voor te bereiden op participatie in de samenleving. Afhankelijk van de behoeften in de wijk heeft de tieneropvang het karakter van (door ouders betaalde) opvang of vrij toegankelijke naschoolse activiteiten.

Een brede school biedt een aantal voordelen om tieneropvang te realiseren: de samenwerkingspartners zijn aanwezig en men is al bezig met elkaar een aanbod te ontwikkelen. Bij nieuwbouw kan er een ruimte in het schoolgebouw voor tieners gecreëerd worden. De doelgroep is gemakkelijker te benaderen door een brede school dan door een zelfstandig tienercentrum, al zal er wel energie gestoken moeten worden in PR-beleid vanwege de onbekendheid van tieneropvang. Beroepskrachten fungeren als makelaar tussen de tieners en het vrijetijdsaanbod en zorgen zo voor aanbod dat past bij de vraag. Het is voor deze leeftijdsgroep essentieel om over voldoende en geschikte ruimte te beschikken, zowel binnen (huiswerk maken, muziek maken) als buiten (skaten, voetballen, skeeleren), zonder dat zij andere gebruikers van de ruimte hinderen.

Voor het regelen van de ouderbijdrage kan men kiezen voor een combinatie van de inkomensafhankelijke ouderbijdrage, zoals die geldt voor 'vaste' buitenschoolse opvang, en een strippenkaart, zoals men die vaak gebruikt voor naschoolse activiteiten met flexibele inloop. Een knelpunt vormt de tegemoetkoming aan

ouders voor kinderen na de basisschool. In de Wet kinderopvang ligt de grens voor het recht op financiële vergoeding voor kinderopvang aan het einde van het basisonderwijs.

Meer lezen

- Commissie Tieneropvang (2002). **Ruimte voor tieners. Eindadvies commissie tieneropvang.** Den Haag: Commissie Tieneropvang.
- Daalen, R. van, Grubben, L., Pach, J. & Walraven, G. (2003). **Brood op school, Inspirerende voorbeelden van tussenschoolse opvang.** Amsterdam, DSP (in opdracht van de ministeries van OCW en SZW; te downloaden via: www.dsp-groep.nl).
- Francissen Communicatie, **Overblijven: goed geregeld!** (te downloaden via www.minocw.nl)
- **Handboek Wet kinderopvang.** (te downloaden via www.kinderopvang.net)
- Onderwijsraad (2006). **Een vlechtwerk van opvang en onderwijs.** Den Haag: Onderwijsraad.
- Schreuder, L. (2002). Leuk voor kinderen? Dagarrangementen op school. In: **Vernieuwing**, jrg. 61, nr.6, 19-21.
- Schreuder, L., Valkestijn, M. & Hajer, F. (2005). **Dagarrangementen in de brede school: een samenhangend aanbod van onderwijs, opvang en vrije tijd.** Amsterdam: SWP/NJI.
- **Verantwoorde kinderopvang: verdere stappen naar de toekomst. Convenant kwaliteit kinderopvang.** (te downloaden via www.kinderopvang.net)
- Verhees, F. & Stijn, C. van (2004). **De Brede School en de Wet kinderopvang.** (te downloaden via www.kinderopvang.net)
- Wilt, P. van der (2002). **Handboek tussenschoolse opvang.** Utrecht: IOS.
- Wilt, P. van der (2003). **Beroepsprofiel leidster tussenschoolse opvang.** Utrecht: IOS.

Websites

- www.kinderopvang.nl
- www.kinderopvang.net
- www.sportenkinderopvang.nl
- www.datgunjeiederkind.nl
- www.minocw.nl/opvang
- www.verantwoordoverblijven.nl
- www.overblijfmagazine.nl
- www.ios-ensac.nl
- www.curriculumkinderopvang.nl

4 Peuterspeelzaalwerk en de brede school

Het peuterspeelzaalwerk heeft een stevige positie in de brede school. Voor de brede school is de peuterspeelzaal de meest genoemde samenwerkingspartner. Deze sterke band is niet toevallig, want beide partijen hebben ontwikkelingsstimulering hoog in het vaandel staan en de samenwerking biedt daarvoor mogelijkheden die de partijen afzonderlijk veel moeilijker kunnen realiseren.

Wie zijn de partijen in deze sector?

De gemeente is verantwoordelijk voor het peuterspeelzaalwerk. Er zijn vier groepen aanbieders. De grootste groep aanbieders zijn de zelfstandige organisaties voor peuterspeelzaalwerk die één peuterspeelzaal beheren. De andere aanbieders zijn: welzijninstellingen die meerdere peuterspeelzalen onder hun hoede hebben, kinderopvangorganisaties en schoolbesturen.

De meerwaarde van peuterspeelzaalwerk voor de brede school

Voor de school betekent de samenwerking met de peuterspeelzaal dat een deel van de kinderen beter voorbereid in groep 1 komt. Dat geldt zowel voor het cognitieve aspect (deelname aan een VVE-programma, dat in groep 1 wordt voortgezet) als voor het sociale aspect (kennismaking met het schoolgebouw, de klas en de leerkracht van groep 1). Ook is het voor de school makkelijker om ouders van jonge kinderen te verwijzen naar de peuterspeelzaal, zeker als die in hetzelfde gebouw is gehuisvest. Als de peuterspeelzaal en de school dicht bij elkaar gehuisvest zijn, is een bijkomend voordeel dat de peuters gemakkelijk een kennismakingsbezoekje kunnen brengen aan de klas en de juf van groep 1. Hierdoor verloopt de overgang van de peuterspeelzaal naar groep 1 soepeler. Voor de andere partners biedt de peuterspeelzaal de mogelijkheid om de doorgaande verticale lijn van voorzieningen (consultatiebureau – peuterspeelzaal – school) effectiever in te zetten. Door de nauwe samenwerking wordt het gemakkelijker om elkaar op de hoogte te houden van alle aspecten van de ontwikkeling van de kinderen. Het kind wordt vanaf de geboorte gevolgd, zorgbehoeften worden vroeg gesignaleerd en er kan een adequate onder-

steuning worden aangeboden. Ook wordt het voor andere partners gemakkelijker om de doelgroep van peuters en ouders te bereiken.

Het belang van de brede school voor het peuterspeelzaalwerk

De brede school biedt de peuterspeelzaal de mogelijkheid om effectiever te werken en dus meer winst te boeken bij het bestrijden van (dreigende) ontwikkelingsachterstanden. Effectiever werken wordt vooral mogelijk als de peuterspeelzaal en de school inhoudelijk en organisatorisch aan elkaar gekoppeld zijn. Als de peuterspeelzaal in hetzelfde gebouw als de school is gehuisvest, kan zij bovendien gemakkelijker in contact komen met ouders, zodat het eenvoudiger wordt om het bereik van doelgroepkinderen te vergroten.

Naast ontwikkelingsstimulering zijn ook 'volgen en signaleren' en het 'vormgeven van een doorgaande ontwikkelingslijn' kerntaken van de peuterspeelzaal. Ook deze taken kunnen effectiever uitgevoerd worden in de brede school. Het peuterspeelzaalwerk wordt in de brede school immers duidelijker gepositioneerd in de doorgaande verticale lijn. Het wordt zo gemakkelijker om een 'warme' overdracht van informatie te organiseren: de peuterleidster weet wie zij binnenkrijgt en kan de leerkracht goed informeren bij de overgang naar groep 1. Ook doorverwijzen naar andere voorzieningen in de brede school gaat gemakkelijker (de horizontale doorgaande lijn), waardoor kinderen met specifieke behoeften sneller de juiste ondersteuning krijgen.

Ontwikkelingen binnen de sector

Peuterspeelzalen zijn er voor kinderen vanaf twee of twee-en-een-half jaar tot vier jaar. Het

doel van peuterspeelzaalwerk is de ontwikkeling van kinderen te stimuleren. Aanvankelijk werkten er veel vrijwilligers in peuterspeelzalen, maar inmiddels is deze sector grotendeels geprofessionaliseerd. Sinds de invoering van het VVE-beleid in 2000 is het belang en de omvang van het peuterspeelzaalwerk toegenomen. Het aantal kindplaatsen groeit en gemeenten spannen zich in om het bereik van kinderen met (dreigende) achterstanden te vergroten. Het is de bedoeling dat in 2010 70 procent van de VVE-doelgroep deelneemt aan een VVE-programma.

VVE-programma's

Veel peuterspeelzalen werken met een VVE-programma om de ontwikkeling van de kinderen te bevorderen. Piramide is het meest gebruikte programma, gevolgd door lokale programma's, Startblokken, Boekenpret, Boekenbas, Ko Totaal en Kaleidoscoop (Van Kampen e.a., 2005). Van al deze programma's is alleen van Piramide en Kaleidoscoop wetenschappelijk aangetoond dat zij effectief zijn. De effectiviteit van programma's wordt bepaald door inhoudelijke kwaliteit en de kwaliteit van de uitvoering. Daarvoor gelden specifieke eisen, o.a. voor de duur van het programma (van 2 jaar tot en met groep 2), de intensiteit (vier dagdelen per week), de didactiek (een gestructureerde didactische aanpak) en de personele inzet (twee leidsters per groep). Zorgen over de kwaliteit van de voor- en vroegschoolse educatie hebben het Ministerie van OCW doen besluiten om een landelijk professionaliseringstraject aan te bieden voor leidsters op peuterspeelzalen en kinderdagverblijven, leerkrachten onderbouw en andere betrokkenen bij VVE.

Omdat peuterspeelzalen en scholen vrij zijn in hun keuze van een VVE-programma, kan het gebeuren dat een kind op de peuterspeelzaal het ene programma volgt en bij de overgang naar groep 1 geconfronteerd wordt met een ander programma. Hierdoor kan de leerkracht niet voortbouwen op het werk van de peuterspeelzaal en heeft geen van beide programma's een optimaal effect. Daarom vindt steeds vaker afstemming plaats tussen de peuterspeelzaal en de basisschool, zodat de kinderen aan één pro-

gramma deelnemen met een doorgaande lijn over vier jaren. Vaste combinaties van peuterspeelzaal en basisschool worden ook wel 'voorscholen' genoemd.

Niet alle peuterspeelzalen werken met een VVE-programma. Sommige werken met lokaal ontwikkelde methodieken of alleen met de Taallijn. Voor deze peuterspeelzalen kan deelname aan een brede school aanleiding zijn om meer programmatisch te gaan werken.

Taalstimulering

Een belangrijk onderwerp in het peuterspeelzaalwerk is taalstimulering. Taalachterstand blijkt een sterke negatieve invloed te hebben op de schoolprestaties van kinderen. Daarom wil men de taalontwikkeling van kinderen al zo vroeg mogelijk stimuleren. Dat gebeurt onder andere via de VVE-programma's. Ook de Taallijn wordt ingezet om de taalontwikkeling te bevorderen. De aanpak van de Taallijn is gericht op methodieken en gesprekstechnieken die de interactie tussen volwassene en kind versterken. De Taallijn wordt samen met, maar ook los van, VVE-programma's ingezet.

Samenwerking met kinderopvang

Peuterspeelzaalwerk en kinderopvang zijn tot op heden sterk van elkaar onderscheiden. Peuterspeelzalen bieden ontwikkelingsstimulering en worden gesubsidieerd door de gemeente; kinderopvangorganisaties bieden opvang en zijn meer commercieel van karakter. Nu van scholen wordt verwacht dat zij voor, tussen en na schooltijd opvang verzorgen en de discussie over de vorming van kindercentra, waarin peuterspeelzaalwerk en kinderopvang samengaan, in volle gang is, gaan steeds meer organisaties voor peuterspeelzaalwerk en kinderopvang nauwer samenwerken en zelfs fuseren. Hoewel in het regeerakkoord de term 'kindercentra' ontbreekt, zegt men wel te streven naar een 'sluitend systeem van voorzieningen' voor jonge kinderen. De harmonisering van de financiële regelgeving rond peuterspeelzaalwerk, kinderopvang en VVE is een stap in die richting. De verwachting is dat peuterspeelzalen en kinderdagverblijven op termijn opgaan in kindercentra.

Samenwerking

Peuterspeelzalen en scholen hebben een gezamenlijk belang: de ontwikkeling van kinderen bevorderen. Dat is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Toch loopt de samenwerking niet altijd vanzelfsprekend. De hindernissen kunnen fysiek van aard zijn, bijvoorbeeld als bij de bouw van een multifunctionele accommodatie geen rekening is gehouden met contacten tussen de peuterspeelzaal en de school, waardoor men niet makkelijk bij elkaar kan binnenlopen. Ze kunnen ook organisatorisch van aard zijn, bijvoorbeeld doordat leidsters geen uren krijgen voor overleg en leerkrachten wel. En belemmeringen kunnen ook te maken hebben met statusverschillen, waarbij de leidsters zich de mindere voelen van de hoger opgeleide leerkrachten. Vooral in gevallen waar geen ervaring op het gebied van samenwerken bestaat, doen dergelijke hindernissen zich voor.

De samenwerking tussen de peuterspeelzaal en de school heeft vaak betrekking op de inhoudelijke en organisatorische uitvoering van het VVE-programma. Dat houdt het volgende in: de peuterspeelzaal gebruikt hetzelfde VVE-programma als de leerkrachten in groep 1 en 2, waardoor er geen breuk ontstaat bij de overgang naar groep 1; (in principe) alle kinderen stromen door van de peuterspeelzaal naar groep 1 van die school; de leidsters en de leerkrachten volgen gezamenlijk (bij)scholingscursussen; er is geregeld contact tussen de leidsters en de leerkrachten; en er is een 'warme' overdracht van de peuterspeelzaal naar groep 1.

In de samenwerking met andere partijen kan men inhoudelijke en procedurele afspraken maken over doorverwijzing. Soms krijgen deze afspraken vorm op gemeentelijk niveau, bijvoorbeeld bij het standaardiseren van de gegevensoverdracht van het consultatiebureau naar de peuterspeelzaal en van de peuterspeelzaal naar de basisschool.

Samenwerking met andere partijen kan ook de vorm krijgen van activiteiten als gezamenlijke uitstapjes voor peuters en kleuters, kinderen van de basisschool die komen voorlezen, knutselac-

tiviteiten of dans en muziek voor peuters, al dan niet als onderdeel van het programma van de peuterspeelzaal. De bibliotheek kan peuterbezoeken organiseren en taalstimulering in de peuterspeelzaal ondersteunen met expertise (interactief voorlezen), materialen (thema-collecties) en voorlichting aan ouders.

Meer lezen

- Biesta, T. & Hoeffnagel, E. (2005). Speelruimte. **Een publicatie als afronding van het project 'Kwaliteit Peuterspeelzaalwerk'**. Arnhem: LPP
- Deuren den Hollander van, R. (2001), **Peuterspeelzaalwerk in de 21e eeuw: het werkveld aan het woord**. Utrecht: VOG.
- Kampen, A. van, Kloprogge, J., Rutten, S. & Schonewille, B. (2005). **Voor- en vroegschoolse educatie: de toekomst verkend**. Utrecht: Sardes.
- Ministerie van VWS, **Beleidsbrief peuterspeelzaalwerk**. DJB/KO-2242693, 23 januari 2002
- MO-groep (2001). **Peuterspeelzaalwerk in de 21e eeuw**. Utrecht: MO-Groep.
- Weerd, M. de & Vegt, A.L. van der (2001). **Peuterspeelzaalwerk in Nederland: de huidige praktijk**. Amsterdam: Regioplan.
- Westenbrink, W., m.m.v. H. Versteegen (2006), **Allemaal naar de peuterspeelzaal**. Utrecht: Sardes.

Websites

- www.lpp-nederland.nl (landelijk platform peuterspeelzalen)
- www.ontwikkelingsstimulering.nl
- www.kaleidoscoop.org
- www.citogroep.nl (Piramide)
- www.detaallijn.nl
- www.wersterk.nl (professionalisering VVE-personeel)

5 Zorg en de brede school

In veel gemeenten zijn GGD, thuiszorg en (school)maatschappelijk werk actief betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het aanbod in een brede school. De samenwerking met de (jeugd)zorg richt zich meestal op preventie, signalering en doorverwijzing bij problemen van kinderen op sociaal-emotioneel en sociaal-maatschappelijk terrein.

Wie zijn de partijen?

De belangrijkste partners in de zorgsector zijn de thuiszorg en de GGD. Sinds 2003 zijn gemeenten wettelijk verplicht om integrale jeugdgezondheidszorg (JGZ) voor 0-19-jarigen te realiseren. De gemeente voert de regie over dit beleid en beschikt over de financiën. De thuiszorg (0- tot 4-jarigen) en de GGD (4- tot 19-jarigen) zijn samen verantwoordelijk voor de uitvoering. De thuiszorg (in sommige gemeenten de GGD) is verantwoordelijk voor de consultatiebureaus, die zich houden op de ontwikkeling van de allerjongsten. De GGD controleert de lichamelijke en sociale ontwikkeling van schoolgaande kinderen door periodiek onderzoek door de jeugdarts en de jeugdverpleegkundige. Daarnaast zijn er diverse (ook regionaal opererende) instellingen die cursussen opvoedingsondersteuning aanbieden.

De meerwaarde van de zorgsector voor de brede school

Consultatiebureau

Het consultatiebureau is de beginschakel in de ketenbenadering van de zorg voor kinderen. Omdat het bureau een bijzonder groot bereik heeft onder zuigelingen, is zij een ideaal startpunt voor het opzetten van een doorgaande lijn voor 0- tot 12-jarigen op het gebied van preventie, voorlichting en informatie. Sinds de Tijdelijke Regeling Vroegsignalering (die is opgegaan in de Wet Collectieve Preventie Volksgezondheid) hebben consultatiebureaus ook de taak om cognitieve achterstanden en taalachterstanden te signaleren en ouders te wijzen op programma's voor opvoedingsondersteuning en voor ontwikkelings- en taalstimulering die onder andere in het kader van VVE in peuterspeelzalen worden aangeboden. Samenwerking

tussen het consultatiebureau, het peuterspeelzaalwerk en een buurtnetwerk kan ervoor zorgen dat zoveel mogelijk doelgroepkinderen op een VVE-peuterspeelzaal terecht komen.

Schoolmaatschappelijk werk

Op steeds meer scholen is de inzet van schoolmaatschappelijk werk een essentieel onderdeel van de (leerling)zorg. Schoolmaatschappelijk werk biedt hulp aan ouders en kinderen en ondersteunt en ontlast de school bij psychosociale problemen. Ook vormt het vaak een brug, samen met de intern begeleider, tussen de school, de ouders en de externe instellingen voor jeugdzorg, maatschappelijke dienstverlening en opvoedingsondersteuning. Schoolmaatschappelijk werk wordt aangeboden door verschillende instellingen: het algemeen maatschappelijk werk, bureau jeugdzorg, onderwijsbegeleidingsdienst, MEE of door zelfstandig in dienst genomen maatschappelijk werkers bij schoolbesturen of gemeenten. Er is binnen brede scholen steeds meer behoefte aan uitbreiding van het maatschappelijk werk naar de voorschoolse periode (peuterspeelzaal, voorschool). Zo kan vroegtijdig worden ingegrepen of hulp geboden. Bij het ontwerp van nieuwe brede scholen in multifunctionele accommodaties kan men rekening houden met een gespreksruimte voor (school)maatschappelijk werk. Men kan voorzien in de behoefte aan privacy voor de cliënten door bijvoorbeeld een eigen ingang en een apart telefoonnummer.

Opvoedingsondersteuning

Voor ouders van jonge kinderen kunnen op peuterspeelzalen inloopochtenden worden georganiseerd, waar zij elkaar kunnen ontmoeten om ervaringen over de opvoeding uit te wisselen. Een medewerker van de thuiszorg kan

hierbij ondersteunen of voorlichting geven. Dit is een laagdrempelige manier om steun in de opvoeding te bieden. Tegelijkertijd heeft de thuiszorg zo de gelegenheid om collectieve preventie uit te voeren.

Ook andere instellingen bieden opvoedingsondersteuning. Het gaat hier om informatie en voorlichting, pedagogische advisering, begeleiding en training, bevordering van sociale hulp, zelfhulp, vroegtijdige signalering en doorverwijzing. De opvoedingsondersteuning wordt aangeboden in allerlei vormen, van cursussen (Samenspel, Opvoeden zó, Spel aan huis) tot inloopochtenden of een opvoedwinkel.

Naast opvoedingsondersteuning in de voor-schoolse periode is er ook steeds meer vraag naar opvoedingsondersteuning voor ouders van basisschoolkinderen. Steeds meer brede scholen bieden dit aan. De Centra voor Jeugd en Gezin kunnen daar een belangrijke rol in spelen.

Zorgadviesteams

Een Zorgadviesteam (ZAT) is een multidisciplinair overleg ten behoeve van de leerlingzorg. Het ZAT is vaak georganiseerd op bovenschools niveau, als aanvulling op de schoolnabije zorg door het zorgteam van de school, het schoolmaatschappelijk werk en de jeugdgezondheidszorg. In de Zorgadviesteams wordt de aansluiting gemaakt met Bureau Jeugdzorg, de zorg van WSNS, de REC's (speciaal onderwijs) en de Centra voor Jeugd en Gezin. De ZAT's vervangen steeds meer de buurtnetwerken jeugdhulpverlening, die al langere tijd in een aantal gemeenten functioneerden.

De Zorgadviesteams komen voort uit de advisering van Operatie Jong, een project van verschillende ministeries om samenhang aan te brengen in het jeugdbeleid, in beleid en praktijk. Eén van de actiepunten van Operatie Jong was het opzetten van zorgstructuren in en om de school.

In het ZAT wordt de problematiek van het kind signaleerd en wordt bepaald waar het kind het beste naar verwezen kan worden. De deelnemers zijn medewerkers van de 'vindplaatsen' (school, peuterspeelzaal) en van de zorginstellingen (Bureau Jeugdzorg, thuiszorg, GGD,

maatschappelijk werk). Een coördinator zorgt voor de voortgang.

Gezondheidszorg

Sommige brede scholen nemen de (geestelijke) gezondheidszorg op in hun basisaanbod. Daarbij kan het gaan om huisartsen, fysiotherapie, logopedie, maatschappelijk werk, psychologen etc. Soms zijn al deze voorzieningen onder één dak gehuisvest in de brede school. In andere gevallen is er sprake van een gezondheidscentrum op loopafstand van de brede school. Naast gezondheidszorg voor leerlingen kan het hier ook gaan om zorg voor ouders of wijkbewoners.

In 2004 startten negen nationale voorlichtingsinstituten het landelijk programma Gezonde School.

Samen met ondersteunende instanties (bijvoorbeeld GGD) bepalen scholen wat nodig is voor een gezonde en veilige school. Op basis hiervan stelt men een gezondheidsplan op. Volgens de aanpak van de Gezonde School is collectieve preventie de eerste stap in de ketenzorg. Zo wordt duidelijk dat aandacht voor gezondheid onlosmakelijk is verbonden met de primaire taak van de school. De school staat hierin niet alleen, er zijn lokaal en regionaal veel organisaties actief.

Het belang van de brede school voor de zorgsector

De meerwaarde van de brede school voor de zorgsector is een beter bereik van de doelgroep. Door nauwere samenwerking met onderwijs en welzijn kan de zorgsector dichterbij haar doelgroepen opereren, vindt doorverwijzing sneller plaats en hebben preventieve activiteiten een grotere impact.

Zorginstellingen signaleren dat de psychosociale en sociaal-emotionele problematiek van kinderen in achterstandswijken niet door scholen alleen is op te lossen en dat ouders in die wijken moeilijker te bereiken zijn. In de praktijk blijkt er van zorgplannen en hulpverleningstrajecten soms weinig terecht te komen. Knelpunten liggen in de sfeer van: informatievoorziening, waardoor ouders vaak niet weten wel-

ke instanties er zijn en wat ze doen; hoogdrempeligheid, ouders weten de weg niet te vinden en zijn niet altijd bereid naar spreekuren/afspraken buiten de wijk te komen; en taal- en cultuurproblemen. Door samen te werken in een brede school kunnen deze knelpunten aangepakt worden. Een brede school is laagdrempelig, waardoor het voor ouders en kinderen makkelijker binnenlopen bij (jeugd)gezondheidszorg en maatschappelijk werk. Op het gebied van preventie kan voorlichting aan ouders gegeven worden, kunnen er cursussen voor ouders over opvoeding gegeven worden en cursussen voor kinderen, bijvoorbeeld over sociale vaardigheden. Scholing van personeel van brede scholen op het gebied van vroegsignalering kan gericht plaatsvinden en het personeel kan beter op de hoogte blijven van elkaars werkwijzen. Daarnaast kan men winst boeken in de huisvesting door multifunctionele ruimten te creëren voor bijvoorbeeld schoolarts, consultatiebureau of opvoedwinkel.

Relevante ontwikkelingen in de zorg

Wet op de jeugdzorg

Gemeenten hebben een preventieve taak op grond van de Wet op de Jeugdzorg (2005). Jeugdigen en ouders kunnen een beroep doen op opvoed- en opgroeiondersteuning binnen het preventieve lokale jeugdbeleid. Binnen dat beleid kunnen vijf gemeentelijke functies worden onderscheiden.

1. *informatie- en adviesfunctie*: informatie, voorlichting en advies aan ouders, kinderen en jongeren over opvoeden en opgroeien
2. *signaleringsfunctie*: signaleren van problemen door instellingen als jeugdgezondheidszorg en onderwijs
3. *toeleidingsfunctie*: toegang tot het (gemeentelijk) hulpaanbod, beoordeling en toeleiding (bijvoorbeeld sociale kaart)
4. *licht-pedagogische hulp*: advisering en lichte hulpverlening, zoals (school)maatschappelijk werk en coaching
5. *coördinatiefunctie*: coördinatie van zorg op lokaal niveau voor gezinnen en jeugdigen met meervoudige problemen.

In de Wet op de Jeugdzorg is het creëren van een samenhangend zorgaanbod een belangrijk aandachtspunt. De Bureaus Jeugdzorg krijgen dan ook de opdracht om meer vindplaatsgericht en 'outreaching' te werken: meer in de buurt van de school. De verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg ligt bij de provincies of bij de grootstedelijke regio's die de taak hebben om de relatie tussen het onderwijs en de jeugdzorg te versterken.

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo)

De Wmo biedt sinds 1 januari 2007 één wettelijk kader voor maatschappelijke zorgverlening en vervangt daarmee onder andere de Welzijnswet. Het doel van de Wmo is ervoor te zorgen dat mensen aan de samenleving en maatschappelijke processen kunnen deelnemen en hun zelfredzaamheid herstellen of versterken. Voor de brede school zijn met name twee prestatievelden van belang:

- het bevorderen van de sociale samenhang en de leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten
- op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden

Centra voor Jeugd en Gezin

De ontwikkeling van Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) staat volop in de belangstelling. Het is een belangrijk speerpunt in het landelijk en lokaal jeugdbeleid vanaf 2007. In het CJG worden taken op het gebied van jeugd en opvoeden gebundeld. Daarbij gaat het om de jeugdgezondheidszorg, maatschappelijk werk en andere organisaties op het gebied van de opvoed- en gezinsondersteuning. Voor een adequate registratie worden het elektronisch kinddossier (EKD) in 2008 en de Verwijsindex in 2009 landelijk ingevoerd. Ouders, kinderen, jongeren en professionals moeten bij het CJG snel, gemakkelijk en vanzelfsprekend terecht kunnen met vragen over opvoeden en opgroeien. Het CJG moet echter niet alleen een vraagbaakfunctie vervullen voor opvoedvragen, maar moet bij problemen ook snel hulp kunnen bie-

den en kunnen zorgen voor een integrale, effectieve aanpak van problemen. Indien specialistische hulp nodig is die het CJG zelf niet kan leveren, is een indicatie voor geïndiceerde jeugdzorg of AWBZ-zorg (geestelijke gezondheidszorg, licht verstandelijk gehandicapten) nodig. CJG en bureau jeugdzorg moeten samenwerken om een snelle toeleiding te realiseren. Het is aan de gemeente om in overleg met lokale en regionale partners de precieze invulling te bepalen.

Tot eind 2008 investeert het ministerie van VWS in opvoedingsondersteuning voor gezinnen: het project Opvoeden in de buurt. Vijfentwintigduizend gezinnen in zeven grote steden krijgen steun bij het opvoeden, georganiseerd vanuit de Centra voor Jeugd en Gezin.

Meer lezen

- Boschdriesz, M. & Kenkel, J. (2006). **Schoolmaatschappelijk werk in uitvoering. Handreiking schoolmaatschappelijk werk in het primair onderwijs.** LCOJ, VVMW en WSNS+. Alkmaar: Buro Extern.
- De Gideongemeenten (2006). **Opvoed – en opgroei-ondersteuning als lokale basisvoorziening** (gemeenten Eindhoven, Rotterdam, Almelo, Delft, Oude IJsselstreek, Urk, KPC/CoAct).
- Pannebakker, M. & Snijders, J. (2003). **Netwerken 0-12.** Amsterdam: SWP.
- Sardes (2006). **Op weg naar zorgplicht en passend onderwijs.** Sardes speciale editie, nr. 1, Utrecht: Sardes.
- Sauerwein, L. (2005). **Privacy op scholen en in multidisciplinaire zorgteams: de 40 meest gestelde vragen over privacy van leerlingen.** Amsterdam/Utrecht: SWP Uitgeverij/ NIZW Jeugd

Websites

- www.nji.nl (Nederlands Jeugd Instituut)
- www.nvmw.nl (Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werkers)
- www.wetmaatschappelijkeondersteuning.nl
- www.jeugdinterventies.nl
- www.onderwijsjeugdzorg.nl
- www.zios.nl (Zorg in en om de school)
- www.platformwsns.nl
- www.gezondeschool.nl
- www.passendonderwijs.nl

6 Cultuur en de brede school

Voor veel kinderen begint de 'culturele loopbaan' in het basisonderwijs. De basisschool kan met cultuureducatie voor kinderen de vensters naar de wereld openzetten. Cultuureducatie is een krachtige verbinding tussen schools en buitenschools leren. Cultuureducatie heeft tot doel om kinderen in een doorlopende leerlijn kennis te laten opdoen over en met cultuur en een gevarieerd programma van culturele activiteiten aan te bieden. Een belangrijke doelstelling van het overheidsbeleid is dat scholen en culturele instellingen steeds meer samen participeren in netwerken, een ontwikkeling die binnen brede schoolverband gemakkelijker kan plaatsvinden.

Wie zijn de partijen in deze sector?

Het gaat in de culturele sector om: bibliotheken, Centra voor de kunsten, instellingen voor kunsteducatie, muziekscholen, musea, theaters, orkesten, dans- en theatergezelschappen, amateurkunstorganisaties en erfgoedinstellingen. Daarnaast kunnen individuele kunstenaars (acteurs, musici, beeldend kunstenaars, dansers, fotografen etc.) bij de brede school betrokken zijn. Op dit moment is de bibliotheek de meest actieve culturele partner in de brede school. Instellingen voor kunst en cultuur en muziekscholen zijn minder vaak betrokken bij de brede school.

De meerwaarde van cultuur voor de brede school

Samenwerking op het terrein van kunst en cultuur is voor de brede school van belang, omdat kinderen – en via hen de ouders - daardoor in aanraking komen met mogelijkheden en ervaringen waarmee zij van huis uit niet altijd vanzelfsprekend kennismaken. De ervaringswereld van de kinderen wordt vergroot en dat komt ten goede aan hun algemene en culturele ontwikkeling. Ook kunnen kunst en cultuur worden ingezet om aan sociale en communicatieve vaardigheden te werken. Zij bieden immers aan kinderen andere dan talige manieren om zich te uiten (drama, muziek, beeldende vorming), waardoor kinderen verschillende competenties kunnen ontwikkelen. Ten slotte kan een sterke sociale en culturele rol van een brede school de sociale cohesie en leefbaarheid in

de wijk vergroten, bijvoorbeeld door gezamenlijk een kunstwerk in de wijk te realiseren of door kunstenaars in de wijk te betrekken bij de brede school.

Het belang van de brede school voor de culturele sector

Voor culturele instellingen is de brede school een uitgelezen plaats om de doelgroep uit te breiden. Soms is dit een expliciete subsidievoorwaarde vanuit het rijk of de gemeente, bijvoorbeeld als uitvloeisel van het Actieplan Cultuurbereik 2005-2008. Dit kan gebeuren door presentaties van leerlingen en voorstellingen te organiseren in een centrum voor de kunsten, de schouwburg of een concertzaal, waardoor leerlingen en hun ouders kennismaken met kunst en cultuur. In de tweede plaats biedt de brede school culturele instellingen de gelegenheid om samen met andere partners een samenhangend aanbod te ontwikkelen met een doorgaande lijn, waardoor verankering van kunst en cultuur in de brede school ontstaat. Ten slotte biedt de brede school aan de cultuursector de mogelijkheid om verbindingen tot stand te brengen met onderwijs, kinderopvang, welzijn en sport en met deze partners een netwerk te vormen.

Relevante ontwikkelingen in de sector

Landelijk beleid

In 1997 is de departementale projectgroep Cultuur en School van start gegaan, die beleid ont-

wikkelt en middelen beschikbaar stelt voor culturele activiteiten in (aansluiting op) het onderwijs. Vanaf 2004 werd het primair onderwijs bij het beleid betrokken en is de subsidieregeling Versterking Cultuureducatie Primair Onderwijs van kracht geworden. Alle basisscholen moeten in 2007 hun eigen aanpak op het gebied van cultuuronderwijs hebben geformuleerd en de samenwerking met culturele instellingen hebben vormgegeven. Gemeenten en provincies zijn door stimulerende maatregelen in staat gesteld om scholen te ondersteunen bij de ontwikkeling van cultuurbeleid.

Vanaf 2006 hebben in totaal 800 leerkrachten in het primair onderwijs en educatief medewerkers van culturele instellingen een cursus Interne Cultuurcoördinator (ICC) gevolgd. In deze door het ministerie van OCW geïnitieerde cursus leren deelnemers hoe zij meer structuur kunnen aanbrengen in het cultuureducatieve programma en hoe zij samenwerking tot stand kunnen brengen tussen het onderwijs en de culturele omgeving. Een 'ICC-er' kan een belangrijke rol vervullen bij het opzetten van cultuurbeleid in de brede school. Zowel binnen als buiten de school functioneert deze ICC-er als centraal aanspreekpunt.

In de nieuwe kerndoelen die gefaseerd worden ingevoerd tot augustus 2009, is een leergebied kunstzinnige oriëntatie opgenomen met drie kerndoelen.

Tenslotte zijn er stimuleringsregelingen, zoals Grassroots Cultuur van stichting Kennisnet/Ict op school. Hierbij ligt de nadruk op de toepassing van ICT binnen cultuureducatie. Leerkrachten in het basisonderwijs kunnen aanvragen indienen voor de subsidiëring van een project.

Door al deze maatregelen is een samenhangend beleidskader aanwezig voor cultuureducatie in het onderwijs en krijgt cultuureducatie een structurele plaats binnen het schoolbeleid.

Kunsteducatie en bemiddeling

Centra voor de kunsten en instellingen voor kunsteducatie vormen een brug tussen het onderwijs en de kunst- en cultuursector en bieden activiteiten aan waarop scholen kunnen

intekenen, van incidenteel tot meer geïntegreerd. Veel (brede) scholen maken gebruik van een kunstmenu: eenvoudige vormen van kunst in de eerste jaren en meer complexe in de hogere groepen. Daarnaast is er begeleiding bij culturele activiteiten en worden voorbereidende en afsluitende bijeenkomsten voor leerlingen of leerkrachten georganiseerd. Het kunstmenu heeft verschillende namen. Zo heet het in Amsterdam 'Kunstkaravaan', in Rotterdam 'Cultuurtraject primair onderwijs' en in Den Haag 'Kunstenplan'. De aanbieders van kunstmenu's zijn meestal steunfunctie-instellingen, soms op provinciaal niveau, soms regionaal, maar ook op gemeentelijk niveau, bijvoorbeeld Centra voor de kunsten.

Het werken met een kunstmenu kent vele voordelen. Het aanbod is gestructureerd en evenwichtig; alle disciplines komen aan bod; de activiteiten worden overzichtelijk aangeboden; er is een kwaliteitsgarantie; steunfunctie-instellingen en hun consultants nemen scholen (regel)werk uit handen; vakmensen worden ingezet; kunsteducatie is niet afhankelijk van incidentele initiatieven of van toevallige voorkeur. Intussen blijkt dat een kunstmenu ook zijn beperkingen heeft, want het is vaak te aanbodgericht. Scholen houden daardoor weinig keuzemogelijkheden over en kunnen niet veel eigen initiatief meer tonen. Veel scholen gaan er daarom toe over om in overleg met de aanbieder een op de school gericht kunstmenu te ontwikkelen.

Voor het bepalen van het ambitieniveau op het gebied van cultuureducatie kunnen scholen gebruik maken van scenario's die ontwikkeld zijn door de Taakgroep Cultuureducatie in het primair onderwijs. In het minst vergaande scenario vindt cultuureducatie ad hoc en sporadisch plaats. In het meest ambitieuze scenario is cultuureducatie niet alleen de verantwoordelijkheid van de basisschool, maar van een geïntegreerd netwerk van instellingen en organisaties in en om de school. Cultuurnetwerk Nederland heeft deze scenario's uitgewerkt en toegepast op de brede school.

Bibliotheek

Meer dan de helft van de bibliotheken die betrokken zijn bij de brede school, nemen actief deel door bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan de inhoudelijke ontwikkeling van de activiteiten, op te treden als organisator of begeleider van activiteiten of te kiezen voor een rol op afstand door zitting te nemen in de stuurgroep van de brede school. Bibliotheken adviseren onder meer bij de inrichting, organisatie en het gebruik van het documentatiecentrum en verzorgen leesbevorderingsactiviteiten en andere programma's rond lezen en taal in het basisonderwijs. Soms is er een bibliotheekfiliaal gevestigd in een brede school. Scholen die samenwerken in brede schoolverband kunnen hun documentatiecentra samenvoegen in een gezamenlijke mediatheek, waar ook de buurt gebruik van maakt, bijvoorbeeld na schooltijd. Veel brede scholen willen leesbevordering opnemen in hun aanbod. Dat gebeurt in samenwerking tussen onderwijs, bibliotheek en andere partners, zoals de peuterspeelzaal (VVE) en de naschoolse opvang. De participatie van de bibliotheek biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om de band met de wijk te versterken, door ICT-cursussen te organiseren in de mediatheek of het bibliotheekfiliaal. Anderzijds kunnen wijkbewoners actief betrokken worden bij de brede school door als vrijwilliger in de schoolbibliotheek werkzaam te zijn.

In het activiteiten aanbod van de brede school kan de meerwaarde in de samenwerking met de bibliotheek betrekking hebben op bestaande activiteiten, die door de samenwerking een nieuwe impuls krijgen ('opgevoerde activiteiten'), en op nieuwe activiteiten, die in samenwerking met de partnerorganisaties tot stand komen. Een voorbeeld van een opgevoerde activiteit is uitbreiding van het aanbod rond verfilmde boeken: de bibliotheek was al gewend boeken en films uit te lenen aan scholen, maar organiseert nu ook samen met het buurthuis vier keer per jaar onder schooltijd filmvoorstellingen rond deze films. Een voorbeeld van een nieuwe activiteit is het inrichten en coördineren van een kinderpersbureau in het bibliotheekfiliaal binnen de brede school, in

samenwerking met de welzijnsorganisatie.

Bibliotheken hebben veel te bieden en hebben ook veel kant-en-klare projecten en collecties, maar men vindt het lastig om meer vraaggestuurd te werken. Daarnaast vinden veel mensen de bibliotheek zo gewoon en vanzelfsprekend, dat deze bij de verkennende gesprekken over een brede school nog wel eens wordt vergeten. Het Casanova-project heeft als doel de betrokkenheid van bibliotheken bij de brede school te stimuleren.

Muziekschool

De muziekschool is voor steeds meer brede scholen een partner. Naast het bestaande aanbod van de muziekschool wordt een specifiek aanbod voor de brede school samengesteld, meestal als naschoolse activiteit. Ook komt het voor dat muziekschooldocenten binnen het binnenschoolse curriculum worden ingezet als vakdocent. Ten slotte kunnen muziekdocenten deelnemen aan projecten waaraan verschillende kunst disciplines (muziek, dans, drama, beeldende vorming) een bijdrage leveren.

De Groninger vensterscholen hanteren een zogenoemde drietrapsraket. Dit houdt in dat kinderen binnen schooltijd muziekactiviteiten krijgen aangeboden (eerste trap) en daarnaast in het naschoolse aanbod aan muziekactiviteiten kunnen meedoen (tweede trap). Daardoor raken zij wellicht zo enthousiast dat zij muzikales bij de muziekschool gaan volgen (derde trap).

Andere culturele instellingen en individuele kunstenaars

Andere mogelijke samenwerkingspartners op het gebied van cultuur zijn: musea, theaters, orkesten, dans- en theatergezelschappen, concertzalen, theatergezelschappen, verenigingen voor amateurkunst en erfgoedinstellingen. Veel musea hebben een educatieve afdeling waar scholen terecht kunnen. Theatergezelschappen verzorgen niet alleen voorstellingen in de school, maar maken ook steeds vaker samen met leerlingen een theatervoorstelling.

In 2002 is, in opdracht van het ministerie van OCW en Kunstenaars&CO, de opleiding

'beroepskunstenaars in de klas' ontwikkeld. Tijdens deze eenjarige opleiding leren kunstenaars uit alle disciplines projecten te ontwikkelen en uit te voeren voor het basisonderwijs. Deelnemers die de opleiding met succes afronden, krijgen een certificaat dat scholen de garantie geeft dat de kunstenaar genoeg kennis, inzicht en ervaring heeft om met leerlingen kunstprojecten uit te voeren. Dit kan een eigen project zijn óf maatwerk waarbij de kunstenaar samen met de school een project ontwikkelt.

Samenwerking

Bij samenwerking met culturele instellingen is het allereerst van belang om de gezamenlijke doelen te formuleren. Maakt de samenwerking deel uit van een proces waarbij de brede school zich wil profileren op het gebied van kunst en cultuur of was er tot nog toe nauwelijks aandacht voor dit terrein en wil men beginnen met incidentele activiteiten om later eventueel meer integratie tot stand te brengen? Welke behoeften en mogelijkheden heeft de brede school en sluit dit aan bij wat de culturele instelling te bieden heeft?

Het aanbod van cultuuractiviteiten in de brede school vindt meestal plaats op school. Het bestaat bijvoorbeeld uit popmuziekprogramma's, poëzieproject, workshops theater, fotografie, videoproject, museumproject en schoolkrant. Ook zijn er hybride activiteiten tussen sport en cultuur als circus, streetdance en bewegen op muziek. Bij het uitwerken van doelstellingen en activiteiten is het zinvol om een onderscheid te maken naar soorten culturele activiteiten. Zo zijn er actieve, receptieve en reflectieve werkvormen. Een combinatie van deze drie blijkt het meest effectief.

Cultuurnetwerk Nederland heeft een stappenplan gemaakt voor brede scholen die cultuurbeleid vorm willen geven.

Bij samenwerking in de brede school kunnen onderwijs, buitenschoolse opvang en culturele instellingen veel aan elkaar hebben. Zo hebben Kunstgebouw (stichting Kunst en Cultuur Zuid-Holland) en JSO (Expertisecentrum voor Jeugd, Samenleving en Opvoeding) in opdracht van de provincie Zuid-Holland samen een pilotpro-

ject uitgevoerd dat zich richt op versterking van de plaats van kunst- en cultuureducatie in de brede school en buitenschoolse opvang.

Tips

1

Stel een taalcoördinator aan

Maak voor een goede aansluiting tussen school en bibliotheek uren vrij worden voor de functie van taalcoördinator: iemand die binnen de school alles wat te maken heeft met taal en lezen op elkaar afstemt en de contacten onderhoudt met de bibliotheek.

2

Hanteer kwaliteitscriteria voor samenwerking

Hanteer bij de keuze voor een partner uit de culturele sector de volgende criteria: het aanbod is van goede kwaliteit; de partner beschikt over didactische vaardigheden en heeft ervaring in het omgaan met (niet altijd gemotiveerde) groepen kinderen; er is garantie voor meerjarige continuïteit; er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor en afstemming tussen het binnen- en buitenschoolse aanbod.

3

Maak goede afspraken

Onderwijs en cultuur zijn twee gescheiden werelden die in de brede school bij elkaar komen. Maak voor een goed gezamenlijk resultaat afspraken over: het doel van de activiteit en de plaats die het inneemt in het programma van de brede school, de wijze waarop de activiteit vorm krijgt, de verschillende rollen en verantwoordelijkheden, de wijze waarop de leerlingen worden voorbereid en begeleid, en de manier waarop er binnen schooltijd mee wordt verder gegaan (doorlopende lijn).

Meer lezen

- Brede school: nieuwe kansen voor cultuureducatie (2003). In: **Bulletin Cultuur & School** 29, 12-17 (te downloaden via www.cultuurplein.nl/po/tijdschriften/bulletin/artikelen)
- Brede school als middelpunt in de wijk (2007). In: **Bulletin Cultuur & School** 47, 10-15 (te downloaden via www.cultuurplein.nl/po/tijdschriften/bulletin/artikelen)
- Broekhof, K. (2007). Gemiste kansen? Onderzoek naar samenwerking bibliotheek en brede school. In: M. van der Grinten & F. Studulski (red.), **Zicht op de brede school 2006-2007**, pag. 52-55. Amsterdam: SWP.
- Broekhof, K. & Studulski, F. (2005). **Hart voor de brede bibliotheek**. Brochure Casanova. Utrecht: Sardes (te downloaden via www.sardes.nl)
- Cultuurnetwerk Nederland (2007). **Zicht op... brede school en cultuureducatie. Achtergronden, literatuur en websites** (te downloaden via www.cultuurplein.nl)
- Cultuurnetwerk Nederland (2007). **Scenario's en stappenplan brede school en cultuureducatie** (te downloaden via www.cultuurplein.nl)
- Heijden, E. & Roozen, I. (2005). **Een brede school met een hart voor ...cultuur? Beeldende vakken en dans. Praktijkvoorbeelden voor pabostudenten**. Enschede: SLO (te downloaden via: www.slo.nl/themas/00036/brede-school)
- Stichting Lezen/Oberon (2005). **Leesplezier in de brede school. Handreiking**, Utrecht: Oberon

Websites

- www.cultuurplein.nl
- www.cultuurenschool.net
- www.cultuurnetwerk.org
- www.dekunstconnectie.nl
- www.lezen.nl
- www.erfgoedactueel.nl
- www.beroepskunstenaarsindeklas.nl
- www.podiumschool.nl
- www.grassroots.kennisnet.nl
- www.bredeschoolnizw.nl

7 Sport en de brede school

Sport krijgt binnen brede scholen steeds meer aandacht. Sportverenigingen zijn steeds vaker actief betrokken bij de uitvoering van het aanbod. Bij de invulling van het activiteitenprogramma scoren sport en bewegen hoog bij ouders en kinderen. In veel nieuwe multifunctionele gebouwen vormt de sporthal één van de onderdelen van het complex. In dit hoofdstuk gaan we in op de (mogelijke) rol van sport in de brede school.

Wie zijn de partijen in deze sector?

De samenwerkingspartners in de sector sport bestaan in de eerste plaats uit sportverenigingen voor het beoefenen van teamsporten, zoals voetbalclubs, hockeyclubs en basketbalverenigingen. Ook verenigingen voor individuele sporten, zoals judo of jazzdance, kunnen partner zijn in de brede school. Ook kan men denken aan professionele sportclubs, waar de professionele spelers een modelrol vervullen voor de kinderen. Op dit moment zijn er in Nederland ongeveer 29.000 officieel geregistreerde sportverenigingen actief, naast 1800 fitnesscentra en sportscholen. De dienst Sport en Recreatie van de gemeente is vaak samenwerkingspartner, evenals welzijnsinstellingen.

De meerwaarde van de sportsector voor de brede school

Sporten geeft een belangrijke impuls aan de ontwikkeling van kinderen. In de eerste plaats bevordert sporten de gezondheid. Verder biedt sport mogelijkheden voor het aanbrengen van sociale competenties, zoals het leren hanteren van regels en normen ('fair play'), omgaan met winst en verlies, groepsnormen herkennen, leiderschap, agressiebeheersing, omgaan met teleurstellingen. Ook kan sporten de weerbaarheid bevorderen. Sport activeert sociale banden: samenwerken en samen dingen doen. Tenslotte kan sporten in clubverband een opstap zijn naar maatschappelijke participatie in het verenigingsleven in het algemeen. Door sport in de brede school te halen wordt sporten vanzelfsprekender en laagdrempeliger en kunnen kinderen enthousiast raken voor sportactiviteiten. Dit is met name van belang voor kinderen in achterstandswijken, omdat die

van huis uit meestal wat minder gestimuleerd worden om lid te worden van een sportvereniging of omdat de ouders het te duur vinden. Brede scholen die zich meer richten op tweeverdieners maken het ouders gemakkelijker om sportactiviteiten van hun kinderen te combineren met eigen werkzaamheden. Door samenwerking met sportclubs kunnen het aanbod en de tijden afgestemd worden op het schoolrooster of de buitenschoolse opvang.

Het belang van de brede school voor de sportsector

De belangrijkste meerwaarde voor de sportsector is de bevordering van de doorstroom van leerlingen (maar ook ouders en buurtbewoners) naar verenigingen. De brede school biedt sportorganisaties een platform om zich te profileren, vooral als zij het aantal jonge leden zien afnemen. Eventuele toekomstige leden kunnen vrijblijvend kennismaken met een diversiteit aan sportieve activiteiten en vervolgens geworven worden voor een regulier lidmaatschap.

Relevante ontwikkelingen in de sector

Er worden tal van initiatieven genomen om de sportieve ontwikkeling van kinderen en volwassenen te bevorderen. We noemen er hier enkele.

BOS-impuls

BOS staat voor Buurt, Onderwijs en Sport. BOS-impuls is de naam van een stimuleringsmaatregel die het ministerie van VWS eind 2004 heeft ingesteld. Het doel van de regeling is door sport- en bewegingsactiviteiten achterstanden van de jeugd van 4 tot 19 jaar op het gebied

van welzijn, sport en bewegen, gezondheid, opvoeding of onderwijs terug te dringen en overlast te bestrijden. Gemeenten krijgen de kans in samenwerking met partners uit onderwijs, welzijn/ buurt, sport en gezondheid te werken aan het oplossen van achterstanden. Er zijn al veel BOS-projecten in brede scholen van start gegaan. De laatste tranche is gestart in september 2006. De projecten duren uiterlijk tot december 2011.

WhoZnext

WhoZnext is een landelijk project waarin teams van jongeren worden geformeerd die in een wijk activiteiten willen organiseren op het gebied van sport en beweging, bijvoorbeeld het organiseren van een sportpleintje in de buurt, een feestavond op de sportclub of een excursie tijdens de gymles. WhoZnext faciliteert deze jongeren, zodat zij hun stem kunnen laten horen. De jongeren worden financieel en mentaal ondersteund door volwassenen. Dat kan de docent bewegingsonderwijs zijn, maar ook een voetbaltrainer of sportbuurtwerker die de jongeren helpt om hun ideeën vorm te geven. Voordat de teams aan de slag gaan, krijgen de jongeren een korte training van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) waarin zij onder andere leren interviewen en leren een begroting op te stellen. Verder organiseert WhoZnext samen met de teams een aantal grote sportevenementen. WhoZnext wordt onder meer gefinancierd uit de breedtesportimpuls.

Alliantie school en sport

Op het terrein van school en sport werkt het ministerie van VWS samen met het ministerie van OCW.

Het ministerie van OCW streeft naar meer sport en bewegen in het onderwijs, omdat dit de fysieke, mentale en sociale vaardigheden van kinderen versterkt. Daarnaast gaat men ervan uit dat sport bijdraagt aan het verbeteren van schoolprestaties en het voorkomen van schooluitval en verzuim. Meer sport en bewegen maakt scholen bovendien aantrekkelijker.

Het ministerie van OCW heeft in 2005 voor een periode van drie jaar met het NOC*NSF de Alli-

antie 'School en Sport samen sterker' afgesloten. Deze alliantie wil sporten en bewegen onder jongeren stimuleren. In dit kader wordt elk jaar de meest sportieve school van Nederland gekozen en worden sportieve scholen gecertificeerd. De alliantie werkt samen met onderwijs- en besturenorganisaties en andere landelijke sportorganisaties zoals de Koninklijke Vereniging van Leraren Lichamelijke Opvoeding (KVLO) en het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB).

Regeling huisvesting brede school en sportaccommodaties

Het kabinet heeft voor 2006 en 2007 in totaal 46 miljoen euro beschikbaar gesteld om eenmalig te investeren in de brede school en in de wijk voor de combinatie onderwijs, opvang en sport. De huisvesting van (brede) scholen en sportaccommodaties is op dit moment vaak niet geschikt voor multifunctioneel gebruik. Op grond van deze regeling kunnen gemeenten samen met de lokale organisaties van de brede school en sport een aanvraag indienen om de huisvesting geschikt te maken voor multifunctioneel gebruik. Als gebouwen voor meer doeleinden en doelgroepen geschikt zijn, bevordert dit de samenwerking tussen de diverse partijen. Bovendien kan hierdoor op lokaal niveau een meer samenhangend aanbod ontstaan voor activiteiten voor jongeren en wijkbewoners, wat ook de integratie en sociale cohesie bevordert. Voor aanvragen voor brede scholen geldt dat de regeling beperkt is tot scholen voor primair onderwijs en hun samenwerkingspartners. Voor aanvragen voor multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties is ook samenwerking met het voortgezet onderwijs of de BVE-sector mogelijk.

Sport en naschoolse opvang

Een belangrijke ontwikkeling is de samenwerking van sportverenigingen met naschoolse opvang. De naschoolse opvang is dan gesitueerd in de accommodatie van de sportvereniging, waarbij kinderen gebruik kunnen maken van de aanwezige sportfaciliteiten. De opvang wordt verzorgd door een professionele kinder-

opvangorganisatie. Naast een huurovereenkomst wordt ook een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. De samenwerking kan formeel worden vastgelegd door een aparte stichting op te richten. Dit voorkomt onverantwoorde financiële risico's voor de sportvereniging.

Om samenwerking inhoudelijk goed vorm te geven is het belangrijk dat de sportvereniging en de kinderopvang een gezamenlijk sportpedagogisch beleidsplan opstellen, waarin de gezamenlijke visie en de activiteiten worden beschreven. Het is daarnaast belangrijk dat de kinderopvang personeel inzet dat zich kan vinden in een 'sportieve insteek'.

Ook bij deze vorm van samenwerking moet er voldoende aandacht zijn voor communicatie tussen de partijen, voor duidelijke afspraken over onderhoud en beheer en voor bouwtechnische aanpassingen (in verband met strenge GGD-eisen). Het is aan te raden om al in de initiatiefase de GGD te betrekken bij de plannen. Omdat sportverenigingen vaak buiten de bebouwde kom liggen, is een goede regeling van het vervoer belangrijk.

Samenwerking

Sport- en beweegplan

Als de brede school vooral wil inzetten op sportstimulering, is het aan te raden een sport- en beweegplan op te zetten. Hierin wordt beschreven hoe de partners binnen de brede school werken aan sportactivering via vrijwillige en verplichte sportactiviteiten. Het plan besteedt aandacht aan de verschillende leeftijdsfasen: kleuters leren bijvoorbeeld in en om de school te bewegen en gebruik te maken van de openbare ruimte. Daarbij kunnen ook gerichte sport- en spelactiviteiten worden aangeboden. Sommige brede scholen geven kinderen de mogelijkheid om hun zwemdiploma te halen, bijvoorbeeld door in de vakanties zwemlessen te geven. In de middenbouw van de basisschool kunnen de sportactiviteiten worden uitgebreid door binnenschools en buitenschools aanbod. Via sportbuurtwerk oriënteren kinderen zich op sport- en spelactiviteiten, bijvoorbeeld door

instuiven. Vanaf de bovenbouw gaat de kennisgeving met de sportverenigingen van start. Afhankelijk van de lokale situatie en de vragen vanuit de wijk wordt het plan concreet ingevuld. Belangrijk voor een succesvolle uitvoering van het sport- en beweegplan is dat er een vakleerkracht, een sportcoördinator of een gemeentemedewerker is, die tijd kan vrijmaken om het sportaanbod de school binnen te halen. De coördinator moet daarom contacten onderhouden met sportverenigingen en met het sportbuurtwerk. Daarnaast stemt hij/zij het aanbod af op de leeftijd van de leerlingen.

Aandachtspunten bij multifunctioneel gebruik van ruimtes

Brede scholen hebben er veel profijt van als sport- en spelruimtes multifunctioneel en gezamenlijk worden ingezet. Ruimtes kunnen efficiënter gebruikt worden, staan minder leeg, er wordt ruimte gewonnen en er zijn waarschijnlijk extra materialen voorhanden. Samenwerking tussen vakleerkracht, opvangleidster en sportcoördinator zorgt voor meer afstemming en een betere doorstroom naar de sportvereniging.

Aandachtspunt is het maken van goede afspraken over beheer, exploitatie en onderhoud. Dit dient vanaf het begin goed geregeld te zijn. Bij nieuwbouw waarin sportaccommodaties worden geïntegreerd, is het verstandig om ook gebruikers te laten meedenken over het multifunctioneel gebruik van de sportaccommodatie. Dit voorkomt missers die later niet meer te herstellen zijn, bijvoorbeeld gebrek aan voldoende opslagruimte of materialen. Belangrijk is dat de plannen gemaakt worden vanuit bestaande normering, te vinden in het Handboek Sportaccommodaties (uitgave van ISA Sport/ NOC*NSF).

Tip**1****Zorg voor één aanspreekpunt**

Versterk de samenwerking tussen sport en brede school door een sportcoördinator aan te stellen die als aanspreekpunt functioneert, de contacten tussen de partijen structureel vorm geeft en de communicatie tussen de brede school en de sportverenigingen op een hoger plan brengt.

2**Stem het aanbod af op leeftijden**

Stem het aanbod af op kinderen van diverse leeftijden. Voor jonge kinderen (6-10 jaar) ligt kennismaking met verschillende soorten van sportbeoefening voor de hand. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een sportcarroussel waarin wekelijks een nieuwe sport aan bod komt. Voor de wat oudere kinderen gaat het om verdere bekwaming, toernooien en deelname aan sporten in clubverband.

Meer Lezen

- Groot Koerkamp, T., Sibbel, E. & Schrama, M. (2007). **Gemeentelijk speelruimtebeleid, een praktische handleiding**. Rotterdam: PJ Partners.
- Leest, J. van der & Janssens, J. (2006). **Jonge allochtonen en sport: publicaties en projecten**. Den Bosch: W.H.J. Mulierinstituut.
- Ministerie van OCW (2006). **Regeling stimulering aanpassing huisvesting brede scholen en aanpassing sportaccommodaties i.v.m. multifunctioneel gebruik**. Den Haag: OCW
- NISB (2005). **Breed in beweging**. Bennekom: NISB

Websites

- www.schoolensport.nl
- www.sportenkinderopvang.nl
- www.nisb.nl
- www.WhoZnext.nl
- www.bosimpuls.nl

De bestuurlijke overheid bestaat uit gemeente, provincie en rijk. Die bestuurniveaus spelen ieder een rol in de ontwikkeling van brede scholen. De partners in een brede school hebben het meest te maken met de gemeente. De gemeente heeft vaak een regierol bij de totstandkoming van brede scholen. Meer op de achtergrond bieden rijksoverheid en provincies aan gemeente en partners ondersteuning door middel van subsidies, het wegnemen van belemmeringen in wet- en regelgeving, communicatie en informatie.

Wie is er betrokken vanuit de gemeente?

Binnen de gemeente zijn meerdere partijen die ieder hun eigen rol spelen in het proces: het college van B&W, de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie.

Binnen de ambtelijke organisatie gaat het om de 'zachte' afdelingen in de maatschappelijke sector, onderwijs(huisvesting), welzijn, zorg, sport en cultuur en, vooral bij nieuwbouw, de 'harde' sectoren stedenbouw, ruimtelijke ordening en financiën. Soms is ook de afdeling Sociale Zaken betrokken via het minimabeleid. De voorstellen die tot stand komen door overleg tussen de instellingen en de gemeentelijke afdelingen worden afgewogen door het college van B&W en de gemeenteraad. Die beslissen uiteindelijk over de gemeentelijke rol en het beleid ten aanzien van de brede school.

Voor een goede ontwikkeling van de brede school in de gemeente is het belangrijk dat er een ambtelijke werkgroep is of in ieder geval goede afstemming plaatsvindt tussen de meest betrokken ambtenaren en de verantwoordelijke wethouder. Intersectorale samenwerking moet tenslotte niet alleen in het veld, maar ook op het gemeentehuis plaatsvinden.

Meerwaarde voor de overheid

De overheid gaat ervan uit dat brede scholen een maatschappelijk rendement opleveren – een inhoudelijke meerwaarde voor de samenleving door betere voorzieningen voor kinderen, ouders en buurtbewoners. Daarnaast rekent zij op economisch rendement, zoals minder schooluitval, betere doorstroom naar vervolgonderwijs, meer kansen op de arbeidsmarkt

en verhoogde arbeidsmarktparticipatie van werkende ouders. Ook verwacht men dat het bijeenbrengen van voorzieningen efficiencyvoordelen zal hebben (hoewel dat bij intensiever gebruik nog valt te bezien). Voor de gemeentelijke organisatie heeft de brede school een intrinsieke meerwaarde: zij geeft een impuls aan de doelmatigheid van het beleid, omdat er een beroep wordt gedaan op vraaggericht werken en samenwerking tussen de verschillende afdelingen van het gemeentelijk apparaat.

De bijdrage van de gemeente aan brede scholen

In het procesdeel bleek al dat gemeenten een belangrijke rol hebben en dat deze rol gaandeweg en per fase verandert. De gemeente heeft 'de regie'. Dat is een dynamisch begrip: op bepaalde momenten moet de gemeente het voortouw nemen, subsidie toekennen of toezien op de naleving van de afspraken. Op andere momenten geeft zij andere partijen de ruimte om zelf initiatieven te ontplooiën. Dit zijn de belangrijkste taken van de gemeente:

1. de brede school op de agenda zetten, in samenhang met andere beleidsonderwerpen, bij voorkeur op de lokale educatieve agenda of een bredere agenda voor onderwijs- en jeugdbeleid
2. partijen bij elkaar brengen: schoolbesturen, woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, kinderopvang, sportverenigingen en de culturele sector
3. duidelijke afspraken maken over de te bereiken doelen en ieders bijdrage daaraan en die afspraken vastleggen in een convenant o.i.d.

4. de vinger aan de pols houden bij de uitvoering en zorgen dat afspraken worden nagekomen, onder andere door gebruik te maken van de positie van de gemeente als subsidieverstrekker
5. speelruimte creëren voor de partijen door beleid en middelen te ontschotten en te streven naar een structurele (of op zijn minst meerjarige) financieringssystematiek
6. voortgang en resultaten monitoren: het rendement van alle inspanningen bepalen en terugkoppelen naar de betrokken partijen.

De provincie

Provincies spelen meestal geen opvallende rol, maar sommige provincies (bijvoorbeeld Noord-Brabant, Noord-Holland, Gelderland en Utrecht) hebben specifiek bredeschoolbeleid geformuleerd. Dat betekent bijvoorbeeld dat zij subsidies verlenen of onderzoek laten uitvoeren. De provinciale taak op het gebied van onderwijs is beperkt, maar er is wel een taak op het gebied van jeugdzorg en er zijn ook in iedere provincie steunfuncties voor welzijn en cultuur. Ook op het gebied van ruimtelijke keuzes heeft de provincie een rol.

Het Rijk

Het kabinet heeft in het regeerakkoord 2007 aangegeven de ontwikkeling van brede scholen te steunen. Kenmerkend voor de verankering in beleid en praktijk is de toegenomen aandacht van de rijksoverheid voor de brede school. Lag het accent voorheen op informatievoorziening en communicatie, momenteel zoekt de overheid in nieuw beleid en wet- en regelgeving aansluiting bij de bredeschoolontwikkeling. Voorbeelden hiervan zijn de motie Van Aartsen-Bos, sportbeleid (BOS-impuls en Alliantie school en sport), het nieuwe onderwijsachterstandenbeleid, subsidieregelingen voor dagarrangementen en combinatiefuncties en de investeringsimpuls voor de huisvesting van brede scholen. Ook de voorstellen om peuterspeelzalen en kinderdagverblijven om te vormen tot kindercentra passen in deze ontwikkeling, evenals het voorstel voor één Centrum

voor Jeugd en Gezin per wijk, van waaruit verbindingen worden gelegd met het algemeen maatschappelijk werk, onderwijs en de zorg. Een ander voorbeeld is het advies van Operatie Jong om opvang, educatie, werk en vrije tijd te bundelen in brede buurtscholen en brede scholen voor voortgezet onderwijs. Ook de extra investeringen in 40 aandachtswijken zullen naar verwachting bijdragen aan de ontwikkeling van brede scholen in deze wijken.

Het Rijk heeft er (nog) niet voor gekozen om de bredeschoolontwikkeling op gemeentelijk niveau financieel te ondersteunen. Ook houdt weerhoudt men zich van een scherpe afbakening van het begrip brede school, omdat men dit als een zaak van de lokale partners beschouwt. Die partners geven overigens wel aan dat er langzamerhand behoefte is aan een landelijke koers en een richtinggevend landelijk beleidskader. Mogelijkheden om de bredeschoolontwikkeling te ondersteunen ziet de rijksoverheid vooral op het terrein van onderzoek, communicatie en uitwisseling van goede voorbeelden. Ook spant de rijksoverheid zich in om beleidsinitiatieven op elkaar af te stemmen en belemmeringen in de wet – en regelgeving weg te nemen.

Tip

1

Breng de brede school onder bij één verantwoordelijk ambtenaar binnen de gemeente

De coördinerende ambtenaar heeft de volgende taken:

- de raad en het college op een heldere wijze informeren over de totstandkoming van brede scholen in de gemeente
- de collega-ambtenaren committeren aan de brede school, inclusief bijbuigen van budgetten en regelgeving vanuit de verschillende afdelingen en sectoren
- interactief werken met scholen en instellingen als aanspreekpersoon vanuit de gemeente
- nieuwe regelingen en stimuleringsmaatregelen vanuit de rijksoverheid (en provincies) die van belang zijn voor de brede school een plek geven in het 'lopende brede schoolbeleid'

2

Formuleer criteria

Versnippering van tijd en geld ligt altijd op de loer. Zeker in een periode waarin de gemeente het aantal brede scholen verder gaat uitbreiden, is het zaak helder en eenduidig te omschrijven wat men precies onder een brede school verstaat. Stel daarom in overleg met de partners heldere eisen aan brede scholen of hanteer een keurmerk of kwaliteitscriteria waaraan brede scholen moeten voldoen om in aanmerking te komen voor subsidie.

Meer lezen

- Eijck, S. van (2006). **Koersen op het kind**, deel 1 en 2, Den Haag: Operatie Jong.
- Lieshout, P.A.H. van, Meij, M.S.S. van der & Pree, J.C.I. de (red.) (2007). **Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid**, WRR, Amsterdam: AUP.
- Ministerie van Algemene Zaken (2007). **Regeerakkoord 2007**, februari 2007, Den Haag: MINAZ.
- Ministerie van Algemene Zaken (2007). **Beleidsprogramma kabinet Balkenende IV**, 14 juni 2007, Den Haag: MINAZ.
- Ministerie van BZK (2007). **Samen aan de slag. Bestuursakkoord rijk en gemeenten**. Den Haag: BZK.
- Ministerie van VROM (2007). **Actieplan Krachtwijken. Van Aandachtswijk naar Krachtwijk**. Den Haag: VROM.
- Valkestijn, M. & Studulski, F. (2006). **Verslag van de expertconsultatie op 6 oktober 2006 over het beleidskader brede school 2006-2010**. Utrecht: NIZW/Sardes
- WRR (2005). **Vertrouwen in de buurt**. Den Haag: WRR

3

[VRAGEN &
ANTWOORDEN]



3 Vragen & antwoorden

In dit deel behandelen we veel voorkomende vragen over de ontwikkeling van brede scholen. We bouwen voort op de thema's die in het proces (deel 1) zijn benoemd. De vragen zijn per thema gerangschikt. Elk thema heeft een korte inleiding met tips en verwijzingen naar instrumenten.

Vragen over de brede school

1

Vraag vooraf

Wat is een brede school?

2

Samenwerking

Hoe vind je de juiste partners?

3

Hoe organiseer je samenwerking?

4

Van visie naar programma

Hoe ontwikkel je visie?

5

Welke profielen kun je onderscheiden?

6

Hoe stel je doelen vast?

7

Hoe kom je tot een activiteitsaanbod?

8

Hoe werk je aan een pedagogische visie?

9

Communicatie & participatie

Hoe communiceer je met de betrokken partijen?

10

Hoe betrek je kinderen bij de brede school?

11

Hoe bereik je ouders?

12

Hoe leg je de relatie met de wijk?

13

Personeel & organisatie

Hoe zorg je voor integraal personeelsbeleid?

14

Welke verschillende functies kom je tegen?

15

Welk bedrijfsmodel past het beste?

16

Gebouw & beheer

Hoe realiseer je adequate huisvesting?

17

Hoe regel je eigendom, beheer en exploitatie?

18

Financiering

Wat kost een brede school?

19

Hoe zorg je voor een sluitende begroting?

20

Monitoring & evaluatie

Hoe kun je voortgang volgen?

21

Hoe bepaal je rendement?



hoera, hoera!
neda
is
5 jaar

Lay's
15 MIX PACK

1

Wat is een brede school?

WAT IS EEN BREDE SCHOOL?

Instrument

- Kwaliteitscriteria brede school

Wat maakt een brede school tot een brede school? Welke eisen mag je aan een brede school stellen? Welke randvoorwaarden moeten vervuld worden om het functioneren van een brede school mogelijk te maken? In dit hoofdstuk vatten we de antwoorden op deze vragen samen in een set kwaliteitscriteria voor brede scholen.

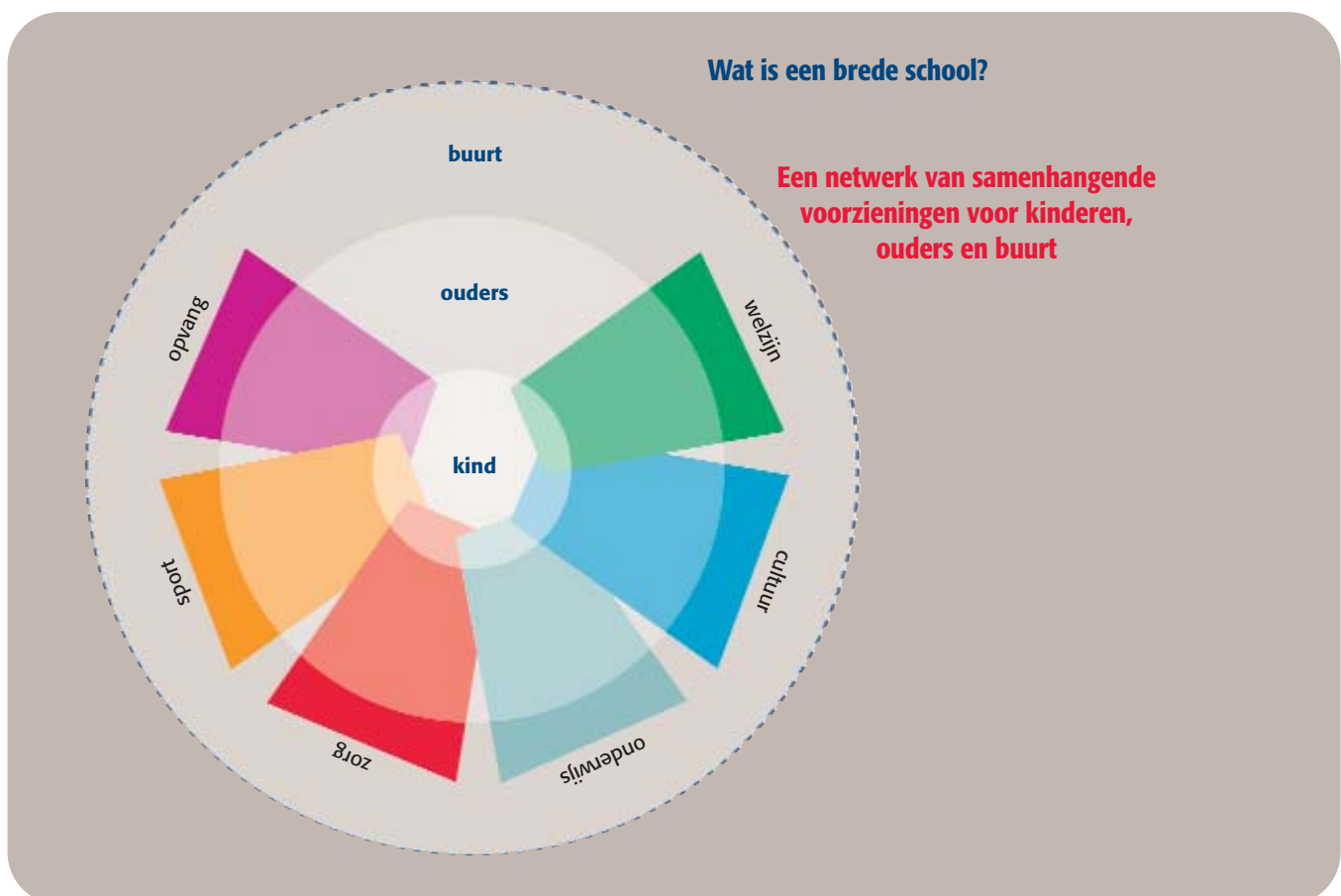
Het nut van criteria

Vaak wordt gezegd dat dé brede school niet bestaat. En het is waar, brede scholen hebben veel verschillende verschijningsvormen. Maar de basisprincipes zijn in grote lijnen hetzelfde. Daarom stellen wij een aantal heldere criteria voor waarmee men kan vaststellen of een brede school daadwerkelijk een brede school is. Dat geeft duidelijkheid voor scholen en instellingen die een brede school (willen) vormen,

maar ook voor subsidieverleners die moeten bepalen onder welke voorwaarden zij subsidie verstrekken.

Kwaliteitscriteria voor brede scholen

Kwaliteitscriteria hebben betrekking op verschillende aspecten van brede scholen: inhoud, organisatie, programma, huisvesting en financiën. We werken die aspecten hieronder uit. Wij maken daarbij gebruik van de lijst met kwali-



Figuur 3 **Wat is een brede school?**

| 5. Multidisciplinaire samenwerking | | ++ | + | - | -- |
|---|--|----|---|---|----|
| a. De brede school bestaat minimaal uit één school en partners van minimaal twee andere disciplines | | | | | |
| b. Het is duidelijk welke partners bij de brede school betrokken zijn | | | | | |
| c. De betrokkenheid van de partners is gerealiseerd ⁶ | | | | | |
| kern | uitbreiding | | | | |
| | Onderwijs | | | | |
| | Welzijn (wijkcentrum, jongerenwerk etc.) | | | | |
| | Opvang (peuterspeelzaal, kinderdagopvang, buitenschoolse opvang etc.) | | | | |
| | Zorg (buurtnetwerk, GGD, consultatiebureau, maatschappelijk werk etc.) | | | | |
| | Cultuur (bibliotheek, muziekschool, kunstencentrum etc.) | | | | |
| | Sport (sportverenigingen, Sport & Recreatie etc.) | | | | |
| d. Er is overeenstemming over de rolverdeling op het gebied van regie, coördinatie en uitvoering | | | | | |
| e. De samenwerkingspartners vormen samen met ouders een sluitend netwerk rond het kind | | | | | |

Figuur 4 **Voorbeeld van kwaliteitscriteria voor 'multidisciplinaire samenwerking'**

teitscriteria die ontwikkeld is door Oberon en OOG onderwijsondersteuning, in samenwerking met instellingen, gemeenten en rijksoverheid.

1. Inhoud: gezamenlijke visie en doelen

De partners in een brede school (scholen en instellingen) hebben gezamenlijk hun visie geformuleerd en hebben die uitgewerkt in SMART¹ geformuleerde doelen. Zo maken zij duidelijk wat zij kinderen, ouders en buurtbewoners willen bieden. Daarmee bepalen zij het profiel van hun brede school: richten zij zich bijvoorbeeld vooral op kansen voor kinderen in achterstandssituaties of bieden zij in de eerste plaats een sluitend dagarrangement voor kinderen van tweeverdieners? Of doen ze allebei? In ieder geval gaat het om het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen. Daarnaast geven ze aan wat de brede school betekent voor ouders en voor de buurt.

(Zie figuur 3)

2. Organisatie: multidisciplinaire samenwerking

Er is sprake van structurele samenwerking tussen één of meer scholen en diverse partners uit de sectoren zorg, kinderopvang, welzijn, cultuur en sport. Er is overeenstemming over de rolverdeling (wie is eindverantwoordelijk, wie

trekt de kar, wie coördineert en wie voert uit). De professionals op de werkvloer zijn ervan doordrongen dat zij deel uitmaken van een brede school, hebben een open en flexibele houding ten aanzien van elkaar en weten elkaars expertise te benutten.

3. Programma: doorlopend en samenhangend voorzieningenaanbod

De brede school biedt een samenhangend en doorlopend aanbod van voorzieningen. Begin- en eindtijden van activiteiten zijn op elkaar afgestemd. Bij een substantieel deel van de activiteiten zijn meerdere partners betrokken. Er is een omvangrijk en gevarieerd programma, passend bij de behoeften van de buurt, van 's ochtend tot 's avonds, voor kinderen, ouders en buurt.

Een brede school is pas een brede school als er sprake is van:

- structurele multidisciplinaire samenwerking
- inhoudelijke, organisatorische en financiële verankering in het beleid en de uitvoering van de betrokken scholen en instellingen
- doelstellingen gericht op het verbeteren van ontwikkelingskansen voor kinderen op cognitief, sociaal-emotioneel en fysiek gebied
- een passend aanbod van 's ochtends tot 's avonds voor kinderen, ouders en buurt
- adequate huisvesting

¹ SMART = Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

4. Huisvesting: voldoende geschikte accommodatie

De brede school beschikt over voldoende geschikte accommodatie en buitenruimte om het programma naar behoren te kunnen uitvoeren. Huisvesting van voorzieningen onder één dak in een multifunctionele accommodatie (MFA) is geen vereiste (omgekeerd is een MFA niet per definitie een brede school). Wel is het een vereiste dat de partijen bereid zijn om ruimte beschikbaar te stellen voor gezamenlijk multifunctioneel gebruik.

5. Financiën: structurele bekostiging

Er is een gezonde financiële basis voor de brede school. Een brede school is geen project maar een structurele innovatie en wordt als zodanig bekostigd. Dat betekent dat er bindende afspraken zijn gemaakt over de inzet van personeel, waaronder de bekostiging van eventuele nieuwe functies, zoals een programma-leider of facilitair manager. Voor MFA's gelden aanvullende eisen ten aanzien van een gedegen beheersconstructie en sluitende exploitatie.

Naar een keurmerk

Diverse gemeenten hanteren een keurmerk brede school. Dit doen zij om te beschikken over een duidelijk criterium voor financiering én om duidelijk te maken wat in hun visie nu eigenlijk een brede school is en wat niet. Het gaat hierbij om verschillende soorten criteria, zoals procescriteria (bijvoorbeeld 'er moet een activiteitenplan zijn'), doelgroepgerelateerde criteria (het aandeel gewichtenleerlingen in de leerlingenpopulatie) en outputcriteria (meer kinderen maken gebruik van cultuuraanbod). Op die manier is het ook mogelijk om het keurmerk in verschillende gradaties toe te passen en bijvoorbeeld – ook in financiering – onderscheid te maken tussen 'lichte' en 'zware' brede scholen. Wij adviseren om in ieder geval twee dimensies mee te wegen, namelijk:

Dimensie 1 - Inhoudelijk: smal ↔ breed

Hierbij gaat het om de breedte van het voorzieningenaanbod. Een combinatie van een basisschool met een peuterspeelzaal kan bijvoorbeeld beschouwd worden als een zeer

smalle brede school (als je het al een brede school zou willen noemen), terwijl een samenwerkingsverband van basisschool, voorschool, zorg, cultuur, sport en opvang als een brede brede school kan worden beschouwd.

Dimensie 2 - Samenwerking: los ↔ vast

Hierbij gaat het om de intensiteit van de samenwerking. Is die vrijblijvend (los) van aard of juist heel hecht (vast)? De veronderstelling daarbij is dat hechte samenwerkingsverbanden meer opleveren.



Thema Samenwerking

SAMENWERKING

Instrumenten

- kwaliteitscriteria brede school
- overzicht partijen
- intentieverklaring
- plan van aanpak
- organisatie modellen

Samenwerking is het sleutelwoord in de brede school: samenwerking tussen professionals op de werkvloer, tussen managers uit verschillende sectoren en tussen gemeente en uitvoerende partijen. Werken in een multi-disciplinaire situatie vraagt om heldere afspraken en om persoonlijk vertrouwen. De vragen die we beantwoorden zijn: hoe vind je de juiste partners en hoe organiseer je samenwerking?

Tips

1

Begin klein

Zoek enkele inspirators bij elkaar en zorg voor een gezamenlijk visie. Zet kleinschalig in en bouw vervolgens uit. Start bijvoorbeeld samen een project met kunstenaars in de groep. Door klein te beginnen kun je snel succes boeken.

2

Ga op werkbezoek

Ter oriëntatie is het bijzonder inspirerend enkele brede scholen te bezoeken, eventueel ook in het buitenland. Stel de delegatie breed samen: teamleden, directies, bestuurders, ambtenaren en politici. Op de website www.bredeschool.nl is informatie te vinden over brede scholen, ook in het buitenland, die bezocht kunnen worden.

3

Voorkom overbelasting

Tuig de organisatie niet te zwaar op. Probeer de betrokkenen zo min mogelijk te belasten. Pas structuren aan aan de rollen en bevoegdheden van de partijen in plaats van andersom. Sluit voor de projectorganisatie aan bij bestaande overlegstructuren (bijvoorbeeld een stuurgroep Jeugd). Faciliteer de uitvoerders (bijvoorbeeld coördinatoren) op tijd. Voorkom dat mensen 'afbranden'.

Vragen

Hoe vind je de juiste partners?

Hoe organiseer je samenwerking?

Voor een goede samenwerking heb je partners nodig die je kunt vertrouwen en die iets te bieden hebben, zodat je elkaar aanvult. De kern van de samenwerking zijn de partners die het meest op elkaar zijn betrokken. Van daaruit zoeken ze bondgenoten om mee samen te werken. Het moet duidelijk zijn wat de kernactiviteiten van deze partijen zijn en welke motieven ze hebben om in de brede school te participeren. Houd bij het aangaan van samenwerkingsrelaties een aantal randvoorwaarden en kwaliteitscriteria in het oog.

Kernpartners en bondgenoten

Bij de betrokken partijen kan onderscheid gemaakt worden tussen kernpartners en bondgenoten. Kernpartners zijn de instellingen die het meest intensief (bijvoorbeeld dagelijks) samenwerken rondom kinderen, ouders en buurt. Bondgenoten hebben een meer indirecte relatie met de brede school, bijvoorbeeld omdat ze eens per week een activiteit verzorgen. Bondgenoten zijn minder bepalend voor de koers van de brede school dan de kernpartners. Het onderscheid is overigens betrekkelijk: bondgenoten kunnen ook als kernpartner optreden en vice versa. Het onderscheid zit meer in de invulling van de rol dan in de aard van de instelling.

- *Kernpartners*: scholen (ook voor speciaal basis-onderwijs), peuterspeelzaal, het kinderdagverblijf en de buitenschoolse opvang, zorginstellingen en maatschappelijk werk, Centra voor Jeugd en Gezin (een bundeling van verschillende organisaties op het gebied van opvoedingsondersteuning, jeugdgezondheidszorg en jeugdhulpverlening, waarin ook de indicatiestelling voor onderwijs, jeugdzorg en 'licht verstandelijke gehandicaptenzorg' geïntegreerd moet worden).
- *Bondgenoten*: sportverenigingen, instellingen op het gebied van kunst, cultuur en erfgoed (waaronder de bibliotheek), consultatiebureau, politie, ROC (taal- en computercursussen voor volwassenen), voortgezet onderwijs, wijk- of buurtvereniging, speeltuinvereniging.

Partners in soorten en maten

Brede scholen kunnen zeer creatief zijn in het vinden van partners en het invullen van een rol voor die partners. Zo is er een brede school in Almere die samenwerkt met het ROC. In het gebouw van de brede school is een professionele keuken ingericht waar mbo-leerlingen stage lopen. Zij bereiden maaltijden voor buurtbewoners. Ook zijn er samenwerkingsvormen waarbij peuters en kleuters op bezoek gaan bij een verpleeghuis voor gezamenlijke (lees-)activiteiten.

Motieven en aanleidingen

De zoektocht naar partners kan ingegeven worden door verschillende motieven en aanleidingen, bijvoorbeeld:

- *Ketenbenadering*: Vanuit de plaatselijke visie op versterking van de doorgaande lijn zoekt men partners die de ononderbroken ontwikkeling van het kind kunnen versterken. Het gaat dan bijvoorbeeld om intensivering van de samenwerking tussen consultatiebureau, peuterspeelzaal en kinderdagverblijf en de kleutergroepen van de basisschool.
- *Outputbenadering*: Men neemt de doelstellingen als richtinggevend. Het kan zijn dat voor het werken aan die doelstellingen nieuwe partners nodig zijn. Bijvoorbeeld: voor het versterken van de culturele ontwikkeling zoekt men samenwerking met de muziekschool.
- *Wijkgericht*: Men wil werken vanuit de bestaande voorzieningen in de wijk. Die instellingen worden als eerste betrokken bij de organisatie van de brede school.

- *Huisvesting:* Gemeenten en partners zien in de mogelijkheid om een school te bouwen of te herhuisvesten aanleiding om een brede school op te zetten. Dit kan aanvankelijk niet meer dan een multifunctionele accommodatie zijn, maar kan uitgroeien tot inhoudelijke samenwerking.
- *Concurrentiepositie:* Sommige scholen zien hun leerlingenaantal afnemen en willen een brede school worden om de school aantrekkelijker te maken. Dat is wel eens een motief om te gaan samenwerken met de kinderopvang. Er kunnen dan dagarrangementen geboden worden die de school aantrekkelijk maken voor werkende ouders.
- *Nabijheid:* Soms ontdekt men dat bepaalde partners al jaren op geringe afstand onafhankelijk functioneren en kan samenwerking snel tot meerwaarde leiden.

Randvoorwaarden en kwaliteit

Wanneer is een partner geschikt voor de samenwerking in de brede school? Naast inhoudelijke overwegingen gelden de volgende randvoorwaarden:

- er is meerwaarde en het is duidelijk voor wie
- er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid
- er is sprake van een gemeenschappelijk idee van 'kwaliteit'
- er is sprake van 'chemie' tussen de partners

Het vinden van de juiste partners is dus een afweging van toegevoegde waarde en niet van 'hoe meer zielen, hoe meer vreugd'. De toegevoegde waarde hangt onder meer af van de mogelijkheden die de partner heeft om:

- gekwalificeerde medewerkers in te zetten
- continuïteit te bieden
- flexibel te opereren in het samenwerkingsproces
- vraaggericht te kunnen werken
- activiteiten te ontwikkelen die bijdragen aan de doelstellingen van de brede school

Hoe breng je de partners bij elkaar?

In de initiatieffase kan men het beste met een klein groepje aan de slag gaan. De juiste partners worden gevonden door te beginnen met oriënterende gesprekken, in een ontspannen sfeer ('met de benen op tafel'). In de verkennende gesprekken wisselt men ideeën uit over de wenselijke situatie, over mogelijkheden en over onwenselijkheden (bijvoorbeeld op welke terreinen men eigenheid wil behouden en nog geen samenwerking wil aangaan).

Aan de hand van deze gesprekken kan men een eerste schets maken. Die wordt met alle betrokkenen besproken op een gezamenlijke bijeenkomst. Dat vraagt om een sterke discussieleider. Dan wordt duidelijk of men het 'ziet zitten'. Dit is een eerste 'go/no-go' moment. Als er in de gemeenschap (leerkrachten, instellingen, ouders, etc.) weerstand is, bijvoorbeeld omdat men de keus voor een brede school als opgedrongen ervaart, is het beter om de plannen opzij te leggen. Als de gemeenschap positief is gestemd, kan de schets verder worden uitgewerkt. Een informele werkgroep gaat een formeel traject voorbereiden. Als het plaatje duidelijker is, bijvoorbeeld als helder is wat het gaat kosten en wat van de mensen wordt gevraagd, is er opnieuw een 'go/no-go' beslissing. Partijen kunnen verschillende redenen hebben, bijvoorbeeld financiële of personele, om zich alsnog terug te trekken.

De planvorming is niet louter een rationeel proces, maar heeft voor veel mensen ook een emotionele betekenis: het gaat over hun werk en de verwachtingen die aan hen gesteld worden. Voor mensen die al jaren hetzelfde doen, vraagt een brede school soms een grote omslag in het denken over samenwerken en educatie. Daarom is het beter om tussenstapjes maken, dan een stap over te slaan. Ook later in het ontwikkelproces kunnen partijen zich terugtrekken en nieuwe partners of bondgenoten zich melden. De gezamenlijke visie en doelstellingen zijn hierbij leidend.

Bij de ontwikkeling van brede scholen werken verschillende partners in de wijk samen. Achter de schermen werken verschillende afdelingen van de gemeente met elkaar samen. In eerste instantie heeft de gemeente de regie. Een goede mix van 'top-down' en 'bottom-up' beleid maakt dat de instellingen de invulling van de brede school kunnen bepalen.

De gemeente creëert de randvoorwaarden, waaronder de projectorganisatie. Die projectorganisatie heeft twee kanten, namelijk inrichting en cultuur. De inrichting verwijst naar een structuur, waarin duidelijk de verschillende verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. Een goede organisatie creëert samenwerking, maar heeft ook een goede 'chemie' nodig. Daarom beginnen we met de cultuur van de projectorganisatie.

Projectcultuur

Een goed samenwerkingsverband is gebouwd op vertrouwen, een heldere visie en aandacht en zorg voor elkaar. Een gedeelde projectcultuur helpt om de samenwerking goed te laten verlopen. De gemeente kan voorwaarden scheppen om die gedeelde cultuur te bevorderen. Factoren die de gemeente kan beïnvloeden, zijn bijvoorbeeld:

- *Continuïteit*: De ontwikkeling van brede scholen is een zaak van lange adem. Zorg daarom voor maximale continuïteit, zowel in persoonlijke zin (projectleiding, coördinatoren en medewerkers), als in financiële zin.
- *Doelgerichtheid*: Werken aan een gemeenschappelijk doel verbindt mensen met elkaar. Stel daarom heldere doelen vast en een doelgerichte planning. Dat zorgt voor duidelijke verwachtingen en beeldvorming.
- *Criteria hanteren*: Heldere criteria vergemakkelijken discussies over zaken als kwaliteit en opbrengsten. Zorg daarom voor overeenstemming tussen gemeente en partners over de kwaliteitscriteria en over de eisen aan het bereik van de activiteiten van brede scholen.
- *Evaluatie*: Geregeld evalueren is belangrijk om het proces bij te stellen en om verantwoording af te leggen over het beleid. Maar niet iedereen is gewend om zijn werk te (laten)

evalueren. Zorg er daarom voor dat betrokkenen weten wanneer er geëvalueerd wordt, hoe dat gebeurt en wat er gebeurt met de resultaten.

Cultuur heeft ook betrekking op de vraag: 'hoe gaan we met elkaar om?' Hier heeft de gemeente een minder bepalende rol. Dit speelt zich vooral af op het persoonlijke vlak tussen de uitvoerders. In een goede samenwerkingscultuur gaat men respectvol met elkaar om, erkent men elkaars competenties en deskundigheden en vertrouwt men elkaar. Factoren die de partijen kunnen beïnvloeden, zijn:

- *Communicatie*: Goed communiceren betekent: zorgen dat iedereen op tijd geïnformeerd wordt (schriftelijk en mondeling), op tijd komen, duidelijke afspraken maken, onduidelijkheden snel oplossen en open staan ten opzichte van de anderen.
- *Gelijkwaardigheid*: Omdat de brede school per definitie partners van ongelijke aard en omvang bij elkaar brengt, is het van wezenlijk belang dat men elkaar als gelijkwaardige partners beschouwt en behandelt.
- *Faciliteiten*: Als meerdere partners in een gebouw gebruik maken van dezelfde faciliteiten is het goed om daar duidelijke afspraken over te maken. Wie ruimt de afwasmachine uit? Hoe laat je het lokaal achter? Wie sluit er af? Hetzelfde geldt voor overleg. Zorg dat mensen die moeten overleggen een goede plek hebben, want overleg is belangrijk voor het functioneren van de brede school.
- *Werken aan goodwill*: Mensen die werken aan een brede school steken vooral in de eerste periode hun nek uit: er wordt extra tijd in gestoken, men neemt initiatief. De gemeente kan al die tijd niet altijd vergoeden. Daarom is het van belang dat er waardering is en

wordt uitgesproken voor extra inspanningen.

- *Ondernemingszin*: Zonder lef of ondernemingszin zal de brede school er niet komen. Pak de zaken voortvarend aan en vraag niet bij iedere actie eerst wie dat zal gaan betalen.

Projectorganisatie

Om de samenwerking vorm te geven is een gedegen projectorganisatie onontbeerlijk. Bij het ontwerpen van een projectorganisatie moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk wordt voor wat. We kunnen grofweg vier schakels onderscheiden (zie figuur 5):

1. een gemeentelijke stuurgroep
2. projectleiding
3. coördinatoren
4. locatie- of wijkgebonden werkgroepen

Er zijn variaties in de projectorganisatie denkbaar, afhankelijk van de lokale situatie. De organisatie van nieuwbouw en de inhoudelijke ontwikkeling worden meestal gescheiden, hoewel afstemming wel nodig is. Bij het inrichten van de projectorganisatie is het over het algemeen raadzaam om niveaus van overleg te onderscheiden: bestuurders bij bestuurders, managers bij managers, uitvoerders bij uitvoerders. Veel voorkomende componenten van een projectorganisatie zijn: een stuurgroep, een platform, projectleiding, coördinatoren en een werkgroep.

Stuurgroep

De stuurgroep of regiegroep is een gemeentelijk overleg belast met de aansturing en ondersteuning van de werkgroepen in de wijken. De stuurgroep is samengesteld uit beleidsverantwoordelijke vertegenwoordigers van (meerdere afdelingen van) de gemeente en de kernpartners (bijvoorbeeld schoolbesturen en directies van instellingen). Het is raadzaam om de positie, rol en functie van de stuurgroep vooraf eenduidig vast te leggen. De belangrijkste taken van de stuurgroep zijn:

- gezamenlijke visie en doelen formuleren
- strategie bepalen en vaststellen
- een stappenplan en tijdpad opstellen en bewaken
- de ontwikkeling van de brede scholen regis-

seren

- ontschotting van lokaal beleid en ambtelijke samenwerking bevorderen
- multidisciplinaire samenwerking op de werkvloer stimuleren
- scholen en instellingen houden aan de afspraken die in de stuurgroep gemaakt zijn
- de projectleiding aansturen en feedback geven
- communiceren met het platform (zie hieronder)
- zorgdragen voor personeel
- voortgang en koers van het proces bewaken en zicht houden op resultaat

Platform

Soms kiezen gemeenten ook voor een soort denktank op enige afstand: een platform brede school. Het platform is niet verwickeld in bestuurlijke verhoudingen en ook niet betrokken bij de praktijk van alledag. Het denkt kritisch en betrokken mee over de ontwikkeling van de brede school en beoordeelt soms ook plannen van aanpak. In het platform zitten vertegenwoordigers van verschillende sectoren en soms ook externen, bijvoorbeeld bredeschooldeskundigen uit een andere stad of een inhoudelijk deskundige van een universiteit. Het platform komt één à twee keer per jaar bijeen.

Projectleider

De projectleider staat centraal in de projectorganisatie. Hij/zij heeft kennis van alle sectoren die bij de brede school betrokken zijn, fungeert als intermediair tussen politiek, bestuur en praktijk en heeft het vertrouwen van alle partijen. Vanwege de toegankelijkheid tot het ambtelijk apparaat is het belangrijk de projectleider voldoende mandaat te geven. Daarna kunnen de taken gedeeltelijk worden overgenomen door de coördinatoren op locatieniveau.

De projectleider moet in de eerste jaren gemiddeld 15 à 20 uur per week inzetbaar zijn (afhankelijk van de omvang van het project). De taken van de projectleider zijn:

- het proces en de partners duidelijk en zichtbaar aansturen
- een herkenbare voorttrekkersrol spelen

- een spilfunctie vervullen temidden van gemeente, scholen en instellingen
- in opdracht van de stuurgroep leiding geven aan de ontwikkeling van brede scholen
- communiceren: overleg met partners, ouders en bewonersorganisaties, 'brandjes blussen', beeldvorming bijstellen
- de evaluatie aansturen
- de partners enthousiasmeren

Als er sprake is van nieuwbouw, kan de projectleider ook deelnemen aan de bouwgroep, en vanuit de inhoud op de bouwafwegingen reflecteren.

Coördinatoren

Op locatieniveau is de leiding in handen van coördinatoren of locatiemanagers. Dit gaat spelen in de voorbereidingsfase. De coördinatie kan een nevenfunctie zijn van een manager van een betrokken instelling, die hiervoor van de gemeente een aantal uren vergoed krijgt. Een alternatief is het aanstellen van een onafhankelijke externe coördinator. De coördinator is actief vanaf het moment dat de partners gezamenlijk gaan opereren onder aansturing van de projectleider. Voor de coördinatie moet per bre-

de school ongeveer 10 à 15 uur per week worden gereserveerd. De taken van de coördinator zijn:

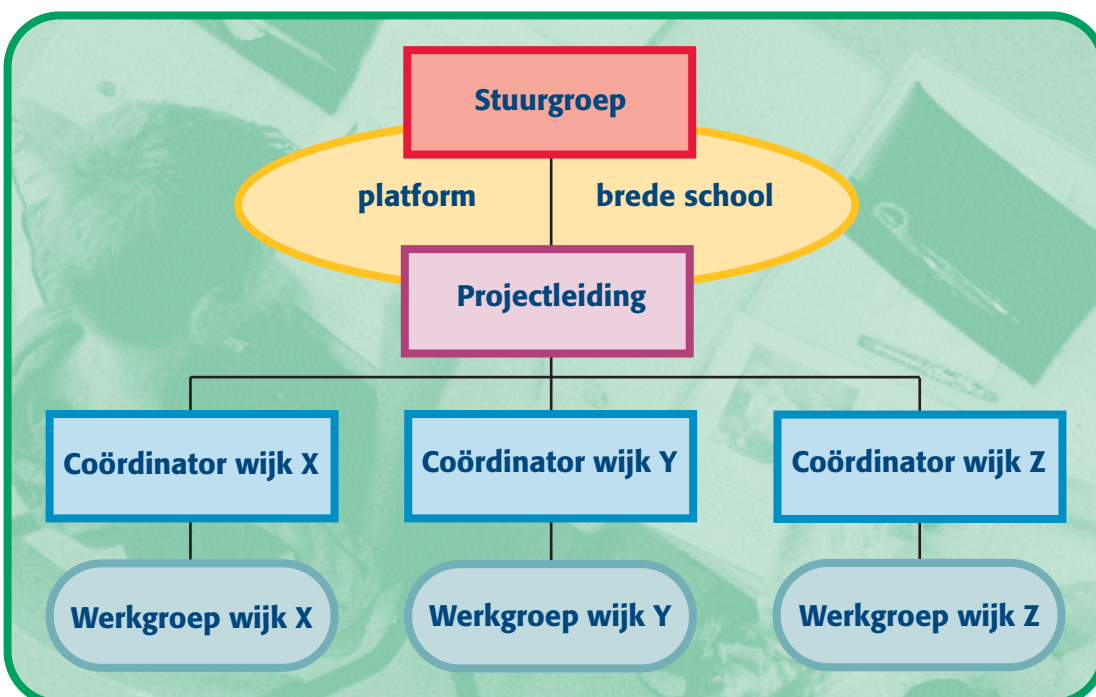
- de samenwerking tussen participanten bevorderen
- zorgdragen voor deskundigheidsbevordering
- de programmering ontwikkelen
- de uitvoering van het activiteitenaanbod coördineren (afspraken maken, ruimtes regelen etc.)
- de werkgroep voorzitten
- communiceren met de projectleider
- de evaluatie mede uitvoeren

Werkgroep

Scholen en instellingen die participeren in een brede school vormen samen een werkgroep van gemandateerde vertegenwoordigers van de afzonderlijke participanten. De werkgroep is een vorm van gebruikersoverleg. De taken zijn:

- doelstellingen van de brede school vertalen in een concreet (deels gezamenlijk) programma
- aanbod en activiteiten ontwikkelen en uitvoeren
- behoeften aan nieuw aanbod signaleren
- communiceren binnen de eigen organisatie

Figuur 5 **Projectorganisatie brede school**



Thema Van visie naar programma

VAN VISIE NAAR PROGRAMMA

Instrumenten

- gespreksleidraad visie
- visiedocument
- doelenlijst
- werkplan
- activiteitenplan

'Dé brede school bestaat niet', 'De brede school kent vele verschijningsvormen', 'Laat duizend bloemen bloeien'. In de beginjaren van de brede school waren deze opmerkingen niet van de lucht. Brede scholen kwamen vaak tot stand zonder dat vooraf duidelijk was wat men voor ogen had. Nu er steeds meer ervaring wordt opgedaan, kunnen visie, doelen en activiteiten scherper en in een vroeg stadium worden bepaald. In theorie is het eenvoudig: je stelt samen vast waarom je een brede school wilt, wat je ermee wilt bereiken en wat dat betekent voor de dagelijkse praktijk. In werkelijkheid blijkt dat minder eenvoudig. Cultuurverschillen, begripsverwarring en uiteenlopende belangen kunnen behoorlijk opspelen. Daarom gaan we hieronder op de volgende vragen: Hoe ontwikkel je visie? Hoe stel je doelen vast? Hoe kom je tot een programmering van aanbod en activiteiten?

Vragen

Hoe ontwikkel je visie?

Welke profielen kun je onderscheiden?

Hoe stel je doelen vast?

Hoe kom je tot een activiteitenaanbod?

Hoe werk je aan een pedagogische visie?

Tips

1

Houd de inhoud op tafel

In de initiatiefase wil men, met het enthousiasme van pioniers, nog wel nadenken over visie, doelen en aanbod. Maar als bouwprocessen of samenwerkingsperikelen de aandacht opeisen, dan wil de inhoud nog wel eens op de achtergrond raken. Een nieuw gebouw trekt natuurlijk de aandacht en een goed beheermodel heeft veel voordelen, maar uiteindelijk gaat het om de inhoud: worden de activiteiten voor kinderen, ouders en buurtbewoners goed uitgevoerd en worden zo de doelen bereikt?

2

Visie: kort en bondig

Doe niet te lang, niet langer dan drie maanden, over het formuleren van een visie. Hou de hoofdlijn vast: de uitwerking volgt later op locatieniveau. Eerst is de visie van de partners afzonderlijk aan de orde. Zoek vervolgens naar het gezamenlijke.

3

Klein beginnen en snel succes boeken

Werk aanvankelijk met een beperkt aantal mensen. Probeer snel zichtbaar resultaat te boeken en bouw daarna uit. Dat geldt op locatieniveau (maak bijvoorbeeld de programmering niet te ambitieus, maar start met enkele activiteiten en bouw die uit) en op gemeentelijk niveau (begin niet meteen in alle wijken tegelijk, maar start één of twee pilots, en ga van daaruit verder).

Meer lezen

- Gardner, H. (1999). **Intelligence reframed, multiple intelligences for de 21st century**. Basic books.
- Gardner, H. (1999). **The disciplined mind**. Harper Collins publishers.
- Grinten, M. van der, Jacobs, E., Annevelink, G., & Goor, G.J. van den (2000). **Beginnen & bezinnen, De ontwikkeling van brede scholen in 7 Nederlandse gemeenten**. Utrecht: Oberon.
- Gemeente Eindhoven (2003). **Spilcentra, het nieuwe speel en leermodel voor kinderen van 0-12 jaar**. Eindhoven, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Genderen, R. van, Joode, J. de & Sluijs, S. van der (2002). **Werken aan de brede school. Een praktijkboek voor het naschoolse aanbod**. Rotterdam: De Meeuw.
- Middelveld, H. (2002). **Kulturhus, concept voor een lokaal netwerk**. Den Haag: NBLC/Biblion.
- Oenen, S. van & Valkestijn, M. (2004, 2e druk). **Welzijn in de brede school. Partners voor levensecht leren**. Amsterdam: SWP.
- Oenen, S. van & Studulski, F. (2006). De pedagogische dialoog. Werken aan een pedagogische visie van de brede school. In: Studulski, F. & M. van der Grinten (red.). **Brede scholen in uitvoering. Nieuwe trends en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk**. Amsterdam: SWP.
- Schreuder, L., Valkestijn, M. & Hajer, F. (2005). **Dagarrangementen in de brede school. Een samenhangend aanbod van onderwijs, opvang en vrije tijd**. Amsterdam: SWP.
- Verhees, F., Fransen, B., Giebels, E. & Vereijken, P. (2003). **Brede School, Brede Aanpak**. Maarssen: Elsevier.

Zodra de partners elkaar hebben gevonden, kan het gesprek worden geopend. De motieven en de aanleidingen zijn meestal wel duidelijk. Nu wil men vooruit kijken en een visie formuleren: Dit stellen wij ons bij een brede school voor. Vanuit welke idealen willen wij een brede school inrichten? Welke meerwaarde heeft de brede school? Wie willen we betrekken? Willen die partners ook meedoen en onder welke condities? Zo komt gaandeweg een gezamenlijke visie tot stand.

Waarom is een visie belangrijk?

Een visie is belangrijk, omdat het een beeld creëert dat mensen kan motiveren om mee te doen. Dat is van belang om mensen te betrekken en draagvlak te creëren.

Visies

In visies van brede scholen wordt geregeld verwezen naar het Afrikaanse gezegde 'It takes a village to raise a child'. Oftewel, de hele gemeenschap dient betrokken te worden bij de opvoeding van kinderen. Een meer pragmatische Hollandse uitspraak in dezelfde trant is: 'de school kan het niet alleen'.

De uitspraken hierboven hebben betrekking op de pedagogische visie. Dat gaat verder dan het formuleren van gedragsregels en heeft te maken met opvattingen over de kindertijd en de begeleiding van kinderen op weg naar volwassenheid. Deze opvattingen vormen de basis voor de manier waarop mensen met kinderen willen omgaan. Het is belangrijk dat de samenwerkende partijen hierover met elkaar in gesprek gaan en dat die dialoog regelmatig terugkomt op de agenda. Er kan een speciale werkgroep met professionals uit de deelnemende organisaties worden samengesteld.

De pedagogische visie maakt deel uit van de meer algemene visie op de brede school. Die visie komt meestal voort uit een probleemsignalering. Er is een situatie die om maatregelen vraagt en de huidige manier van werken vol-

doet niet. Vanuit de probleemsignalering wordt een plan bedacht dat aangeeft hoe het probleem aangepakt kan worden. Dat plan geeft de visie op de brede school weer. Er staat in welke problemen er aangepakt gaan worden, welke instellingen er betrokken kunnen worden en welke inspanningen van die instellingen worden verwacht. Er staan dus ook globale doelen in genoemd. In de visie wordt een nieuwe situatie gecreëerd.

Er is geen recept voor het ontwikkelen van een bruikbare visie, maar er zijn wel methodieken of werkwijzen om sneller tot overeenstemming te komen.

Hoe pak je het aan?

Verhees e.a. (2003, p.58 e.v.) geven een voorbeeld van een methodiek om visie te ontwikkelen: de toekomstwerkplaats. Er zijn drie fases:

1. Eerst worden bezwaren en kritiek op de bestaande situatie verzameld in de brainstormfase.
2. Dan volgt de fantasie- of utopiefase, waarin utopische oplossingen worden bedacht voor de problemen die in de eerste fase zijn benoemd.
3. Ten slotte wordt in de praktijkfase de afstand tussen probleem en fantasie(oplossing) overbrugd. Dan wordt ook duidelijk hoe realistisch de utopische ideeën zijn. Vanuit deze fase kunnen prioriteiten worden gesteld.

Het belangrijkste is dat er enkele mensen bij elkaar komen die het goed met elkaar kunnen vinden en een geïnspireerd idee kunnen formuleren. Meestal is dat eerste idee tamelijk globaal. Door overleg met anderen, door het in kaart brengen van de startsituatie en de finan-

ciële en personele mogelijkheden, krijgt de visie meer vorm. De visie en het overkoepelende doel blijven altijd belangrijk, ook wanneer men na een projectperiode terugkijkt om te zien wat er is gebeurd.

In visies van brede scholen kunnen de volgende globale doelen voorkomen:

- kinderen meer ontwikkelingskansen bieden
- leerprestaties van kinderen verbeteren
- sociale competenties van kinderen bevorderen
- integraal werken in de verschillende leefsfere van het kind (gezin, buurt en school)
- talenten van kinderen ontwikkelen, waarbij leren breed wordt opgevat en een verbinding wordt gelegd tussen binnen- en buitenschools leren
- sociale cohesie bevorderen, onder meer door ontmoetingen te stimuleren
- een dagarrangement bieden (zorgen dat kinderen een goede opvang krijgen)
- ouderparticipatie bevorderen

Dit zijn maar voorbeelden, want iedere brede school kiest zijn eigen visie en daarbij passende doelstellingen. Vaak zijn de doelstellingen niet nieuw. De doelstellingen komen voort uit de bestaande praktijk, ze brengen onder woorden waar de medewerkers wellicht al jaren aan werken. Soms zijn ze wel nieuw, omdat men een nieuwe koers inslaat.

Naar een gezamenlijke visie

Op basis van de eerste visie is het waarschijnlijk niet mogelijk te bepalen of de instellingen willen meedoen. Men zal daarom een ronde moeten maken langs de verschillende instellingen, zodat zij zich kunnen uitspreken over de meerwaarde van samenwerking en de bezwaren. Het is verstandig om de partners apart te spreken, omdat mensen zich dan vrijer uiten dan in de groep. Vraag van alle partners hun eigen motivatie. Welke meerwaarde heeft de brede school voor uw organisatie? Welke meerwaarde heeft de brede school volgens u voor kinderen/ouders/buurtbewoners? Wat wilt u dat er niet gebeurt? Zo ontstaat een scherper beeld

van wat men wil en niet wil. Het is belangrijk dat over deze visie consensus ontstaat. Aan de hand van de resultaten van de inventariserende ronde wordt de visie aangescherpt en samen met de werkwijze in de kadernota opgenomen. Aan het einde van de initiatieffase wordt de visie op bestuurlijk niveau in een intentieverklaring vastgelegd (convenant), waarmee ook het politieke draagvlak wordt aangegeven. De vertaling van de visie naar concrete werkvormen, aanbod en werkwijzen vindt plaats op het niveau van de individuele brede school.

Een analysemodel

Bij het denken over de visie van de brede school kan het nuttig zijn om de brede school te beschouwen vanuit een input-proces-rendement gedachte. Wat gaat erin, wat komt eruit en wat doe je om dat te bewerkstelligen? Die gedachte is in figuur 1 schematisch weergegeven.

Input: kijk naar de wijk

De inputkant van het model beschrijft de doelgroep en de setting van een brede school. Die setting is het gebied waarbinnen de school opereert (meestal de wijk). Hier komen vragen aan de orde als: Wat is de bevolkingssamenstelling van de wijk? Wat zijn de achtergrondkenmerken van kinderen, ouders en buurtbewoners? Hoe staat het met de aanwezigheid van voorzieningen en de woningvoorraad? Wat zijn de kansen en bedreigingen voor de wijk?

Proces: wat wordt er gedaan?

Het procesdeel heeft betrekking op de inspanningen en de randvoorwaarden die nodig zijn en gerealiseerd worden om de beoogde resultaten te halen. Vragen die hier aan de orde zijn: Welke doelen zijn er geformuleerd? Welke organisaties doen mee en wat is hun rol? Hoe is de samenwerking georganiseerd? Welke activiteiten en diensten biedt de brede school? Is er geschikte huisvesting? Hoe staat het met de financiën? (zie ook vraag 18).



Figuur 6 Analysemodel brede scholen

Rendement: wat heeft dat opgeleverd?

Een brede school met een uitgebreid en gevarieerd aanbod is al heel wat. Maar het is van weinig betekenis als er niet voldoende aan wordt deelgenomen. Deelname aan activiteiten en het bereik van voorzieningen onder doelgroepen is daarom het eerste rendementsgegeven, de zogenaamde output van de brede school. Daarnaast gaat het er natuurlijk om wat daarvan het effect is. Oftewel, wat levert de brede school op voor kinderen, ouders, professionals en buurt? (zie ook hoofdstuk 19).

Let vooral op de relatie tussen de drie onderdelen van het model. Die wil men nog wel eens over het hoofd zien. Onderdelen van het proces, bijvoorbeeld de brede programmering worden dan aanbodgericht vormgegeven zonder rekening te houden met behoeften van kinderen en ouders aan de inputkant. Of men heeft allerlei verwachtingen van het rendement, terwijl er geen activiteiten worden uitgevoerd die tot dat resultaat kunnen leiden.

5 Welke profielen kun je onderscheiden?

Profielen kunnen de beeldvorming in de initiatieffase versterken. Het zijn korte typeringen waarin doelen, doelgroepen en programmering samenhangend worden beschreven. In 1999 is een eerste inventarisatie verricht van brede scholen (De brede school: initiatieven en ontwikkelingen medio 1999, Sardes, 1999). In die inventarisatie onderscheidde men vijf typen brede school: het onderwijsachterstandenprofiel, het verrijkingprofiel, het zorgprofiel, het opvangprofiel, het wijkprofiel. Later is daar de multifunctionele accommodatie bij gekomen. Profielen bieden houvast bij het ontwikkelen van de gezamenlijke visie. Ze geven richting aan discussies over doelstellingen van de brede school. Daarna laat men ze vaak los om een eigen combinatie samen te stellen, vaak met elementen uit verschillende profielen.

Ieder profiel impliceert eigen doelstellingen. De keuze voor een profiel wordt vaak door de lokale situatie ingegeven. Hieronder beschrijven we drie veel voorkomende profielen: het achterstandenprofiel, het opvangprofiel en het wijkprofiel.

Het achterstandenprofiel

Het achterstanden- of kansenprofiel richt zich op het bestrijden van onderwijsachterstanden, het bieden van verrijkingmogelijkheden (talentontwikkeling) en zorg. Deze brede scholen bevinden zich meestal (nog) in achterstandswijken. De kinderen die deze scholen bezoeken hebben achterstanden in taalontwikkeling, 'kennis van de wereld' (noodzakelijk voor begripsontwikkeling, begrijpend lezen en 'talig' realistisch rekenen) en de interactie met ouders. De kinderen beschikken daardoor over minder algemene leervaardigheden (metacognitieve vaardigheden). Deze kenmerken zijn te herkennen in de activiteiten van deze brede scholen, zoals:

- doorverwijzing van kinderen met taalachterstanden vanuit het consultatiebureau
- voor- en vroegschoolse educatie (Piramide, Kaleidoscoop, Startblokken, Ko Totaal)
- gericht taalonderwijs en buitenschoolse taalstimulering (leesbevordering, bibliotheek)
- aanbod voor buitenschools leren en verlengde schooldag
- programma's voor het versterken van sociale competentie

- het betrekken van ouders bij het onderwijs en de ontwikkeling van hun kind
- ondersteuning van ouders bij spel en opvoeding (Opstap, Instap)
- taalcursussen voor ouders

Het opvangprofiel

Het opvangprofiel richt zich op het bieden van een goede opvang voor de kinderen, tegenwoordig beter bekend als dagarrangementen. Het Ministerie van OCW voert momenteel de maatregel Dagarrangementen & Combinatiefuncties uit. Doel daarvan is scholen te stimuleren om een doorlopend aanbod te organiseren van opvang, onderwijs, overblijf en sport, welzijns- en culturele activiteiten. Een dergelijk aanbod moet het voor ouders gemakkelijker maken om arbeid en zorg te combineren en draagt bij aan de ontwikkelingsmogelijkheden van kinderen.

Een brede school met een opvangprofiel richt zich dus vooral op de behoeften van buitenshuis werkende en studerende ouders die opvang willen voor hun kinderen: opvang voor schooltijd, tijdens de pauze, na school en ook buitenschoolse opvang, bijvoorbeeld in de vakanties.

In brede scholen met een opvangprofiel zijn de openingstijden van de scholen en andere instellingen voor kinderen op elkaar afgestemd. Kinderen kunnen na school naar een veilige plek voor een zinvolle tijdsbesteding. Dat vraagt om meer dan een multifunctionele accommodatie.

Ook een gezamenlijke visie op de inrichting van de 'kindertijd' is dan van belang. De multifunctionele accommodatie kan bovendien een belangrijke sociale functie vervullen in de wijk. Dat sluit aan bij het buurtprofiel. Kenmerkende activiteiten binnen het opvangprofiel zijn:

- het aanbieden van kinderopvang, naschoolse opvang en eventueel opvang vóór schooltijd
- professionalisering en uitbreiding van de tussenschoolse opvang
- het inzetten van vrijetijdspedagogen, onderwijsassistenten of combinatiefuncties
- het aanbieden van sport, muziekschool en hobby-activiteiten in aansluiting op de schooltijden
- aanvullende dienstverlening (bijvoorbeeld boodschappenservice e.d.)

Het buurtprofiel

In dit profiel wordt een aantal voorzieningen bijeengebracht die voor de buurt belangrijk zijn. Een belangrijke doelstelling is het bevorderen van sociale samenhang. Ook het in stand houden van het voorzieningenpeil is vaak een doelstelling, met name in landelijke gebieden waar voorzieningen door schaalvergroting verloren dreigen te gaan. Dit speelt overigens ook in (buiten)wijken van grotere steden, waar door centralisatie van organisaties dependances uit de wijken vertrekken. Voor de landelijke gebieden trekt nu het 'Kulturhus' de aandacht. Het Kulturhusconcept staat voor een combinatie van profit- en non-profitorganisaties onder één dak (bijvoorbeeld postkantoor, winkels, consultatiebureau, kinderopvang, zorgloket, kunst-educatie, bankfiliaal, huisarts). Ook een school kan deel uitmaken van deze formule. Het in stand houden van de voorzieningen in kleinere plaatsen is voor het Kulturhus een belangrijk doel.

6 Hoe stel je doelen vast?

HOE STEL JE DOELEN VAST?

Als de visie is vastgesteld, kan men daaruit doelen afleiden. De visie is meestal ruim geformuleerd, met beleidsdoelstellingen als: 'het verbeteren van de ontwikkelingskansen van kinderen'. Hieruit worden meer concrete doelstellingen afgeleid, die vervolgens worden vertaald in activiteiten. Instellingen in de brede school hebben eigen doelstellingen en werken daarnaast samen aan gemeenschappelijke doelstellingen. Het opstellen van de doelstellingen is daarom een gemeenschappelijk proces.

Doelen van verschillende aard

Er zijn verschillende soorten doelen in de brede school:

- algemene doelen (bijvoorbeeld op gemeentelijk niveau) versus specifieke doelen (op locatieniveau)
- productdoelen ('opbrengst') versus intermediaire procesdoelen (bijvoorbeeld samenwerken)
- doelen voor kinderen, ouders en buurtbewoners versus doelen voor instellingen en personeel

SMART

Het is belangrijk dat doelstellingen zo concreet worden geformuleerd, dat je later kunt bepalen of ze gehaald zijn. Dat is mogelijk als de doelen SMART worden geformuleerd: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. 'Het bevorderen van vrijetijdsactiviteiten' is een algemene geformuleerde doelstelling. Een SMART geformuleerde doelstelling is: binnen twee jaar is de doorstroom van kinderen naar sportverenigingen vergroot van 5 procent naar 15 procent. Dat is meetbaar en daardoor kun je het resultaat evalueren. Op basis daarvan kun je kijken of het nodig is om de doelstelling en de bijpassende aanpak bij te stellen.

De doelen top 5

Uit onderzoek blijkt dat gemeenten en instellingen veel verschillende soorten doelen formuleren voor de brede school. De ontwikkeling van kinderen en een goede samenwerking tussen partijen staan daarbij voorop.

De top 5 van de doelen van gemeenten:

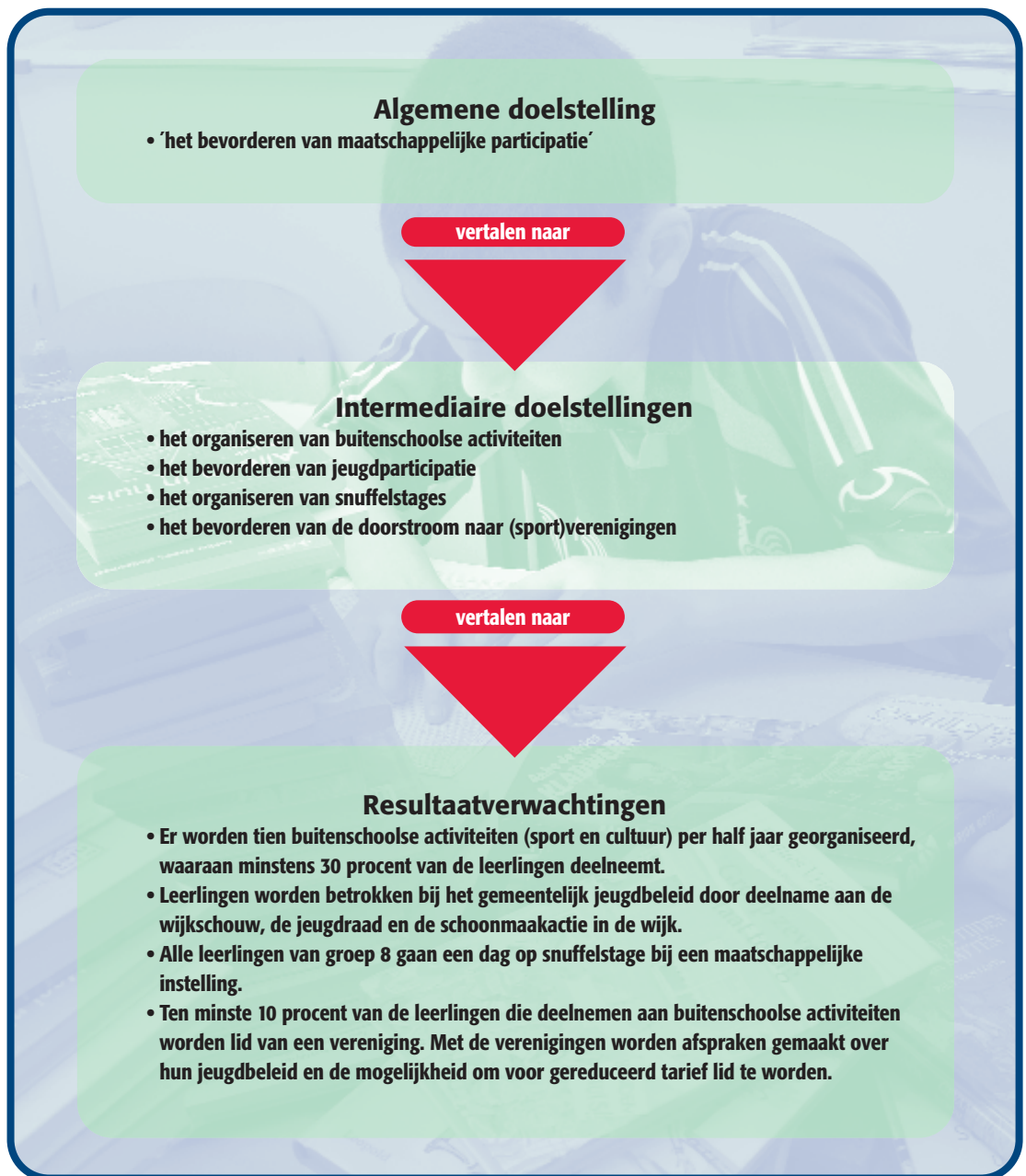
1. Ontwikkelingskansen van kinderen vergroten
2. Samenwerking tussen scholen en instellingen versterken
3. Het aanbod van activiteiten en voorzieningen voor kinderen uitbreiden
4. Ouders meer betrekken bij de ontwikkeling van hun kind
5. Wijk en school meer op elkaar betrekken

Het vergroten van ontwikkelingskansen van kinderen wordt als hoofddoelstelling van de brede school beschouwd. Men doelt daarmee op de ontwikkeling van kinderen in brede zin: cognitief, sociaal en fysiek. Dat noemt men ook wel 'the whole child approach'. Ook verwijst men in dit verband wel naar de theorie van meerzijdige intelligentie (Gardner, 1999).

Van visie naar doelen

De algemene visie wordt uitgewerkt in doelstellingen en beoogde resultaten. Afspraken over opbrengsten en doelen zijn nodig om de verwachtingen over de brede school scherp te krijgen.

Het is een hele opgave om globale doelstellingen, waar iedereen zich in kan vinden, te vertalen in concrete doelstellingen en daar vervolgens activiteiten bij te ontwerpen. Hierbij speelt een rol dat de medewerkers van de verschillende instellingen uit ervaring vaak persoonlijke ideeën hebben over de werking van interventies. Het is zaak om deze ervaringskennis te verbinden met de doelstellingen die 'van buiten' komen. Figuur 6 bevat een uitgewerkt voorbeeld van de vertaling van doelstellingen naar resultaatverwachtingen.



Figuur 6 **Van doelstellingen naar resultaatverwachtingen: een voorbeeld**

7 Hoe kom je tot een activiteitenaanbod?

ACTIVITEITENAANBOD

Een paar projecten maken nog geen brede school. Een brede school biedt een samenhangende programmering van activiteiten, samengesteld op basis van heldere doelstellingen. Het programma biedt meer dan een reguliere school, omdat de instellingen samen meer voorzieningen, diensten en activiteiten bieden. Het gezamenlijk aanbod begint meestal met enkele activiteiten die gaandeweg uitgroeien tot een breed, samenhangend aanbod.

Wat is de startsituatie?

Nadat de visie en de doelstellingen zijn geformuleerd, kan men beginnen met het samenstellen van een programma. Het is verstandig om vooraf te kijken naar de situatie in de wijk. Daarvoor bestaan globaal drie goede informatiebronnen:

1. de wijkanalyse
2. de wensen en behoeften van de kinderen en ouders
3. de wensen en verwachtingen van de partners (scholen en instellingen)

Wijkanalyse

Het is praktisch om waar mogelijk bestaande gegevens te gebruiken. Een belangrijke bron zijn alle betrokken afdelingen en kennis vanuit de gemeente. Een analyse van achter het bureau kan al veel opleveren. Maak een onderscheid tussen 'harde' (gebouwen en financiering) en 'zachte' (samenwerking, inhoudelijke aanbod) ontwikkelingen. Bij het bepalen van de startsituatie is het verstandig een aantal zaken in beeld te brengen:

- De grote lijnen: wat zijn de verwachtingen voor de toekomst van de wijk (herstructureringen, populatieveranderingen, leerlingprognoses in nieuwbouwwijken)?
- De aanwezige voorzieningen: welke instellingen zijn er in de buurt en welk aanbod hebben ze?
- Zijn er ontwikkelingen in het accommodatiebeleid van de gemeente?
- Wat is de sociale infrastructuur: wat zijn belangrijke overleggen in de wijk, wie zijn sleutelfiguren?
- Wat zijn de belangrijkste vraagstukken in de wijk?

Behoeften van ouders en kinderen

Om zicht te krijgen op de wensen en behoeften van ouders en kinderen zijn de volgende aanpakken denkbaar:

- Zet een ouderenquête uit
- Voer één-op-één gesprekken, of een groeps-gesprek met ouders, waarin ouders worden uitgenodigd om mee te denken
- Raadpleeg ook de reguliere kanalen, zoals ouderraad en medezeggenschapsraad
- Voer een enquête onder kinderen uit, met voor de leeftijd aangepaste symbolen
- Vraag kinderen zelf te onderzoeken wat zij zouden willen doen na school
- Raadpleeg de professionals die met kinderen werken: zij weten goed wat er leeft onder de kinderen

Verwachtingen van partners

Bij de partners is het van belang om een aantal zaken in het oog te houden:

- Wat is er al en hoe kan daar op worden voortgebouwd?
- Hoe kijkt men aan tegen eventuele extra inspanningen?
- Hoe is de coördinatie geregeld?
- Is er reeds samenwerking?

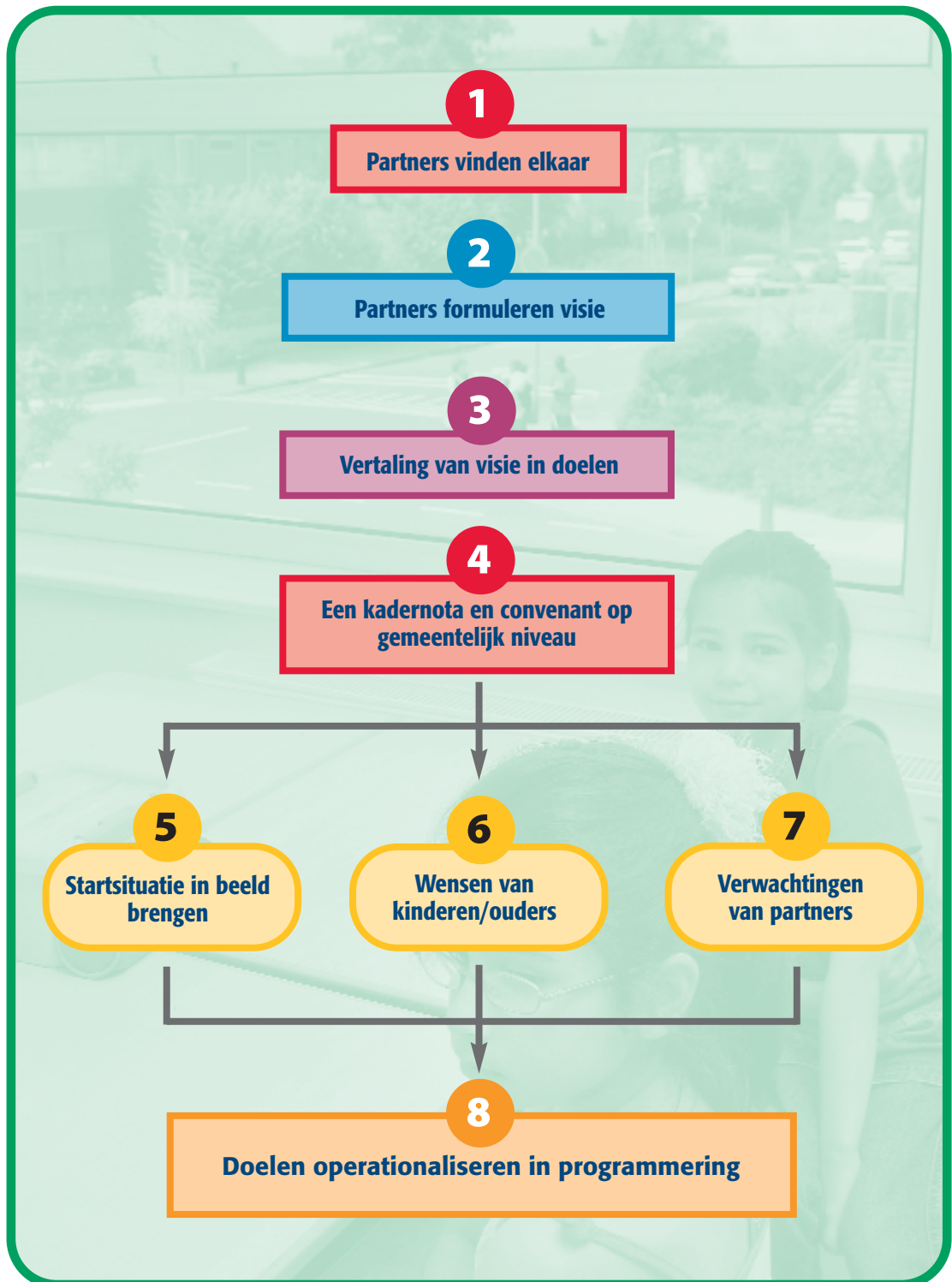
Samenvattend gaat het erom, om in een aantal stappen van ontmoeting naar programmering te komen.

Van doelstellingen naar een concrete activiteit

Bij het bepalen van een programma gaat het om het vertalen van doelstellingen naar concrete activiteiten. Hieronder geven we een voorbeeld van de vertaalslag van probleem naar activiteit.

Toelichting op schema:

Stap 1 – 4 gebeurt meestal op gemeentelijk niveau, hoewel het initiatief ook bij instellingen kan liggen. Stap 5 – 8 vindt plaats op wijk- of locatieniveau en mondt uit in een werkplan.



Figuur 7 **Van ontmoeting naar programmering**

Voorbeeld 1

- *Probleem:* De docenten signaleren dat de jongens op school steeds meer grensoverschrijdend en agressief gedrag vertonen.
- *Doelstelling:* Verbeteren sociaal-emotionele vaardigheden.
- *Doelgroep:* Jongens van 8-12 jaar die agressief zijn.
- *Activiteit:* De jongens uit de groepen 6 tot en met 8 worden uitgenodigd om deel te nemen aan lessen zelfverdediging en boksen in het kader van de verlengde schooldag.
- *Effect:* De resultaten van deze aanpak kunnen worden gemeten door het aantal incidenten in een bepaalde periode te registreren. Resultaatverwachting kan zijn dat het aantal incidenten met 10 procent afneemt. Een afgeleide opbrengst kan zijn dat kinderen doormen naar het reguliere verenigingsleven.

Natuurlijk hoeft een activiteit niet altijd gebaseerd te zijn op een probleem. Het kan ook zijn dat de leerkracht zoekt naar een meer aanspreekbare manier van natuuronderwijs en dat hij daarvoor activiteiten buiten de school zoekt, samen met een centrum voor natuur-educatie.

Bij het organiseren van buitenschoolse activiteiten is het van belang om onder schooltijd aandacht te vragen voor die buitenschoolse activiteit. Dat noemen we 'verankeren'. Binnen de school maken de kinderen kennis met de activiteit en beslissen of ze er na schooltijd mee willen doorgaan. Dit blijkt van groot belang voor de deelnamebereidheid, omdat sommige kinderen zich niets kunnen voorstellen bij de activiteit.

Het hoeft niet altijd te gaan om activiteiten met kinderen. Het kan ook zijn dat er iets verbeterd moet worden in de afstemming tussen de instellingen, zoals in voorbeeld 2.

Voorbeeld 2

- *Probleem:* Scholen constateren veel gedrags- en opvoedingsvraagstukken en weten niet goed waarheen te verwijzen.
- *Doelstelling:* Verbeteren van de signalerings- en verwijzingsystematiek.
- *Activiteit:* Instellen van een buurtnetwerk jeugdhulpverlening, operationeel maken van het netwerk: aanstellen coördinator, samenstellen netwerk en procedures, zorgen dat de 'vindplaatsen' kinderen aanmelden, vaststellen van een streefcijfer, bijvoorbeeld: in het eerste jaar houden we minstens vijf bijeenkomsten, waar naar schatting 40 kinderen worden besproken. Aanvullend kunnen leerkrachten deskundiger gemaakt worden op het gebied van signalering. Een buurtnetwerk jeugdhulpverlening in een multidisciplinaire samenstelling kan kinderen bespreken waarvan de signalen minder duidelijk zijn en heeft ook beter zicht op indicaties voor doorverwijzing en ondersteuning.
- *Effect:* Kinderen met gedragsproblemen worden sneller en beter geholpen.

Men kan ook werken aan combinaties van doelstellingen in verschillende activiteiten. Dan wordt de ene activiteit functioneel en praktisch gecombineerd met de andere, waardoor meerdere doelen worden gediend. Voorbeelden hiervan zijn het kinderpersbureau of samen koken. Als de verschillende activiteiten op een rij worden gezet, komt een rooster van activiteiten en diensten tot stand. Zo ontstaat een programma voor de brede school.

Het ontwikkelen van een programma

Een programmering 'groeit' in de loop der jaren. De eerste aanzet vergt inspanning, maar daarna is het vooral een kwestie van onderhoud. Het is een taak van de directie of locatie-manager om jaarlijks een werkplan vast te stellen per locatie. Als meer ervaring is opgedaan

en er meer continuïteit in de samenwerking is ontstaan, kan dit ook een tweejaarlijks plan worden. In het werkplan staat aangegeven welke activiteiten er zijn in de brede school. Bijvoorbeeld:

- Het maatschappelijk werk komt maandag van 9.00 – 13.00 uur en heeft gesprekken met kinderen.
- Iedere eerste dinsdagochtend van de maand is er een inloopuur bij de peuterspeelzaal met een medewerkster van de GGD.
- In de maanden september, oktober en november zijn er op maandagmiddag van 15.30 – 17.00 uur naschoolse activiteiten (judo, koken en dansles).
- In oktober start welzijn de cursus Opvoeden zó voor minimaal twaalf ouders.
- De buitenschoolse opvang is op maandag, dinsdag, donderdag en vrijdag open van 15.00 – 18.30 uur .
- Alle kinderen die overblijven worden op school tussen 12.00 en 13.30 uur opgevangen door medewerkers van de buitenschoolse opvang.
- Het gezamenlijk Sinterklaasfeest wordt georganiseerd door welzijn in het buurthuis.

Het opbouwen van een programmering is niet een zaak van alleen maar uitbreiden. Uitbreiden kan goed zijn, maar is niet altijd beter. Nieuwe activiteiten moeten wel bijdragen aan de doelstellingen. Bovendien moet men in het oog houden of de betrokkenen het allemaal wel aankunnen.

Vraaggericht werken krijgt veel aandacht. Natuurlijk is het goed om de behoeften van de doelgroep te peilen en daarop aan te sluiten. Maar professionals dienen ook te putten uit hun eigen expertise. En daarnaast zijn er doelstellingen vanuit het beleid en praktijkervaringen. Streef daarom naar een combinatie van vraag- en aanbodgericht werken.

8 Hoe werk je aan een pedagogische visie?

De formulering van een gezamenlijke pedagogische visie is iets waar de professionals van de brede school elkaar in moeten vinden. In het begin is dat behoorlijk wennen aan elkaars werkwijzen.

Pedagogische regels en doelen

Zeker als je met elkaar in één gebouw gaat samenwerken, is het onvermijdelijk dat er een gesprek op gang komt over de omgangsvormen met de kinderen. De eerste stap is het samen opstellen van een aantal regels. Bijvoorbeeld:

- Kinderen mogen niet rennen over de gangen en de medewerkers van verschillende instellingen mogen de kinderen daarop aanspreken.
- Als kinderen vechten op het plein, spreken we af dat we de kinderen niet aanraken, maar rustig naar binnen brengen en zoeken naar manieren waarop ze het zelf kunnen oplossen.
- Als je kinderen aanspreekt of feedback geeft, gebruik je de ik-boodschap.

Regels zijn wat anders dan doelen. In een brede school kunnen de partners ook met elkaar afspreken om bepaalde, overkoepelende pedagogische doelen na te streven. Van Oenen en Valkestijn (2004) formuleren bijvoorbeeld drie pedagogische doelstellingen die passen bij levensecht leren:

- *bevorderen van maatschappelijke participatie*
Kinderen doen iets of produceren iets waar ook anderen iets aan hebben. Ze voeren een echte, verantwoordelijke taak uit in de samenleving. Ze leren er zelf van en ze zien er de zin van in: wederkerigheid is een belangrijk kenmerk.
- *bevorderen van levensechte oriëntatie en ontmoeting*
Kinderen maken in levende lijve en op locatie kennis met mensen, activiteiten, beroepen, leef-, werk-, woonsituaties.
- *het oefenen van specifieke competenties met enige levensechte elementen*
Kinderen oefenen competenties meestal in een leersituatie (in school of ander apart lokaal). Om die competenties beter onder de

knijp te krijgen, komt er een (ervarings)deskundige bij of levensechte materialen om mee te werken of er wordt naar een echt eindproduct toegewerkt.

Om pedagogische doelstellingen te formuleren die passen bij de eigen situatie is het verstandig gezamenlijke bijeenkomsten te houden, waarin men aan de hand van 'cases' of incidenten de normen en waarden van de brede school in groepjes bespreekt. Dat is een goede basis voor het formuleren van pedagogische doelen. Een voorbeeld: als de brede school zelfstandig leren belangrijk vindt, dan is het handig als de bibliotheek dat weet en daar rekening mee kan houden. De bibliotheek kan dan haar eigen werkvormen in de bibliotheek aanpassen en aansluiten bij de uitgangspunten van zelfstandig leren.

Natuurlijk heeft iedere instelling ook eigen doelstellingen. Zo heeft de kinderopvang een pedagogisch beleidsplan en heeft ook het welzijn ontwikkelingsdoelstellingen voor de kinderen, net als de school. Het is goed om die doelstellingen met elkaar te bespreken: kijk waar de verschillen en overeenkomsten zijn. Verschillen zijn niet altijd verkeerd: bij het welzijn en in de naschoolse opvang leren kinderen andere dingen dan op school. Die verschillen zou je ook moeten koesteren, want dan worden kinderen in staat gesteld verschillende aspecten van zichzelf te ontwikkelen in verschillende omgevingen. Het is ook belangrijk om te zien dat pedagogische doelen zich ontwikkelen naarmate de kinderen ouder worden. Voor jongere kinderen is veiligheid en relatie belangrijk, voor oudere kinderen wordt ontdekken en ontwikkeling van competenties belangrijker.

Doelen vaststellen en doelen naleven

Doelen vaststellen is één ding, doelen naleven is iets anders. Het is een valkuil om pedagogi-

sche doelstellingen af te spreken, op te schrijven en ... er vervolgens niet meer naar om te kijken. Pedagogische doelstellingen zouden een voortdurend onderwerp van discussie moeten zijn. Een pedagogische dialoog kan zich afspeelen in een informeel gesprek tussen enkele begeleiders, maar kan ook op de agenda staan van maandelijkse vergaderingen of een jaarlijkse studiedag.

Er zijn verschillende manieren om de dialoog gaande te houden:

- ga eens observeren bij een naschoolse activiteit en reflecteer samen op de gebeurtenissen.
- film de spelende kinderen en bespreek later met de collega's wat je ziet.
- benut 'warme' overdrachtsgesprekken om van de benaderingswijzen van elkaar te leren.

Misschien klinkt het in het begin wat kunstmatig, maar het expliciteren van wat je doet en waarom je iets doet draagt juist bij aan de professionalisering van de medewerkers. Sommigen zijn goed in observeren, anderen zijn juist weer goed in het reflecteren op die observaties: zo wordt de brede school ook een lerende gemeenschap voor de professionals.



Thema Communicatie & participatie

COMMUNICATIE & PARTICIPATIE

Instrumenten

- communicatieplan
- PR-materiaal
- vragenlijst kinderen
- protocol ouderpeiling
- vragenlijst ouders
- vragenlijst buurtbewoners

Goede communicatie en informatievoorziening zijn de smeerolie voor de ontwikkeling van de brede school. In alle fasen moet hierin worden geïnvesteerd. Dat geldt voor alle betrokken partijen: de gemeente, kernpartners en bondgenoten. Een goed communicatieplan zorgt ervoor dat de communicatiestrategie voor alle fasen is voorbereid. Communicatie is ook belangrijk in het kader van participatie. Hoe betrek je kinderen en ouders bij de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten? En: hoe leg je de relatie met ontwikkelingen in de wijk en betrek je buurtbewoners bij de brede school?

Er zijn veel manieren om kinderen, jongeren, ouders en bewoners in de wijk te betrekken bij de brede school, variërend van een behoeftepeiling onder de doelgroepen tot deelname aan overlegorganen en participeren in de uitvoering. Hieronder gaan we in op de thema's communicatie en participatie. We bespreken per doelgroep waarom participatie belangrijk is, wat het inhoudt en hoe het vormgegeven kan worden.

Vragen

Hoe communiceer je met de betrokken partijen?

9

Hoe betrek je kinderen bij de brede school?

10

Hoe bereik je ouders?

11

Hoe leg je de relatie met de wijk?

12

Tips

1

Laat de successen zien

Maak successen, hoe klein ook, zichtbaar voor anderen. Maak daarbij gebruik van nieuwsbrieven, wijkkrantjes, websites, lokale media etc.

2

Blijf alert op signalen

Communicatie is belangrijk in alle fasen van het ontwikkelproces. Blijf alert op signalen die wijzen op onvoldoende communicatie. Dergelijke signalen kunnen komen uit de gemeentelijke organisatie, het politiek bestuur, de scholen en instellingen, ouders en wijkbewoners. Speel daar snel op in.

3

Breng politiek en veldpartijen met elkaar in contact

Laat tijdens werkbezoeken, studiebijeenkomsten en conferenties politici en veldpartijen elkaar ontmoeten. Organiseer gezamenlijke excursies. Politici kunnen geïnspireerd worden door verhalen uit de praktijk. Voor de uitvoerende partijen is het belangrijk om te merken dat er politieke belangstelling is voor hun inspanningen. Dit alles draagt bij tot draagvlakvergroting voor de brede school.

4

Betrek kinderen en ouders vroeg in het proces

Vaak komen kinderen en ouders pas in beeld bij de werving voor activiteiten. Maar participatie kan in alle fasen tot stand komen: in de initiatiefase (door informatievoorziening), in de voorbereidingsfase (meedenken over het activiteitenprogramma) en bij de uitvoering (deelname aan activiteiten en meehelpen bij de uitvoering).

5

Participatie heeft zijn grenzen

Als iedereen overal over kan meepraten, is dat goed voor het draagvlak, maar het kan de besluitvorming aanzienlijk vertragen. Zorg voor een goed evenwicht en bepaal wie over de zaken kan meepraten en beslissen.

Meer lezen

- Blanken, M. & Carp, N. (2003). **Thuis op school. Haagse Handreiking ouderbetrokkenheid.** (Voor voorscholen en brede buurtscholen). Amsterdam: RADAR.
- Bordewijk, H. & Dries, H. (2007). **Ouderbetrokkenheid thuis: sleutel tot schoolsucces: over de invloed van ouders op het schoolsucces van hun kind en de rol van (voor)schoolse voorzieningen.** Velp : Spectrum.
- Bruisten, P. (2003). **Een onderzoek naar de interne en externe communicatie van brede scholen en een communicatieadvies voor Forum Waterwin te Utrecht.** Utrecht: Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Jong, S. de (2002). **Methodiek ouderbetrokkenheid en brede school, handleiding voor het vergroten van ouderbetrokkenheid.** Rotterdam: PJ Partners.
- Klasens, H. (2003). **Culturen overbruggen, contactpersoon voor allochtone ouders in de Vensterschool Selwerd Paddepoel Tuinwijk.** Groningen: WING.
- Laan, Y. van der (2003). **De brede school als bindmiddel. De bijdrage van de brede scholen aan het versterken van de sociale cohesie in de wijk.** Assen: gemeente Assen, dienst Zorg.
- Penninx, R. (2003). **Een buurt voor alle leeftijden.** Utrecht: NIZW.
- Smit, F., Driessen, G. & Doesborgh, J. (2005). **Opvattingen van allochtone ouders over onderwijs: tussen wens en realiteit.** Nijmegen: ITS.
- Vries, Peter de (2007). **Handboek ouders in de school.** Amersfoort: CPS.
- Winter, M. de (1995). **Kinderen als medeburgers: kinderen jeugdparticipatie als maatschappelijk opvoedingsperspectief.** De Tijdstroom: Utrecht.
- Winter, M. de (2004). **Opvoeding, onderwijs en jeugdbeleid in het algemeen belang. De noodzaak van een democratisch-pedagogisch offensief.** Webpublicatie nr. 1, Den Haag: WRR.

Website

- www.jeugdraad.nl

Communicatie is van belang voor de cultuur in de organisatie. Vaak gaat het daarbij over 'chemie' tussen de mensen, maar ook om leesbare verslagen, tijdige uitnodigingen en openhartige persoonlijke contacten.

Het plannen van de communicatie

Voor het opstellen van een goed communicatieplan is het handig om met een deskundige samen te werken. Hierbij zijn de volgende aspecten van belang:

- *Communicatiestrategie*: Wat is het uitgangspunt van de interne en de externe communicatie? Bijvoorbeeld: "Alle partijen zoveel mogelijk bij het ontwikkelproces betrekken en kiezen voor een open communicatie".
- *Actoren*: Welke doelgroepen willen we bereiken? Bijvoorbeeld: gemeente (politiek, bestuur, ambtenaren), scholen en instellingen (bestuur, directie, medewerkers), ouders, kinderen, buurtbewoners.
- *Communicatiedoelen*: Wat willen we bereiken? Bijvoorbeeld: draagvlak creëren en behouden, informeren, motiveren, positieve beeldvorming realiseren en bevorderen van samenwerking.
- *Communicatiemiddelen*: Welke middelen kunnen per doel worden ingezet? Rapportages, conferenties, krantenberichten, overleggen, nieuwsbrieven, persoonlijke gesprekken, etc.
- *Organisatie*: Wie doet wat en wanneer? Welke kosten zijn te verwachten en hoe wordt dit financieel gedekt?

Het communicatieplan moet duidelijk aangeven hoe de organisatie naar buiten treedt met berichten over de brede school. De communicatie-activiteiten worden gekoppeld aan de ontwikkelingen in de brede school en ook in de tijd gepland. Naast een communicatieplan op gemeentelijk niveau kunnen kernpartners ook plannen uitwerken per brede school. Een communicatieplan hoeft niet lijvig te zijn. Het gaat erom dat bewust een planning is gemaakt voor de informatieverbreiding en participatie.

Draagvlak creëren en behouden

Alle fasen van het ontwikkelproces vragen om investeren in communicatie en informatievoorziening.

Een belangrijk doel hiervan is het vergroten en behouden van het vertrouwen in de brede school en de betrokkenheid erbij. Omdat de samenwerkingsverbanden pril zijn of omdat men elkaar niet goed kent, is er soms maar weinig nodig om mensen te laten twijfelen aan de inzet van de ander. Vertrouwen moet worden opgebouwd en daarvoor is veel communicatie en bevestiging nodig. Het gaat om draagvlak bij de volgende actoren:

- *politiek en gemeentebestuur*: Soms is er in de initiatieffase nog onduidelijkheid over de brede school. Wat is het eigenlijk en past dat wel in onze gemeente? Breng politici en bestuurders in contact met voortrekkers uit het veld.
- *beleidsafdelingen*: Maak een integrale aanpak mogelijk door te investeren in communicatie met verschillende beleidsafdelingen in de sociale sector (onderwijs, welzijn, zorg etc.) en de fysieke sector (huisvesting, stedenbouw, ruimtelijke ordening, verkeer etc.).
- *partners*: Ga er niet vanuit dat de partijen van elkaar weten wat ze doen. Vaak blijken er misverstanden te leven over elkaars functie, doelgroep en aanpak. Investeer daarom in onderlinge kennismaking. Neem de brede school op in beleids- en werkplannen van de instellingen zodat het onderwerp voor derden (zoals de 'achterban') zichtbaar is.
- *werkvloer*: Vaak worden de uitvoerende medewerkers in de brede school over het hoofd gezien. Op bestuurs- en directieniveau is de visie-ontwikkeling al ver gevorderd, terwijl de teamleden niet weten wat er te gebeuren staat. Maar zij moeten straks wel het aanbod mogelijk maken. Informeer hen daarom tijdig over de plannen.
- *ouders/MR*: Voor scholen geldt: informeer de ouderraad of MR tijdig over de plannen. voorkom dat weerstanden pas later naar boven komen en in gang gezette ontwikkelingen moeten worden stopgezet. Informeer de MR

op tijd maar niet eerder dan dat er een goed verhaal is.

- *buurtbewoners*: Buurtbewoners komen vaak pas op inspraakavonden in beeld. Dat kan weerstand oproepen. Informeer de buurtbewoners tijdig over de plannen en betrek hen bij de totstandkoming van de brede school. Een brede school is er tenslotte ook voor de buurt.

Middelen voor informatievoorziening en draagvlakvergroting

Geschikte middelen om te informeren en te communiceren over de brede school zijn: brochures, nieuwsbrief of flyer, een brede school logo, lokale media, video's, presentaties/exposities van werkstukken van kinderen, workshops en websites.

Voor het vergroten van draagvlak kan men gebruik maken van: kennismakingsbijeenkomsten, ouderavonden, conferenties en gezamenlijke studiedagen, werkbezoeken, collegiale consultatie, teambuildingsdagen en excursies.

Met name bij de totstandkoming van het activiteitenprogramma is de inbreng van kinderen gewenst. Kinderen betrekken bij de opzet en de uitvoering van het programma versterkt de motivatie van de kinderen en daardoor ook het leren.

Gemotiveerde kinderen

Kinderen kunnen op informele manieren worden betrokken door bijvoorbeeld een enquête af te nemen of gewoon door instemming te vragen door kinderen hun hand te laten opsteken. Er zijn ook meer formele manieren van kinderp participatie, zoals een kinderraad of lagerhuis, een jeugdschouw of een 'goede ideeën-' of ontwerpcompetitie. Wat een geschikte aanpak is, hangt af van de doelen die men wil bereiken. Een mogelijk doel is bijvoorbeeld de brede school meer in te richten als een democratische gemeenschap. Hoogleraar pedagogiek Micha de Winter pleit ervoor om in opvoeding en educatie meer aandacht te schenken aan de democratische rechtsstaat en democratische omgangsvormen. Dit sluit goed aan bij de opdracht aan scholen in het primair en voortgezet onderwijs om meer aandacht te besteden aan actief burgerschap en sociale integratie – een verplichting die geldt sinds 1 februari 2006. Participatie van kinderen en jongeren speelt een rol op verschillende niveaus in de organisatie:

1. in het primair proces, dus de inhoud van het les- en activiteiten aanbod
2. in de wijze van uitvoering door professionals, waarbij het gaat om communicatie, bejegening en pedagogisch-didactisch handelen
3. in de organisatie, dus de inrichting, regels, opbouw programma, medezeggenschap en dergelijke

Dikwijls zullen het eerst vooral de mondige kinderen zijn die willen meedenken en -beslissen. Zij kunnen de rol krijgen van pionier en later anderen coachen die ook actief willen worden.

Wat is jeugdparticipatie?

Participatie is de actieve betrokkenheid van kinderen bij (besluitvorming ten aanzien van) hun eigen leefomgeving. Om dit te verduidelijken

hebben deskundigen zogenoemde participatieladders bedacht, waarin niveaus van participatie worden weergegeven. Die ladders zijn meestal ingedeeld in categorieën 'weten', 'meedenken' en 'meedoen'. Voor de brede school kan dat het volgende inhouden:

- *Weten*: In de initiatiefase krijgen kinderen informatie over de toekomstige brede school. Informatie over hun wensen en behoeften ten aanzien van activiteiten en de inrichting van de binnen- en buitenruimte wordt verzameld door bijvoorbeeld een enquête.
- *Meedenken*: In de voorbereidingsfase worden kinderen uitgenodigd om mee te denken over de invulling en vormgeving van de brede school, bijvoorbeeld door eigen ontwerpen, een kinderplatform, prijsvragen.
- *Meedoen*: In de uitvoeringsfase participeren kinderen door deel te nemen aan activiteiten en door mee te helpen bij de voorbereiding en uitvoering daarvan.

De bedoeling is dat kinderen invloed hebben op de vormgeving van de brede school en dat zij zich medeverantwoordelijk voelen voor het programma. De cultuur binnen de brede school is daarbij bepalend, want participatie is niet alleen een kwestie van formele structuren, zoals een leerlingenraad, maar ook van gedrag en houding binnen de samenwerkende instellingen.

Veel instellingen vinden jeugdparticipatie moeilijk, omdat ze het gevoel hebben dat ze de controle uit handen geven en geen duidelijke verwachtingen hebben. Maar participatie van kinderen is een principiële keuze en is een integraal onderdeel van de pedagogische visie. In de praktijk blijkt dat vooral leerlingen uit de bovenbouw participeren.

Hoe organiseer je jeugdparticipatie?

Als een brede school jeugdparticipatie kiest als onderdeel van het gemeenschappelijk pedagogisch plan, dan heeft dat gevolgen voor de deelnemende instellingen. Alle samenwerkingspartners voeren dan kinder- en jeugdparticipatie in. Het is aan te bevelen om participatie als werkwijze te beschrijven in een gezamenlijk opgesteld pedagogisch werkplan. Het afstemmen van visie en werkwijzen kost tijd. Om te voorkomen dat elke gemeente en elke school het wiel opnieuw uitvindt, is het raadzaam om aan te sluiten bij het lokale jeugdbeleid waarin jeugdparticipatie een belangrijk aandachtspunt is. Er zijn gemeenten met projecten jeugdparticipatie, een jeugdnetwerk, een jeugdpanel of jongerenraad, en regelmatige jeugdenquêtes. De ervaringen die hiermee zijn opgedaan kunnen goed benut worden, ook al betreft het meestal een oudere leeftijdsgroep.

- Kinderen een videofilm laten maken over de buurt.
- Kinderen betrekken bij het opstellen van regels binnen de brede school.
- Kinderen inspraak geven in activiteiten buiten de les, zoals sportdagen, fancy-fair, werkweken, schoolkrant, bonte avonden en naschoolse activiteiten, zoals een toneelclub of schoolorkest.
- Kinderen betrekken bij contacten met ouders over hun eigen prestaties en vorderingen. In plaats van 10-minutengesprekken tussen leerkrachten en ouders, kunnen leerlingen ook zelf hun werk beoordelen en met ouders en leerkrachten praten over hun eigen prestaties.
- Kinderen via verbetergroepen betrekken bij problemen in school die hen direct aangaan.
- Oudere kinderen als mentoren laten fungeren voor jongere kinderen.

Voorbeelden van participatie:

- Kinderen vragen naar hun wensen en behoeften ten aanzien van activiteiten en de inrichting van het gebouw en buitenruimten. Onder oudere kinderen kunnen (beknopte) enquêtes worden uitgezet. Maar directere consultaties werken veel beter, bijvoorbeeld groepsgesprekken of een wijkschouw. In dat laatste geval lopen kinderen met volwassenen door het gebouw en de omgeving en geven aan welke plekken belangrijk zijn en wat daarmee zou kunnen gebeuren.
- Kinderen stimuleren om mee te denken over de vormgeving van het gebouw, de inrichting van de pleinen, keuze en plaatsing van speeltoestellen. Een prijsvraag (teken je eigen brede school) is een beproefd recept. Ook architecten kunnen in de ontwerpfase ruimte creëren voor communicatie met kinderen.
- Kinderen organiseren, onder leiding van een jongerenwerker, in een kinderraad met informatie-, advies- en instemmingsrecht op van tevoren vastgestelde terreinen.
- Kinderen betrekken bij inrichting, beheer en verzorging van materialen, gebouwen, ruimten, hoeken en schoolplein.

Het belang van ouderparticipatie

Betrokkenheid van ouders bij de brede school komt de ontwikkeling van kinderen ten goede. Communicatie tussen ouders en professionals wordt gemakkelijker als ouders vaker op school zijn en ouders voelen zich meer verantwoordelijk als zij een inbreng hebben in de brede school. Zo komt er een betere verbinding tot stand tussen het leren op school en het leren thuis. De brede school kan ouders ook ondersteunen bij de opvoeding of bij het stimuleren van de ontwikkeling van hun kinderen. Doordat verschillende instellingen samenwerken, kunnen problemen vroegtijdig worden gesignaleerd en kunnen kinderen en ouders adequaat worden doorverwezen. Ten slotte kunnen ouders via de brede school ook deelnemen aan cursussen, zoals taallessen.

Wat is ouderparticipatie?

Ouderparticipatie is de actieve betrokkenheid van ouders bij (de besluitvorming over) de leefomgeving van hun kind en de voorzieningen voor henzelf. We kunnen daarbij een onderscheid maken tussen formele ouderparticipatie (bijvoorbeeld in de medezeggenschapsraad) en informele ouderparticipatie (bijvoorbeeld voorleesouders, begeleiding bij uitstapjes). In de brede school is geen formele (wettelijk vastgelegde) rol voor ouders weggelegd. Het komt wel voor dat ouders in informele zin meepraten over de brede school. Ook zijn er voorbeelden van brede scholen die ouders de gelegenheid geven om initiatieven te ontplooiën en uit te bouwen tot kleinschalige werkgelegenheid, bijvoorbeeld een cateringservice.

Voor ouders kan, net als voor leerlingen, een participatieladder opgesteld worden.

- *Weten:* Ouders krijgen informatie over de brede school. In de initiatieffase gebeurt dit bijvoorbeeld door middel van inspraak- en voorlichtingsbijeenkomsten en folders. Bijeenkomsten voor ouders worden ook gebruikt om informatie te verkrijgen over de opvattingen, wensen en behoeften van ouders. Andere methodieken die hiervoor gebruikt worden zijn ouderpeilingen (enquêtes) en groeps gesprekken.
- *Meedenken:* Ouders krijgen de gelegenheid

om mee te denken over de invulling en vormgeving van de brede school. Tijdens de voorbereidingsfase oefenen ouders formeel invloed uit via bijvoorbeeld de ouderraad en de medezeggenschapsraad van de school. Maar het informele circuit is minstens zo belangrijk. Een ouderpanel is bijvoorbeeld geschikt om ouders te stimuleren om ideeën en commentaar te leveren.

- *Meedoen:* Ouders nemen actief deel aan activiteiten. Zij assisteren bijvoorbeeld bij de organisatie en uitvoering van activiteiten onder en na schooltijd. Ook kunnen zij presentaties geven over hun beroep of hobby bij projecten. Ouders kunnen ook zelf een doelgroep zijn, bijvoorbeeld als de brede school cursussen aanbiedt op het gebied van taal, opvoeding of gezondheid.

Ruimte voor ouders

De brede school kan in de inrichting laten zien dat zij ouders een plek wil geven. Sommige scholen hebben daarvoor een ouderkamer. Dit is een aparte ruimte voor ouders, waar ouders kunnen binnenlopen om elkaar en/of leerkrachten te ontmoeten. De kamer wordt ook gebruikt voor overleg met en door ouders, voorlichtingsactiviteiten of cursussen. Vaak is er een werkgroep van actieve ouders, die handen spandiensten verlenen, initiatieven ontplooiën en de achterban enthousiasmeren. De

ouderkamer wordt ook gebruikt voor thema-bijeenkomsten over bijvoorbeeld pesten, de sociale dienst of de school.

Ouderbeleid

De bedoeling van ouderparticipatie is dat ouders invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van de brede school en zelf actief betrokken zijn bij de uitvoering van het programma. Daarvoor is de houding van het personeel en de cultuur binnen de brede school bepalend. Omgaan met ouders is een vak apart. Elke organisatie die deel uitmaakt van een brede school zal daarin haar eigen beleid hebben ontwikkeld. Voorkomen moet worden dat ouders van de verschillende instellingen verschillende boodschappen krijgen. Daarom is afstemming van de informatievoorziening en de communicatie met ouders heel belangrijk. Maar vervolgens zal men moeten bedenken hoe men het gezamenlijk aanpakt om ouders te laten meedenken en meedoen. Dat vraagt om een gezamenlijk ouderbeleid van de betrokken organisaties.

Een belangrijk aandachtspunt bij het ontwikkelen van ouderbeleid is het vaststellen van de doelen van ouderparticipatie. (Brede) scholen kunnen om verschillende redenen willen dat ouders meer actief betrokken zijn en die redenen zullen samenhangen met de visie of het profiel van de school, bijvoorbeeld:

- versterken van de leerresultaten van kinderen
- school als ontmoetingspunt voor ouders en wijkbewoners
- bevorderen van participatie
- versterken van sociale cohesie
- bevorderen van integratie
- bevorderen van de brede ontwikkeling van kinderen
- meer handen in en om de school

Sommige doelstellingen gelden voor de brede school als geheel, andere zijn specifiek verbonden aan individuele deelnemende instellingen. Inzicht in de gezamenlijke en afzonderlijke doelen is het startpunt voor effectief ouderbeleid. De wijze waarop ouders worden betrokken, de inbreng die van hen wordt verwacht en de vor-

men van ondersteuning die worden geboden, worden afgestemd op deze doelstellingen.

Hoe ouders te betrekken?

Veel brede scholen, zowel in achterstandswijken als in nieuwbouwwijken, vinden het moeilijk om met ouders contact te leggen en te onderhouden. Men schrikt er soms voor terug om met ouders in gesprek te gaan over de kwaliteit van het onderwijs en het aanbod van de andere instellingen in de brede school. Maar ook van de kant van ouders is er niet altijd veel animo. Toch is een open en constructieve dialoog met ouders de basis voor ouderparticipatie. Uit onderzoek blijkt dat de meeste ouders onderwijs en opvoeding zien als een gezamenlijke taak van ouders en school. Veel ouders willen graag een actieve rol spelen bij het onderwijs aan hun kinderen, maar zij voelen zich geremd door de leerkrachten, die volgens hen niet willen praten over opvoeding en onderwijs. Ook vinden de ouders dat zij niet goed geïnformeerd worden over de doelen en werkwijzen van de school. Hieronder staan enkele oplossingen die brede scholen kiezen om het contact met de ouders te versterken.

- *Oudercoördinator:* Veel brede scholen stellen een oudercoördinator aan: een leerkracht die is vrijgeroosterd om zich op ouderbetrokkenheid te concentreren en die eventueel wordt ondersteund door een assistent ouderbetrokkenheid. Ouderbeleid en ouderparticipatie krijgt zo een zichtbare plaats in de organisatie.
- *Oudercontactfunctionaris:* Sommige brede scholen stellen een (allochtone) oudercontactpersoon aan, die ouders persoonlijk aanspreekt en bijvoorbeeld samen met een leerkracht huisbezoeken aflegt. Voor allochtone ouders geldt dat het over het algemeen beter werkt wanneer zij langs informele weg, persoonlijk en bij voorkeur mondeling in de eigen taal, worden aangesproken. Als zij zien dat andere allochtone ouders zitting hebben in de ouderraad of in een werkgroep brede school, zijn zij zelf ook makkelijker te overtuigen van zo'n rol. Bij de ondersteuning van

ouders door allochtone contactpersonen moet men goed in de gaten houden dat ouders eigen verantwoordelijkheid ontwikkelen in hun contacten met de brede school.

Ook door middel van activiteiten kan de ouderbetrokkenheid te vergroot worden. Een aantal voorbeelden:

- een tentoonstelling van werkjes van kinderen in het cultureel centrum of de bibliotheek
- een boekwerkje van producten van kinderen dat aangeboden wordt aan een lokale bekendheid
- afsluiting van een muziek- of dansproject met een voorstelling voor alle ouders
- inloopochtenden op de peuterspeelzaal (samen met de JGZ) om vragen over opvoeding laagdrempelig te beantwoorden
- vrijwilligersactiviteiten

Wat heeft de brede school met buurtbewoners?

De brede school maakt deel uit van een lokale gemeenschap en vervult daarin een belangrijke rol. Daarom is het logisch dat ook de buurt erbij betrokken wordt. Gemeenten willen wijkbewoners soms een rol geven in de brede school, omdat dit de sociale cohesie kan bevorderen. Dit ligt voor de hand in wijken met achterstanden, waar de sociale cohesie vaak beperkt is. Maar dit kan ook gelden voor nieuwbouwwijken, waar nieuwe bewoners vaak buiten de wijk werken en weinig tijd hebben voor contacten. In beide gevallen vraagt het extra inspanning van de brede school om de buurt te bereiken.

De brede school kan een ontmoetingsfunctie krijgen. Door buurtbewoners in de brede school te halen, kunnen nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan. Een boodschappendienst van kinderen voor oudere mensen of het inzetten van voorleesopa's en -oma's kan de banden tussen de generaties in de buurt versterken.

De effecten van een brede school op de wijk moeten echter niet overschat worden. Een brede school is geen oplossing voor een wijk waarin het al jaren onrustig is, waar veel bewoners werkloos zijn en de kwaliteit van huisvesting te wensen overlaat. Soms is een brede school onderdeel van een grotere herstructurering van de wijk. De wijkverbetering vraagt een aparte aanpak, met verschillende partners, zoals de woningbouwvereniging.

De faciliteiten en accommodatie van de brede school kunnen worden gebruikt door lokale verenigingen, of voor taallessen aan nieuwkomers. Als de brede school vorm krijgt als multifunctionele accommodatie waarin ook buurtvoorzieningen gehuisvest worden, zijn de wijkbewoners een centrale doelgroep en is het belangrijk om een integrale sociale wijkvisie te ontwikkelen die uitgaat van het belang van de bewoners. Een wijkbewoner die zeggenschap heeft over de omgeving, zal zich eerder deel voelen van de buurtgemeenschap. Dit vraagt om een vraaggerichte manier van werken en om adequaat communiceren met de wijkbewoners.

Vormen van buurtparticipatie

Buurtparticipatie gaat over het betrekken van anderen dan ouders en leerlingen bij de brede

school. Zeker wanneer er sprake is van nieuwbouw of ingrijpende verbouwingen is het van belang om de buurtbewoners bij de plannen te betrekken, onder andere in verband met de beroepsprocedure.

Ook hier gebruiken we de participatieladder om verschillende vormen te onderscheiden:

- *Weten:* Buurtbewoners krijgen informatie over de (toekomstige) brede school door voorlichtingsbijeenkomsten en huis-aan-huis folders/bladen. Daarnaast kunnen buurtbewoners via (stads)peilingen ondervraagd worden om hun wensen en behoeften te achterhalen.
- *Meedenken:* Wijkbewoners in georganiseerd verband (bijvoorbeeld een wijkraad) worden uitgenodigd om mee te denken over de functie van de brede school in de wijk.
- *Meedoen:* Buurtbewoners krijgen een rol bij de uitvoering, bijvoorbeeld als vrijwilliger in de brede school. Van passieve betrokkenheid is sprake als bijvoorbeeld een wijkvereniging een ruimte huurt in de brede school voor de eigen activiteiten. Bij actieve betrokkenheid spannen wijkbewoners zich in via de brede school om iets voor anderen in de buurt te doen.

Brede school als buurtvoorziening

De afstemming van de brede school met de overige voorzieningen in de wijk vereist expliciete aandacht binnen het ontwikkelingstraject. Ten eerste is het zaak om de behoeften van de buurtbewoners te inventariseren en daarmee rekening te houden bij de voorbereiding van de brede school. Ten tweede is het belangrijk om

in kaart te brengen welke voorzieningen er zijn in de wijk en te besluiten welke daarvan zinnig kunnen worden ingezet in de brede school. Dit kan leiden tot een vorm van wijkplanning: het afstemmen van voorzieningen in de wijk in het kader van lokaal sociaal beleid. Dit kan gebeuren in de vorm van vrijwillige wijknetwerken of via wijkconvenanten. Vervolgens wordt bepaald met welke voorzieningen men gaat samenwerken. Door samenwerking tussen voorzieningen kan de wijk bijvoorbeeld gebruik maken van de bibliotheek en de sportzaal en kan in de brede school een wijkinformatiecentrum van de gemeente worden geplaatst. Er worden zelfs kerkdiensten in brede scholen gehouden. Op deze manier wordt een brede school een soort dienstenknooppunt. De betrokkenheid van wijkbewoners wordt verder vergroot als zij de gelegenheid krijgen om als beheerders, balie-medewerkers of als gastheren in het nieuwe gebouw te werken.

Hoe pak je het aan?

De aanwezigheid van een brede school wordt niet vanzelfsprekend als positief ervaren door wijkbewoners. Om duidelijk te maken dat de brede school er niet alleen is voor kinderen en hun ouders, maar voor de hele wijk, is goede voorlichting belangrijk. Daarbij kan men denken aan artikelen in wijkkranten, het verspreiden van folders en het ophangen van posters. Ook kan men open dagen en speciale activiteiten voor de buurt organiseren. Soms kiest men er voor om van deur tot deur te gaan, om uit te leggen wat er gaande is in het nieuwe gebouw en mensen op die manier te betrekken. Belangrijk is dat de voorlichting over de brede school en eventueel aanverwante bouwactiviteiten eenduidig is en strookt met de informatie naar de andere doelgroepen van de brede school.

Buurtbewoners kunnen vervolgens betrokken worden bij de programmering van de activiteiten en bij de organisatie. Voor het benaderen van buurtbewoners kan men bestaande netwerken en sleutelfiguren gebruiken, zoals de contacten van de welzijninstelling of buurtmoeders.

Betrokkenheid heeft ook grenzen. Als iedereen altijd overal zeggenschap en inspraak over heeft, kan dat de besluitvorming ophouden. Het is zaak om vooraf duidelijk te maken waarover buurtbewoners kunnen meebeslissen en vervolgens hun mening ook echt mee te nemen in de besluitvorming.



Thema Personeel & organisatie

PERSONEEL & ORGANISATIE

Instrumenten

- functieoverzicht
- functieprofielen

Personeelsbeleid betreft de zorg voor de medewerkers die betrokken zijn bij een brede school. Naast personeelsbeleid voor iedere individuele instelling, gaat het daarbij ook om functies die de instellingen overstijgen. Vragen zijn: hoe zorg je voor integraal personeelsbeleid? Welke verschillende functies kom je tegen? En welke organisatie en bedrijfsmodel passen het beste bij een brede school?

Vragen

Hoe voer je integraal personeelsbeleid?

13

Welke verschillende functies kom je tegen?

14

Welk bedrijfsmodel past het beste?

15

Tips

1

Begeleid vrijwilligers

Vrijwilligers kunnen nuttig werk doen, maar vragen ook aandacht. Zorg voor goede werving, begeleiding en aandacht voor de prestaties. Zorg dat vrijwilligers zich gewaardeerd voelen.

2

Zorg voor duidelijke functieomschrijvingen

Omdat mensen die in de brede school werken soms in hybride functies werken, is het goed om duidelijke functieprofielen te hanteren, zodat functie-invullingen niet oneigenlijk worden uitgebreid. De brede school vraagt ook om competenties die specifiek zijn voor de brede school.

Meer lezen

- Berkel, J. van, Esveld, M. van, Weimar, M. & Vleesenbeek, V. (2005). **Combifuncties realiseren. Handboek voor kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport.** Gouda: JSO.
- **Handboek IPB.** (te downloaden via www.ipb-onderwijs.nl)
- Groeneveld, M., Frielink, S. & Rooijen, E. van (2002). **Taakbesteding en taakbelasting op brede scholen.** Den Haag/Hoofddorp: B&A, TNO.

website

- www.nsanederland.nl

De brede school gaat gepaard met nieuwe organisatievormen en nieuwe functies, zoals combinatiefuncties waarbij medewerkers verschillende functies voor verschillende werkgevers vervullen. Dat maakt personeelsbeleid complex en vraagt om een integrale benadering. In dit onderdeel gaan we daarop in en besteden we aandacht aan scholing, opleiding en taakbelasting.

Personeelsbeleid

Integraal personeelsbeleid is het afstemmen van de kennis en vaardigheden van medewerkers op inhoudelijke en organisatorische doelstellingen. Als het personeelsbeleid de doelen van de brede school ondersteunt en als het inspeelt op de competenties en de ontwikkelingswensen van het personeel, dan heet dat 'verticale integratie'. Als de instrumenten van het personeelsbeleid onderling op elkaar zijn afgestemd (bijvoorbeeld werving en selectie, functioneringsgesprekken, beloning), dan noemen we dat 'horizontale integratie'. Individuele instellingen hebben vaak nog een traditionaal personeelsbeleid. Toch is het goed als de brede school in sollicitatiegesprekken aan de orde komt.

Personeelsbeleid van de brede school heeft met name betrekking op functies die speciaal voor de brede school worden ingezet, zoals projectleiders, coördinatoren, locatiemanagers, beheerders en vrijetijdspedagogen. Maar het betreft ook personeel dat alleen voor bepaalde activiteiten wordt aangetrokken. Hiervoor zijn nog geen landelijke modellen voorhanden. De Nederlandse Schoolleiders Academie (NSA) heeft in 2004/2005 een profiel 'directeur brede school' opgesteld, op basis van hun eigen competentiesystematiek.

Competentieprofielen zijn belangrijk voor het personeelsbeleid van de brede school, vooral in het kader van nieuwe samenwerkingsrelaties. Het is zaak dat de schoolleiders en managers een visie hebben op de samenwerking met de andere instellingen en medewerkers kunnen stimuleren. Samenwerken in bredeschoolverband vraagt nu eenmaal meer overleg, meer regelwerk en communicatie en daarom moet men de verwachtingen die men heeft van het personeel expliciet maken. Dit zijn enkele vaardigheden waarover een medewerker van de brede

school dient te beschikken:

- affiniteit met disciplines in de sociale sector (onderwijs, zorg, welzijn, kinderopvang, sport en cultuur)
- flexibel kunnen opereren in een multidisciplinaire werkomgeving
- grenzen kunnen stellen en verantwoordelijkheden kunnen benoemen
- inbreng en meerwaarde van andere organisaties herkennen en respecteren
- communicatief ingesteld zijn en creatief kunnen zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden

Educatief ondernemerschap

Goede brede scholen worden geleid door mensen die educatief ondernemerschap tonen. Dat is een combinatie van onderwijskundig leiderschap, entrepreneurschap (subsidies weten te benutten), netwerken, creativiteit en visie. Een educatief ondernemer is niet iemand die zijn zin doordrijft, maar iemand die de krachten van iedereen weet te benutten om samen een goede organisatie op te bouwen.

Scholing en opleiding

Ontwikkeling van het personeel is een kernpunt van integraal personeelsbeleid en loopt gelijk op met de ontwikkeling van een pedagogisch-didactisch concept. Door personeel te scholen kunnen hun competenties beter aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie. Er komen steeds meer mogelijkheden voor scholing. Verschillende hogescholen bieden nascholingen, master-trajecten, stages en specialisaties rond de brede school. Pabo's hebben specialisaties

en zijn bezig competenties van schoolleiders van brede scholen te beschrijven. Daarnaast zijn er lokale en provinciale instellingen die scholing aanbieden. Voor het zittende personeel zijn er mogelijkheden voor bijscholing en ondersteuning van elkaar. Veel werkvormen kan men zelf organiseren:

- *Werkbezoeken*: In de voorbereidende fase is het bezoeken van andere brede scholen een effectief scholingsinstrument; een nieuw gebouw bekijken en praten met de betrokkenen brengt de brede school echt tot leven. Ook voor gevorderde brede scholen is er nog veel te leren door werkbezoeken. Een bredeschoolaanpak is tenslotte een lokaal leerproces dat vaak weer heel nieuwe ingenieuze oplossingen oplevert.
- *Job-shadowing*: Mensen uit verschillende sectoren lopen een ochtend of een dag met een ander mee en observeren hoe de ander werkt, wat zijn of haar afwegingen zijn en welke werkwijzen men kiest. Het 'bij elkaar in de keuken kijken' is heel leerzaam, bijvoorbeeld voor het vormgeven van de 'doorgaande lijn'.
- *Intervisie*: Intervisie tussen partnerinstellingen, waaronder coaching, supervisie en intercollegiale consultatie, kan heel leerzaam zijn. Organiseer regelmatig discussiemomenten over werkwijzen en resultaten, bijvoorbeeld tussen de peuterspeelzalen en de onderbouw van de basisschool of tussen leerkrachten en medewerkers van de verlengde schooldag. Ook het maken van video-opnamen en het bespreken daarvan met het team is heel zinvol.
- *Zelfevaluatie*: Ervaren brede scholen kunnen met een bevriende gemeente samen een zelfevaluatie opstellen. Zelf tot een oordeel komen over het functioneren van de organisatie is een leerzaam en confronterend proces dat bijdraagt aan professionalisering van de betrokkenen.

Het ontwikkelen van nieuwe activiteiten met andere instellingen kan ook als scholing beschouwd worden: je creëert samen iets nieuws en daar leer je samen van. Het uitwisse-

len van ideeën en het onderhouden van contacten kan bevorderd worden door ontmoetingsplekken of -tijden te organiseren. Vaak is het al voldoende om een gezamenlijk koffiezetapparaat te installeren, een gemeenschappelijke personeelskamer in te richten, alle postvakjes bij elkaar te plaatsen of een gezamenlijke personeelsuitje te organiseren.

Taakbelasting

Vooral leerkrachten kijken bij de start van een brede school soms angstvallig naar de mogelijke extra belasting, ook al zegt men dat men 'een brede school begint om een smallere school te worden'. Hiermee wordt bedoeld dat de school minder sociale problemen en leerproblemen hoeft op te lossen door de samenwerking met andere instellingen, waardoor zij zich meer richten op haar kerntaak: onderwijs geven. Leerkrachten willen dit 'eerst zien, dan geloven'. Het is daarom raadzaam om duidelijk aan te geven hoeveel uren mensen kunnen besteden aan de bredeschoolaanpak, bijvoorbeeld door taakuren te benoemen. Door de lumpsum-bekostiging in het basisonderwijs zijn de mogelijkheden hiertoe verruimd. Ook voor medewerkers van andere instellingen moet duidelijk zijn wat precies van hen verwacht wordt. Als de bredeschoolaanpak een integraal onderdeel van het werk en het beleid is, dan moet dat voor iedereen duidelijk zijn, zodat men niet het idee heeft dat 'het er nog bij komt'. Sommige instellingen, zoals peuterspeelzalen, zitten niet ruim in hun uren. Als van hen tijd wordt gevraagd voor overleg, is het goed als de gemeente oog heeft voor de mogelijkheden van die instellingen.

Uit onderzoek naar taakbesteding blijkt dat directeuren van brede scholen gemiddeld de meeste tijd besteden aan organiserende en coördinerende taken, overleg binnen de school en beheers- en toezichthoudende taken. De taakbesteding van leraren op brede scholen komt grotendeels overeen met de taakbesteding van leraren op niet-brede scholen. Wel ervaren zij dat het werk drukker en complexer geworden. Een veel geciteerde uitspraak is: 'Het kost meer tijd, maar je krijgt er meer voor terug,

daardoor is het minder zwaar'. De taakbelasting is voor een belangrijk deel een kwestie van perceptie en hangt samen met de manier waarop de brede school wordt ingevoerd: willen we het zelf, of wordt het opgelegd door de gemeente (of anderen).

Om het gevoel van taakbelasting te verlichten gelden de volgende aandachtspunten:

- maak een duidelijke taakbeschrijving van nieuw aan te stellen functies
- geef duidelijk aan wat wel en niet verwacht wordt van zittend personeel
- beperk de extra belasting van personeel zoveel mogelijk
- zorg op den duur voor structurele organisatieverbanden, om niet afhankelijk te blijven van het enthousiasme van medewerkers

14 Welke verschillende functies kom je tegen?

Binnen de brede school ontwikkelen zich nieuwe functies, waaronder combinatiefuncties. Om welke nieuwe functies gaat het en hoe zijn combinatiefuncties te realiseren?

Nieuwe functies

Binnen de brede school komen meer disciplines met elkaar in aanraking. Niet alleen is er in de school sprake van functiedifferentiatie, ook wordt de brede school verrijkt met nieuwe functies, zoals schoolmaatschappelijk werkers, allochtone contactpersonen of jeugdwerkers.

Het leiding geven aan een brede school is eigenlijk ook een nieuwe functie. Het is daarom niet verstandig de directeur van de basisschool als vanzelfsprekend tot directeur van de brede school te benoemen. De directeur van de basisschool heeft namelijk een eigen taak. Bovendien heeft een dergelijke aanstelling een sterk symbolische werking (machtsverhoudingen). Het is beter om de brede school te laten leiden door een meer onafhankelijke figuur.

Andere voorbeelden van nieuwe functies in de brede school zijn: locatiemanagers, 'fritidspedagogen', onderwijsassistenten en de huismeester. Deze functies worden meestal betaald uit additioneel project- of gemeentelijk budget. Het is nog niet duidelijk hoe de structurele financiering zal plaatsvinden. Hieronder beschrijven we enkele nieuwe functies in de brede school:

- **Locatiemanager:** Locatiemanagers vervullen een verbindende functie: ze stellen plannen op, hebben overleg met uitvoerende instellingen, maken contracten en voeren de administratie. Hierdoor kan de schoolleider zijn werk blijven doen en zijn ook de leerkrachten ontheven van regelwerk. Belangrijk is dat de locatiemanager zicht heeft op de bijdrage van de deelnemende instellingen en organisaties aan de doelstellingen van de brede school. In feite is de locatiemanager een schakel tussen beleid en praktijk, die veel brandjes blust en de smeeroilie voor de organisatie is. Men kan er voor kiezen één van de partijen die deelnemen aan een brede school met een beperkt aantal uren te faciliteren, zodat zij coördine-

rende taken kunnen verrichten (dit wordt dan een 'leading partner' binnen deze brede school). Een aandachtspunt blijft dat de leading partner soms van rol moet wisselen, omdat deze aan een instelling is verbonden, maar ook een onafhankelijke rol moet spelen in het samenwerkingsverband.

- **Coördinator:** Een coördinator hoeft niet gebonden te zijn aan één brede school, zoals de locatiemanager, maar kan verschillende brede scholen onder zijn hoede hebben. De coördinator is de spil tussen de gemeente, de besturen en de werkvloer. De coördinator richt zich vooral op de ontwikkeling van de programmering en de communicatie. Het gaat niet alleen om naschoolse activiteiten, maar ook activiteiten gericht op het versterken van de doorgaande lijnen, bijvoorbeeld tussen peuterspeelzaal en basisschool.
- **Fritidspedagoge:** De 'vrijtijds-pedagoog' is een functie die in Zweden is ontstaan op het snijvlak van welzijn en onderwijs. Deze persoon legt een verbinding tussen opvang en de schoolse en de buitenschoolse activiteiten, bijvoorbeeld in de verlengde schooldag. Op verschillende plaatsen in Nederland wordt geëxperimenteerd met deze nieuwe functie. Er is nog geen opleiding voor. De fritidspedagoge heeft drie hoofdtaken:
 - coördinatie en uitvoering van het overblijven tussen de middag in samenwerking met ouders.
 - assistentie in de groepen van 13.00 tot 15.00 uur
 - opvang na schooltijd (buitenschoolse opvang)
- **Onderwijsassistent:** Onder schooltijd worden deze assistenten vooral ingezet bij de lessen voor de jongste groepen. Ze zijn in dienst van de school maar kunnen ook ingezet worden voor naschoolse en tussenschoolse opvang.
- **Huismeester:** Dit is een nieuwe functie, met

name in brede scholen in grote multifunctionele gebouwen. De huismeester of beheerder is belast met controle en toezicht op het gebruik van (multifunctionele) ruimten door de verschillende groepen gebruikers. De huismeester doet kleine noodzakelijke klussen en zorgt dat iedereen zich aan de regels houdt. Belangrijk is natuurlijk ook dat de huismeester goed met kinderen kan omgaan.

Vrijwilligers en doorstroomfuncties

Een aantal brede scholen zet Instroom/Doorstroom-functies (I/D) en vrijwilligers in. Het idee achter de I/D-functies is dat de mensen die deze functies vervullen, na enige tijd in een vergelijkbare functie een reguliere betrekking kunnen innemen, hoewel dit in de praktijk niet altijd lukt. Het ziet er naar uit dat de rijksoverheid aan het systeem van I/D-functies een vervolg gaat geven.

Vrijwilligers kunnen veel bijdragen aan het functioneren van brede scholen. Het betrekken van vrijwilligers vraagt wel aandacht. Ze kunnen wat betreft continuïteit een onzekere factor vormen, de verwachtingen moeten helder zijn en er zal een verzekering moeten worden afgesloten.

Combinatiefuncties en verenigbaarheid van CAO's

Combinatiefuncties kunnen de mogelijkheden uitbreiden. Het is bijvoorbeeld mogelijk om de functies van onderwijsassistent, pedagogisch medewerker en vrijetijdspedagoog in één persoon te combineren: 's morgens in de klas de leerkracht assisteren, tijdens de middagpauze toezicht houden en 's middags naschoolse activiteiten begeleiden. Momenteel moet iemand die deze combinatiefunctie vervult, worden aangesteld onder twee CAO's. Die persoon krijgt dan ook twee contracten aangeboden. Soms worden mensen gedetacheerd vanuit een organisatie. In de toekomst zijn misschien hybride CAO's mogelijk. Verschillen in de CAO's zullen voorlopig overbrugd moeten worden door enthousiasme, een flexibele werkhouding en flexibele werkgevers.

15 Welk bedrijfsmodel past het beste?

De bedrijfsvoering van brede scholen loopt nog achter op de fysieke en inhoudelijke ontwikkelingen. De huisvesting is multifunctioneel en de samenwerking is multidisciplinair georganiseerd, maar van een integrale bedrijfsvoering is nog geen sprake. Brede scholen zijn in de regel georganiseerd als netwerken van organisaties die autonoom ten opzichte van elkaar opereren. Gezien de ambities van brede scholen om voorzieningen en functies meer met elkaar te verbinden, ligt het voor de hand dat er in de nabije toekomst nieuwe bedrijfsmodellen voor brede scholen worden ontwikkeld. We onderscheiden hier twee varianten, namelijk het integrale model en de makelaarsfunctie². Beide modellen kunnen – afhankelijk van de aard en intensiteit van de samenwerking – los van elkaar of gelijktijdig van toepassing zijn. We benadrukken dat het vooralsnog gaat om denkmodellen, in de Nederlandse praktijk komen de hier geschetste varianten niet voor.

Het integrale model: één kapitein op het schip

De kern van een brede school zou een multidisciplinair pedagogisch-educatief centrum kunnen zijn, met onderwijs en voorzieningen voor bijvoorbeeld opvang, zorg en welzijn. Het centrum wordt geleid door een algemeen directeur die, ondersteund door administratie en beheer, leiding geeft aan diverse afdelingen, bijvoorbeeld een afdeling onderwijs en een afdeling zorg & welzijn. De afdeling onderwijs kan naast het basisonderwijs ook de voorschool en een schakelklas omvatten. Deze afdeling wordt aangestuurd door bouwcoördinatoren. Gezien de centrale positie van het zorgsysteem worden de functie van Intern begeleider (IB) en bouwcoördinator geïntegreerd. In de afdeling zorg & welzijn worden de overige onderdelen van de brede school geclusterd, waaronder:

- *ouders & buurt*: coördinatie en uitvoering van voorzieningen en activiteiten voor ouders en buurtbewoners, bijvoorbeeld door een oudercontactfunctionaris
- *zorg*: een zorgsysteem voor kinderen van 0-12 jaar en hun ouders, bijvoorbeeld bestaande uit schoolmaatschappelijk werk, logopedie, RT/MRT, orthopedagoog
- *verlengde schooldag*: coördinatie – en mogelijk deels uitvoering – van een activiteiten aanbod met educatie, kunst & cultuur, sport, spel en bewegen (vooralsnog naschools, op ter-

mijn in een geïntegreerd dagprogramma van 8.00 tot 17.00 uur)

- *kinderopvang*: de opvang van kinderen van 0-12 jaar in brede zin, voor – tussen – en naschools, waaronder opvang van jonge kinderen van ouders die deelnemen aan voorlichting, taallessen, sport etc.

De teamleden, met name die van de afdeling zorg & welzijn, hebben contacten met de dienstverleners in het kader van de makelaarsfunctie van de brede school (zie hierna).

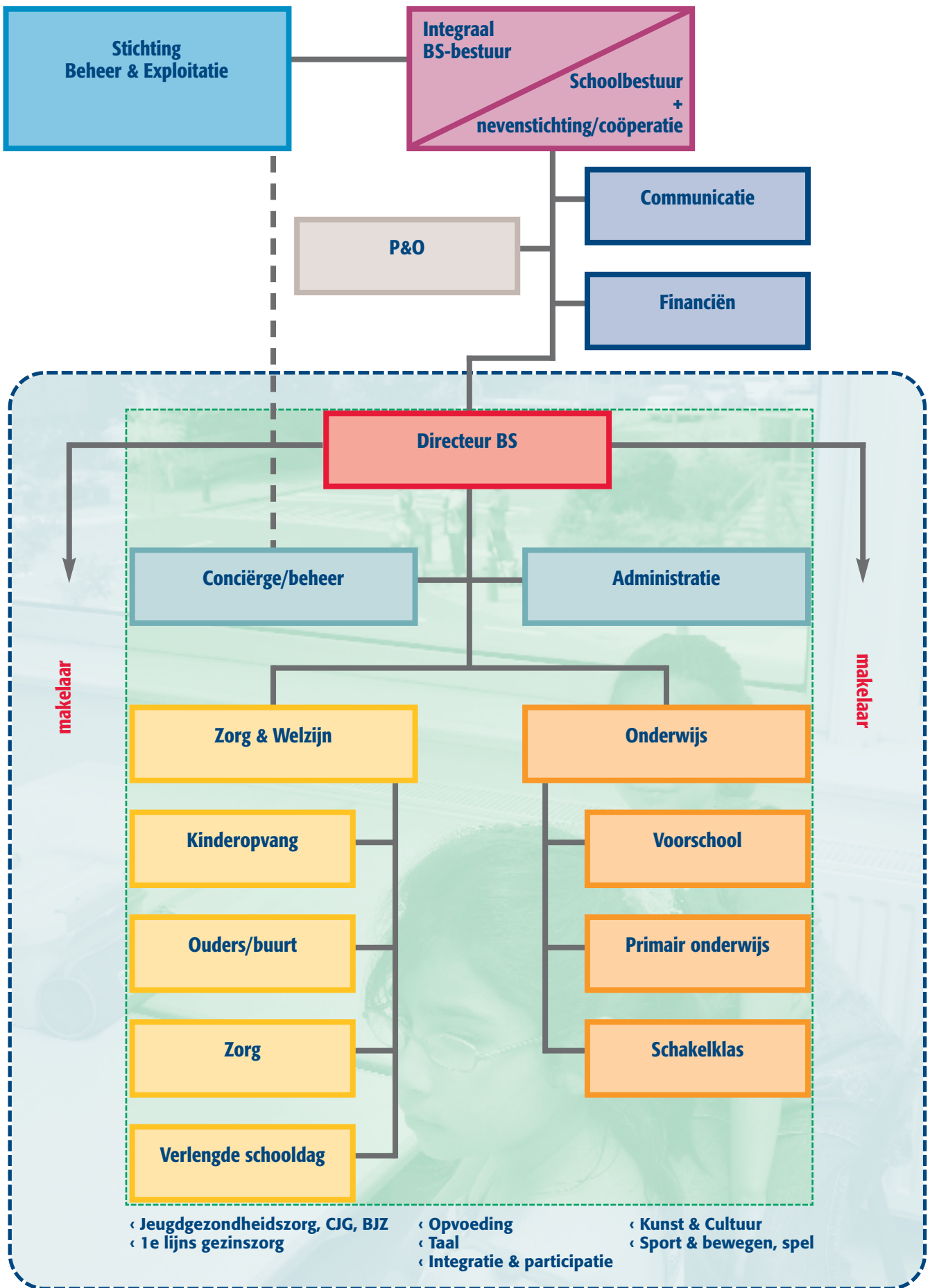
De makelaarsfunctie

De brede school heeft een makelaarsfunctie ten opzichte van de dienstverlenende instellingen waarmee zij samenwerkt. Voor ouders kan men hierbij denken aan bijvoorbeeld opvoedingsondersteuning, taalcursussen, voorlichting en participatie. Aan de zorgkant betreft dat bijvoorbeeld de jeugdgezondheidszorg (Centrum voor jeugd en gezin, Bureau Jeugdzorg) maar ook speltherapie, videotraining, Caesarthapie en faalangsttrainingen. Met betrekking tot naschoolse activiteiten betreft dat bijvoorbeeld bibliotheekwerk, kunstzinnige en culturele vorming, sport en huiswerkbegeleiding.

We onderscheiden in de makelaarsfunctie twee varianten:

- *inkooprelatie*: de brede school is budgethouder en koopt diensten in bij toeleveranciers, bijvoorbeeld dans/drama/muziek-projecten

² Vergelijk ook het advies van de Onderwijsraad (2006), *Een vlechtwerk van onderwijs en opvang*. Den Haag: Onderwijsraad.



Figuur 8 **Organogram integraal bedrijfsmodel**

bij culturele instellingen

- *convenant*: budgetten blijven bij instellingen binnen bestaande of aan te passen subsidiekaders en de brede school maakt afspraken met aanbieders over inzet van uren, onder meer door convenanten.

Bestuurlijke vormgeving

De implementatie van de hierboven beschreven organisatiestructuur vereist ingrepen op bestuurlijk niveau. De volgende (nader uit te werken en te toetsen) opties zijn denkbaar (optie 1 en 2 zijn in het organogram aangegeven):

Optie 1: Het schoolbestuur wordt een pedagogisch-educatief bestuur van een voorziening voor kinderen van 0-12 jaar. Dit bestuur krijgt daarmee een bredere functie dan uitsluitend onderwijs en gaat als werkgever opereren voor bijvoorbeeld professionals uit de sectoren zorg en welzijn. Dat vereist een statutenwijziging die mogelijk op problemen stuit binnen de Wet op het Primair Onderwijs (WPO) voor wat betreft de bevoegdheden en doelen van schoolbestuur. Wellicht kan met een beroep op de Experimentenwet onderwijs (1970) ruimte worden gecreëerd (deze wet is bedoeld voor 'onderwijs dat valt buiten de kaders van de afzonderlijke onderwijswetten');

Optie 2: Er wordt een nieuwe rechtspersoon opgericht naast het schoolbestuur (bijvoorbeeld een nevenstichting of corporatie). Deze rechtspersoon wordt opgericht door het schoolbestuur en diverse partners. Krachten kunnen worden gebundeld met gedeeltelijk behoud van autonomie en eigen identiteit. De nieuwe rechtspersoon treedt op als werkgever van de werknemers in de afdeling zorg & welzijn van de brede school en is daarbij niet gebonden aan de onderwijsrechtspositie (mits zij zelf geen scholen in stand houdt en dus geen eigen BRIN-nummer heeft). De werkzaamheden van de nieuwe rechtspersoon worden ingepast in de bestaande schoolorganisatie.

Optie 3: Voortborduren op de bestaande situatie door middel van netwerkrelaties. Partners behouden volledige autonomie. De sturingsmogelijkheden richting integraal werken zijn beperkt.

In optie 1 is het integrale bedrijfsmodel verregaand doorgevoerd. In de andere opties blijft er bestuurlijk gezien een scheiding bestaan tussen de werksoorten. Optie 1 is gezien de wettelijke obstakels echter ook de meest bewerkelijke.

Thema **Gebouw & beheer**

G E B O U W & B E H E E R

Instrumenten

- samenwerkingsvormen MFA
- relatieschema
- programma van Eisen
- bouwprotocol
- checklist beheer en exploitatie
- beheerplan
- eigendomsverhoudingen

Gebouw, eigendom, beheer en exploitatie vormen de fysieke component van de brede school. In vergelijking met de inhoudelijke en organisatorische thema's, heeft de fysieke component een eigen dynamiek en zijn er geheel andere partijen bij betrokken, zoals architecten en woningbouwverenigingen. Daarnaast kan de fysieke component forse financiële investeringen vereisen. Dat maakt huisvesting tot een blikvanger in het proces en de besluitvorming rondom brede scholen.

Brede scholen stellen nieuwe eisen aan gebouwen. Eén daarvan is gezamenlijk ruimtegebruik. Meer dan voorheen zullen verschillende partijen ruimtes met elkaar gaan delen. Het ontwerp van een multifunctionele accommodatie is dan ook een uitdaging op zich. Een nieuw gebouw is overigens lang niet altijd nodig. Veel brede scholen functioneren uitstekend in bestaande gebouwen – al dan niet opgewaarderd door kleine aanpassingen of verbouwingen. Een tweede vereiste is die van een deugdelijk model voor eigendom, beheer en exploitatie. Als er sprake is van huisvesting van meerdere partijen onder één dak en van gezamenlijke ruimtegebruik zullen daarover vooraf bindende afspraken moeten worden gemaakt.

Vragen

Hoe realiseer je adequate huisvesting?

16

Hoe regel je eigendom, beheer en exploitatie?

17

Tips

1

Bouw om inhoud

Staar je niet blind op een nieuw gebouw. Zie de realisatie van een nieuwe multifunctionele accommodatie niet als startpunt van de bredeschoolontwikkeling. Het komt geregeld voor dat eerst het gebouw wordt neergezet om vervolgens pas de samenwerking ter hand te nemen. Dat roept weerstand op bij de betrokken partijen en dat kan de ontwikkeling ernstig belemmeren. Omgekeerd werkt het veel beter: zoek eerst de juiste mensen bij elkaar, geef de samenwerking inhoudelijk en organisatorisch gestalte en zie een nieuw gebouw als bekroning van dat proces.

2

Afstemming hard en zacht

Bij de realisatie van nieuwe huisvesting gaat het erom de fysieke en de sociale infrastructuur in de wijk op elkaar af te stemmen. Goede timing en breed politiek draagvlak zijn vereist om de brede school vanuit de zachte sector (onderwijs, welzijn, zorg, e.d.) te verbinden met de harde sector (huisvesting, ruimtelijke ordening, stedenbouw e.d.). Een gemeentebrede visie op maatschappelijk vastgoed kan daarin de verbindende schakel vormen. De zachte sector wordt er vaak te laat bijgehaald, bijvoorbeeld wanneer in herstructurerings- of nieuwbouwwijken voorzieningencusters tot stand moeten komen. Goede timing betekent dat de visie-ontwikkeling en inhoudelijke vormgeving van brede scholen bijtijds tot stand komen, om in een vroeg stadium als input te dienen voor stedenbouwkundige invullingen.

3

Regel het beheer goed en bijtijds

Als er meerdere instellingen onder één dak samenwonen en van dezelfde ruimten gebruik maken, is de kans groot dat er onder de gebruikers conflicten ontstaan. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen zullen gebruikers bindende afspraken moeten maken. Dat betekent dat zij nog vóór zij het gebouw betrekken een beheerplan opstellen en afspraken maken over zaken als:

- Wie is de eigenaar van het gebouw?
- Wie wordt de hoofdgebruiker?
- Welke ruimten worden wanneer door wie gebruikt?
- Hoe worden schoonmaak en onderhoud geregeld?
- Hoe worden beheerskosten van multifunctionele ruimten doorberekend?
- Wat gebeurt er bij leegstand?
- Wie dekt eventuele exploitatietekorten?
- Wat te doen als een gebruiker het gebouw definitief verlaat?

Meer lezen

- Bijtel, J. den, Jong, P. de, (reds) (2001). **Bouwen aan samenwerking**. Den Haag: Stuurgroep Dagindeling / Deloitte & Touche.
- Broekhuizen, B., Hajer, F., Hebbenaar, M, Loo, P. van der & Mulder, K (red.) (2006). **Spelen met ruimte. Handboek gemeentelijk speelruimtebeleid**. Jantje Beton, VNG, VROM, NUSO, Amsterdam: Mets & Schilt.
- Commissie Dagarrangementen (2002). **Leidraad voor multifunctionele accommodaties**. Den Haag: Commissie Dagarrangementen, Deloitte en Touche.
- Graaf, K. de & Ibelings, H. (2005). **De school in de 21^e eeuw**, Amsterdam: STARO
- Grinten, M. van der, Kruiter, J. & Fransen, B. (2006). **Beheer & exploitatie van brede scholen**. Utrecht: Oberon & Stichting Brede School Nederland.
- Hoekstra, E., Kort, Y. de & Liempd, I. van (2006). **Gebouwen voor kinderopvang onder de loep**. Waarborgfonds kinderopvang, Bussum: Thoth.
- Hoekstra, E., & Liempd, I. van (2006). **Bouwen voor kinderopvang**. Waarborgfonds kinderopvang, Bussum: Thoth
- Ministerie van VROM (2007). **Bouwstenen voor sociaal. Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking**, Den Haag: VROM.
- Rohmer, M. e.a. (2007). **Bouwen voor de next generation**. Rotterdam: NAI.
- Rooy, A. de, Finkielstajn, J., Kannekens, T. & Weerdenburg, A. van (2003). **Businessplan voor brede scholen in MFA's**. Zwolle: Deloitte & Touche/ ICS.
- Sikkes, R. (2001). **Beter bouwen met een krap budget, negen portretten van gemeenten en schoolbesturen die meer werk maken van onderwijshuisvesting**. Woerden: VNG, VOS/ABB, VBKO, VBS, VGS, Besturenraad PCO, Concent.
- Staro (2003). **Koste wat het kost. Een inleiding voor gemeenten, schoolbesturen en architecten over de kosten van een schoolgebouw**. Amsterdam: Staro.
- Verhees, F., Fransen, B., Giebels, E. & Vereijken, P. (2003). **Brede School, Brede Aanpak**. Maarssen: Elsevier.

Websites

- www.bna.nl
- www.staro-bna.nl
- www.archined.nl
- www.architectenkeuze.nl
- www.onderwijspaleis.nl (overzicht van nieuwe gebouwen)
- www.scholenbouwprijs.nl
- www.waarborgfondskinderopvang.nl

Een multifunctionele accommodatie (MFA) is de meest in het oog springende verschijningsvorm van de brede school. Maar samen onder één dak zegt nog niets over de kwaliteit van de samenwerking. En daar gaat het uiteindelijk om. Dat neemt niet weg dat adequate huisvesting het functioneren van de brede school makkelijker maakt en de samenwerking bevordert. Het komt er vooral op aan om de inhoudelijke visie en de ideeën voor de uitvoering van een passend gebouw te voorzien, al dan niet nieuw, al dan niet met één dak en al dan niet multifunctioneel.

MFA, campus of stand-alone?

Er zijn verschillende huisvestingsvarianten van brede scholen. Welke variant het meest geschikt is, wordt bepaald op basis van inhoudelijke uitgangspunten. Daarnaast zijn uiteraard ook de financiële haalbaarheid en de fysieke mogelijkheden in de wijk bepalend voor de keuze. Er zijn drie varianten:

De multifunctionele accommodatie (MFA)

In een multifunctionele accommodatie zijn meerdere voorzieningen en disciplines onder één dak gehuisvest. De term multifunctioneel verwijst naar de mogelijkheden om ruimten in het gebouw voor meerdere functies te gebruiken. In de bouwwereld ontwikkelt zich inmiddels ook een vocabulaire voor MFA's. Zo worden vier samenwerkingsvormen onderscheiden, die ieder hun consequenties hebben voor de vormgeving van het gebouw (ontleend aan Verhees, 2003).

- *Back to back:* De organisaties hebben geen zicht op elkaar, er is minimale samenwerking en ruimten worden niet gedeeld of multifunctioneel gebruikt.
- *Face to face:* De organisaties hebben een open houding naar elkaar. Ze kennen elkaars expertise, stemmen hun werkzaamheden op elkaar af en enkele ruimten worden multifunctioneel gebruikt.
- *Hand in hand:* Het geheel is meer dan de som der delen. Er is sprake van synergie en door nauw samenwerken realiseren de organisaties samen een kwalitatief hoger voorzieningenniveau. Waar mogelijk maakt men gebruik van elkaars ruimten.

- *Cheek to cheek:* De afzonderlijke organisaties geven hun autonomie (gedeeltelijk) op en gaan op in één organisatie, die een integraal aanbod verzorgt. Wat het gebruik van het gebouw betreft geldt: niets is van iemand, alles is voor iedereen.

Momenteel is de multifunctionele accommodatie in Nederland de populairste nieuwbouwvariant voor brede scholen: in bijna de helft van de gevallen worden de organisaties die bij de brede school zijn betrokken onder één dak gehuisvest.

- *Voordelen:* De directe fysieke nabijheid van partners biedt optimale mogelijkheden voor efficiënt en multifunctioneel ruimtegebruik. Het gebouw kan bovendien een impuls geven aan inhoudelijke samenwerking, bijvoorbeeld door gezamenlijke voorzieningen, zoals een personeelsruimte. Voorzieningen kunnen laagdrempelig en toegankelijk worden aangeboden aan kinderen en ouders, bijvoorbeeld door voor hen één loket (balie) in te richten.
- *Nadelen:* Nadelen van een MFA zijn: een relatief complex beheer- en exploitatiemodel, complexer bouwheerschap en meestal een langduriger bouwtraject. De aanloopkosten zijn daardoor vaak hoger. Meerdere gebruikers moeten daarin gezamenlijk opereren. Partijen kunnen onderweg afhaken. Groot-schaligheid kent ook grenzen. Teveel mensen in één gebouw kunnen de veiligheid(sbeleving) en het leef- en werkklimaat van kinderen, ouders en professionals in de weg staan.

De campus

Een cluster van gebouwen in elkaars directe nabijheid, ook wel getypeerd als het brinkmodel, refererend aan het dorpsplein (bij brede scholen is dat de gezamenlijke buitenruimte) met de voorzieningen er omheen, op loopafstand voor kinderen, ouders en personeel.

- *Voordelen:* De partners bevinden zich op loopafstand van elkaar en zijn daardoor goed bereikbaar. De bouw en het beheer zijn relatief eenvoudig en desgewenst kan de eigen identiteit worden gewaarborgd. De huisvesting heeft een kleinschaliger karakter.
- *Nadelen:* Er is geen efficiencywinst, de mogelijkheden voor multifunctioneel ruimtegebruik en gezamenlijk beheer zijn beperkt.

Stand alone gebouwen

De traditionele manier van bouwen: scholen, buurthuizen, kinderopvang en overige samenwerkende voorzieningen zijn verspreid over locaties in de wijk gehuisvest.

- *Voordelen:* Deze aanpak bouwt voort op de bestaande huisvesting, er zijn geen grote (steden)bouwkundige ingrepen vereist. Er is geen complexe beheerconstructie nodig.
- *Nadelen:* Er is geen efficiencywinst, er zijn nauwelijks mogelijkheden voor multifunctioneel ruimtegebruik, voordelen van gezamenlijk beheer en onderhoud vallen weg, de bereikbaarheid laat vaak te wensen over, de partners zijn letterlijk (en daarmee vaak ook figuurlijk) op afstand van elkaar, de brede school is moeilijk zichtbaar, waardoor bewuster gewerkt moet worden aan de samenwerking.

Natuurlijk zijn er ook combinaties van varianten mogelijk. Bijvoorbeeld scholen en welzijn onder één dak, met een cluster van voorzieningen voor jonge kinderen (kinderdagverblijf, peuterspeelzaal en consultatiebureau) aan de overkant van het plein.

Welke stappen kent het bouwproces?

Het realiseren van nieuwe huisvesting – vervangende nieuwbouw of aanpassingen aan

bestaande gebouwen – behelst meer dan het bouwproces. Een goede voorbereiding is zeer belangrijk. Het uitgangspunt daarbij is dat het gebouw geen doel op zich is, maar dat het bedoeld is om een samenwerkingsvorm en een voorzieningenaanbod te faciliteren. De kunst is om niet naar méér van hetzelfde te streven (bijvoorbeeld een groter lokaal of meer lokalen) maar op basis van visie en ambitie een geheel nieuwe inrichting te ontwerpen. Een architect kan helpen om vanuit nieuwe ideeën te denken over de (on)mogelijkheden van een gebouw. Het bouwproces wordt dus vooraf gegaan door visie-ontwikkeling. Het bouwproces start met een inventarisatie van ruimtebehoefte, gevolgd door een vertaling van visie in ruimte. Dat mondt na verdere verkenningen en besluitvorming uit in een programma van eisen. Daarna kan het ontwerp worden opgesteld, de aanbesteding plaatsvinden en het gebouw worden neergezet.

De realisatie van een gebouw vanaf de eerste voorbereidingen tot en met de opening neemt al gauw twee jaar in beslag. Maar vaak duurt het traject veel langer.

Wie trekt de kar?

De betrokken organisaties doorlopen gezamenlijk de stappen in het bouwproces. Toch is het belangrijk dat één partij de kar trekt – een partij die visie heeft en die het gezag heeft om de partijen bij elkaar te houden. Vaak heeft de gemeente deze rol, maar het kan ook een woningcorporatie of schoolbestuur zijn. Deze partij stelt een planning op, controleert de voortgang en houdt de partijen aan de gemaakte afspraken. Ze houdt daarbij wel de diverse wettelijke bepalingen in het oog (bestemmingsplan, welstandscommissie, vergunningen, inspecties en bouwbesluiten). Afhankelijk van de benodigde expertise, zetten de organisaties bij verschillende stappen verschillende vertegenwoordigers in. Zo kan stap twee het best worden uitgevoerd door inhoudelijk georiënteerde vertegenwoordigers (bijvoorbeeld schoolleiders en vestigingsmanagers), terwijl stap 5 en 6 vragen om specifieke kennis van bouwprocessen, die het best inge-

7-Stappenplan van het bouwproces

STAP 1

Inventarisatie van ruimtebehoefte en bestaande huisvesting

Bij deze eerste stap komen de plattegronden van de wijk op tafel. Aan de hand daarvan en op basis van informatie die geleverd wordt door de gemeente en de partners worden de volgende deelstappen gezet:

- **Inventarisatie van de toekomstige ruimtebehoefte:** breng in kaart welke ruimtebehoefte de partners de komende jaren hebben. Voor het onderwijs biedt een Integraal Huisvestingsplan (IHP) uitkomst. Daarin wordt onder andere uitsluitend gegeven over de gevolgen van leerlingprognoses en onderwijsvernieuwingen voor de tijdelijke en permanente behoefte aan lokalen en meerjarige onderhoudsplanning.
- **Inventarisatie van de bestaande huisvesting:** breng in kaart hoe scholen en instellingen nu gehuisvest zijn en welke mogelijkheden en knelpunten de huidige ruimtes hebben.
- **Globale planning van het bouwproces:** uit de inventarisatie kan blijken dat de bouw niet in één keer hoeft plaats te vinden, maar gefaseerd kan worden over een langere periode.

STAP 2

Van visie naar ruimte

Uit de visie die de partijen in de initiatieffase hebben geformuleerd en het activiteitenaanbod dat zij voor ogen hebben, worden de ruimtelijke consequenties afgeleid. Dat gebeurt voor de korte en de lange termijn: het nieuwe gebouw zal toch op zijn minst dertig jaar mee moeten kunnen. De volgende aandachtspunten zijn van belang:

- **Inhoud vertalen in ruimte:** de gezamenlijke visie maar ook de visie van elke partner op de kerntaken worden vertaald in een ruimtelijke visie. Dat geldt voor het onderwijskundig concept van de school, maar ook de overige partners zullen de ruimtelijke consequenties van hun beleid moeten formuleren. Als het cultureel centrum bijvoorbeeld meer wijkgericht wil gaan werken, heeft dat gevolgen voor de huisvesting als activiteiten nu nog op één centrale locatie in het centrum van de gemeente worden aangeboden. De inhoudelijke wensen kunnen worden vastgelegd in een inhoudelijk programma van eisen. De normen voor huisvesting worden steeds meer gedereguleerd, waardoor er meer visie van de deelnemers wordt gevraagd.
- **Mate van nabijheid:** bespreek de mogelijkheden, de

wenselijkheid en de meerwaarde van huisvesting van meerdere partners onder één dak.

- **Multifunctionaliteit:** verken de mogelijkheden voor gezamenlijk beheer en multifunctioneel ruimtegebruik. Een relatieschema kan daarbij helpen. Dat geeft weer welke ruimten de participanten globaal tot hun beschikking hebben, wat de relaties zijn tussen de ruimten, welke ruimten één functie hebben en welke door meerdere partijen gebruikt kunnen worden.
- **Flexibiliteit:** houd mogelijkheden open om later nieuwe functies en voorzieningen te huisvesten. Omdat die voorzieningen er nu niet zijn, zijn ze soms moeilijk voorstelbaar. Het kan bijvoorbeeld gaan om werkruimten voor de groeiende groep assistent-leerkrachten, een mediatheek of horecavoorzieningen. Maar ook de ombouw van lokalen tot appartementen of vice versa kan een optie zijn.

STAP 3

Verkenning mogelijkheden

Wanneer de meest geschikte huisvestingsvariant is vastgesteld, worden de fysieke mogelijkheden in de wijk in ogenschouw genomen. Dat gebeurt mede aan de hand van de uitkomsten van de inventarisatie. In deze stap wordt een keuze gemaakt tussen multifunctionele nieuwbouw en verbouwing van bestaande gebouwen. Hier volgt een aantal aandachtspunten:

- **Algemeen aandachtspunt bij multifunctionele gebouwen:** denk aan voldoende opslagruimten, want als verschillende instellingen en clubs gebruik maken van het gebouw is daar altijd een tekort aan.
- **Stel grenzen aan inspraak:** partners laten meepraten is goed voor de betrokkenheid (draagvlak), maar meepraten over de technische keuzes en de keuze van de materialen kan ook tot onnodige vertraging leiden.
- **Vergeet niet de buitenruimten in de plannen op te nemen.** Deze vormen vaak een sluitpost. Toch zijn de buitenruimten een integraal onderdeel van de MFA. Daar horen ook de ingangen, speelruimte voor kinderen, het verkeerscirculatieplan, de parkeerruimte en haal- en brengplekken bij (die verschillen per voorziening).
- **Besteed aandacht aan de positionering van de verschillende voorzieningen en de looproutes die daarbij horen.** Voorkom dat lawaaiërende ruimten en ruimten waar geconcentreerd gewerkt moet worden naast elkaar geplaatst worden, of zorg voor extra isolatie.
- **Denk aan de ruimte voor het beheer, die nodig is voor het beheren van een groter gebouw.**

STAP 4**Besluitvorming en financiën**

Vervolgens worden de huisvestingsvarianten financieel vertaald. Volg daarbij zoveel mogelijk een integrale benadering, door beleidslijnen uit de verschillende sectoren aan elkaar te knopen en meerjarig te beschouwen. Beschouw bijvoorbeeld de toekomstige huisvesting van peuterspeelzalen, buurthuizen, scholen, consultatiebureau en kinderdagverblijven in samenhang met het voortbestaan van bibliotheekfuncties in de wijk, de locatie van sportfaciliteiten, wijkontwikkelingsplannen en investeringen in stedelijke vernieuwingen. Uiteindelijk blijken er meestal meerdere scenario's te zijn. De betrokken organisaties en de gemeenteraad zullen de voor- en nadelen van elk scenario en de bekostiging ervan moeten afwegen.

STAP 5**Bouwen op papier**

Centrale begrippen in deze stap zijn het programma van eisen (PVE), het voorlopig ontwerp (VO), het definitief ontwerp (DO) en het Bestek. Een valkuil is dat de partners zich verliezen in discussies over aantallen vierkante meters en stopcontacten. De visie op onderwijs, ontwikkeling en samenwerking is belangrijk voor de architect. Allereerst dient op basis hiervan een globaal functioneel en ruimtelijk PVE tot stand te komen. Per ruimte worden vervolgens de te vervullen functies en afmetingen vastgelegd. Daarna volgt uitbreiding van het PVE met technische eisen. Een PVE kan relatief snel tot stand komen als in de voorbereidingsfase reeds een visiedocument, werkplan, activiteitenplan en een relatieschema zijn opgesteld. De gebruiksmogelijkheden liggen met een PVE grotendeels vast. Het definitieve PVE bevat alle benodigde informatie voor investeringsraming, planning en exploitatiebegroting. Het kan zinvol zijn om een architect bij het

opstellen van het PVE te betrekken, omdat die zicht heeft op de ruimtelijke en technische mogelijkheden.

Vervolgens kan de architect daadwerkelijk aan de slag. Het VO bevat een opzet op hoofdlijnen van de accommodatie. In het DO volgt een uitwerking daarvan. VO en DO worden aan het oorspronkelijke PVE getoetst. Het Bestek tenslotte bevat een uitwerking op detailniveau.

STAP 6**Bouwen in de praktijk**

In de laatste stap van het bouwproces wordt het project aanbesteed aan een aannemer. De oplevering van het gebouw en overdracht aan de eigenaar of beheerorganisatie vormen het eindpunt van het proces. In deze fase blijkt vaak dat er tegenstrijdige regelgeving is, omdat GGD, brandweer en ARBO verschillende richtlijnen hanteren. Juist bij een MFA worden die tegenstrijdige richtlijnen zichtbaar. Het is daarom zaak om deze instanties zo vroeg mogelijk bij deze stap te betrekken, zodat men nog tijdens de bouw wijzigingen kan aanbrengen (bijvoorbeeld in de hoogte van de lampen of in de openingsrichting van een deur).

STAP 7**Oplevering**

Een nieuwe multifunctionele accommodatie kan een groot en ingewikkeld gebouw zijn. Veel verschillende (onder)aannemers leveren een bijdrage en dat gaat niet altijd vlekkeloos. Het hoort erbij dat er fouten worden gemaakt bij de installatie en de afwerking. Zorg dat bij de oplevering duidelijke verantwoordelijkheden zijn benoemd, zodat de gebruikers (vaak de schooldirecteur) niet opgezadeld zit met een lange lijst gebreken, die de eerste twee jaar na ingebruikname veel tijd in beslag nemen.

Figuur 9 **Het bouwproces: in zeven stappen van idee naar sleuteloverdracht**

bracht kan worden door ervaren bouwmanagers van de organisaties. De gemeente speelt een grote rol bij alle stappen. In stap 1 is efficiënte informatievoorziening vanuit alle betrokken afdelingen cruciaal voor de inventarisatie. In stap 3 moeten de plannen op tijd voor besluitvorming aan commissies en de gemeenteraad worden voorgelegd. Voor stap 5 en 6 is het bouwheerschap aan de orde. Dat rol kan

vervuld worden door de gemeente of door een woningcorporatie of schoolbestuur.

De samenwerking tussen scholen en instellingen uit diverse sectoren en met verschillende culturen en regelgeving vraagt om nieuwe modellen en afspraken met betrekking tot eigendom, beheer en exploitatie. Wederzijds vertrouwen is nodig, maar niet voldoende. Bindende afspraken helpen voorkomen dat verantwoordelijkheden zoek raken, dat de samenwerking ontspoord en dat de deuren na verloop van tijd op slot gaan. De afspraken zijn bedoeld voor dagelijks gebruik en voor een 'worst-case' scenario. Welk beheermodel het meest geschikt is, wordt mede bepaald door de eigendomsverhoudingen. Het maakt nogal wat uit of een multifunctioneel gebouw eigendom is van een vereniging van eigenaren, van de gemeente of een woningcorporatie.

Wie wordt eigenaar?

De keuze voor een eigendomsconstructie wordt bepaald door de functie van het gebouw. We onderscheiden de volgende varianten (ontleend aan Oberon & Stichting brede school Nederland, 2006):

- De gemeente is eigenaar en geeft het gebouw in gebruik aan de betrokken partijen. Met onderwijs wordt een regeling getroffen waarin de school het gebruiksrecht krijgt. Met de overige gebruikers sluit de gemeente een huurovereenkomst af, waarbij zij eventueel gedifferentieerde tarieven (commercieel versus sociaal) hanteert.
- Een woningcorporatie is eigenaar en bepaalt een huursom en een vergoeding voor servicelasten. De gemeente kan optreden als hoofdhuurder en het gebouw aan gebruikers onderverhuren. Zo kan zij invloed uitoefenen op de functies in de accommodatie. Het is ook mogelijk dat gebruikers rechtstreeks zaken doen met de corporatie.
- Het schoolbestuur is eigenaar en maakt afspraken met overige gebruikers via de medegebruiksregeling in de huisvestingsverordening van de gemeente. Deze variant is vooral van toepassing bij kleinschalig medegebruik (van lokalen) door peuterspeelzaal of buitenschoolse opvang.
- Er is een vereniging van eigenaren. Hiervoor kan men kiezen als het schoolbestuur de school in eigendom wil hebben en de gemeente de rest. Deze constructie wordt ook gebruikt als woningen deel uitmaken van de MFA.

Wat komt er kijken bij beheer?

Onder beheer valt alles wat nodig is om een gebouw en de bijbehorende buitenruimten op korte en lange termijn in stand te houden en te kunnen gebruiken voor het doel waarvoor ze bestemd zijn. Voor de brede school betekent dat: alles regelen wat nodig is om het activiteitenprogramma ongestoord te kunnen uitvoeren. De eigenaar is verantwoordelijk voor de buitenkant, de huurders voor de binnenkant. Onder beheer valt onder meer:

- ontvangst van bezoekers
- sleutelbeheer
- verhuur van ruimten en coördinatie van het gebruik ervan
- schoonmaak
- klein dagelijks onderhoud
- groot onderhoud
- opstellen en uitvoeren van meerjarige onderhoudsplannen
- opstellen van vervangingsplannen inventaris (vloerbedekking, meubilair, overige inrichting)
- voldoen aan veiligheidsvoorschriften (binnen en buiten)
- herstellen van gevolgen vandalisme
- sluiten van contracten

Welke beheermodellen zijn er?

Afspraken over gebruik en beheer zijn sterk afhankelijk van de specifieke omstandigheden. Het gaat niet alleen om het nieuwe gebouw, maar ook om de lokale traditie en geschiedenis die de betrokken instellingen met elkaar hebben. Ook de houding van de gemeente is mede bepalend. Als de gemeente de instellingen blijft

zien als aparte instellingen en de nieuwe MFA niet als nieuwe realiteit beschouwt, blijft men struikelen over het beheer. Bovendien zal men rekening moeten houden met onvoorziene omstandigheden, zoals leegstand. Er zijn drie modellen denkbaar:

1. gesplitst beheer
2. gebundeld beheer
3. onderbrengen bij een grotere beherende organisatie

Model 1: gesplitst beheer

Elke instelling beheert afzonderlijk haar deel van het gebouw en heeft rechtstreeks contact met de eigenaar, met wie zij de beheerszaken bilateraal regelt. Het beheer van de gezamenlijke delen van het gebouw verloopt via de eigenaar en via ad-hoc gebruikersoverleg. Als een gebouw meerdere eigenaren heeft levert dat meestal extra complicaties op.

Voordelen:

- Gebruikers zijn sterk betrokken bij hun eigen accommodatiedeel.
- Deze optie is relatief gemakkelijk te realiseren want er hoeft geen nieuwe beheersorganisatie opgezet te worden.

Nadelen:

- De betrokkenheid van de gebruikers bij de 'algemene' delen van het gebouw is geringer.
- Er treedt een versnippering op in het beheer want ieder regelt zijn zaken afzonderlijk. Dit leidt tot inefficiëntie omdat er geen schaalvoordelen worden behaald.
- Gesplitst beheer staat haaks op het uitgangspunt van samenwerking in de brede school.

Model 2: gebundeld beheer

Het beheer van het gebouw wordt gezamenlijk geregeld door de gebruikers. Deze constructie kent grofweg twee vormen:

2A: Een zelfstandige beheersorganisatie voor het gebouw

De gebruikers verenigen zich voor het beheer in één organisatie en dragen gezamenlijk zorg voor het beheer.

Voordelen:

- Het beheer is door de grote inbreng van betrokkenen op maat gesneden (maatwerk).
- Door gezamenlijk het beheer te regelen wordt niet één partij bevoor- of benadeeld (onafhankelijkheid).
- Dit model past goed bij de samenwerkingsgedachte.

Nadelen:

- De organisatie is betrekkelijk klein, waardoor er weinig winst te behalen is in efficiency- en schaalvoordelen en professionaliteit in het beheer.
- De aansturing is complex (gedeelde verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en kost de gebruikers veel tijd.

2B: Beheer door één hoofdgebruiker

De gebruikers leggen het beheer bij één hoofdgebruiker neer, bijvoorbeeld een schoolbestuur. Deze coördineert en regelt het beheer van het hele gebouw maar draagt ook het grootste risico.

Voordelen:

- Er is één duidelijk aanspreekpunt.
- Deze beheersvorm is makkelijk te realiseren.
- De financiële consequenties zijn beperkt door de geringe overhead.
- De beheersconstructie is eenvoudig van opzet.

Nadelen:

- De organisatie is betrekkelijk klein, waardoor er weinig winst te behalen is in efficiency- en schaalvoordelen en professionaliteit in het beheer.
- Er is een ongelijke situatie voor de gebruikers.
- De hoofdgebruiker kan daarvan de voordelen of juist de nadelen ondervinden.

Model 3: onderbrengen bij een grotere beherende organisatie

Het beheer van het gebouw wordt ondergebracht bij een bestaande of nieuw op te richten overkoepelende beheersorganisatie. Het gaat om een organisatie die voldoende schaalgrootte en professionaliteit heeft om het beheer van het gebouw kwalitatief goed te verzorgen.

Voordelen:

- Een dergelijke organisatie heeft een voldoende schaalgrootte om te profiteren van efficiency- en schaalvoordelen en professionaliteit.
- Een dergelijke organisatie is onafhankelijk en staat meer op afstand van de gebruikers van het gebouw.
- Een dergelijke organisatie kan meer kwaliteit (deskundigheid) en continuïteit (bijvoorbeeld vervanging van beheerpersoneel) bieden.

Nadelen:

- De gebruikers zijn minder direct betrokken bij het gebouw. Alles wordt door een derde partij geregeld.
- Deze beheersconstructie vraagt goede afstemming en afspraken.
- De kosten van overhead worden inzichtelijk en in rekening gebracht bij de huurders. De facilitaire kosten stijgen hierdoor in vergelijking met eigen beheer door gebruikers.

Hoe kom je tot een sluitende exploitatie?

Een brede school is een maatschappelijke onderneming, veelal opererend met een combinatie van publieke en private middelen. Een goed inzicht in de kosten en baten van exploitatie is dan een vereiste. Globaal gezien hebben de kosten betrekking op bouw, onderhoud, inrichting en beheer. De baten betreffen huur-opbrengsten en servicekosten. Die inkomsten worden deels bepaald door het gemeentelijk huurprijsbeleid. De gemeente kan als eigenaar of hoofdhuurder verschillende tarieven hantieren, afhankelijk van de draagkracht van gebruikers: marktconforme (winstgevende) tarieven, kostendekkende tarieven en sociale tarieven. Die laatste tarieven gelden bijvoorbeeld voor sportverenigingen of culturele instellingen waarvan de gemeente graag wil dat zij in brede scholen participeren. Voor een sluitende exploitatie zijn ze echter niet bevorderlijk. In plaats daarvan kunnen de kosten wellicht beter gewoon worden doorbelast terwijl aan de betreffende instellingen een exploitatiesubsidie wordt toegekend.



Thema **Financiering**

FINANCIERING

Een brede school vergt inspanning van alle betrokkenen. Aanvankelijk staat daar lang niet altijd een geldelijke beloning tegenover. In de beginfase drijft het proces vaak op inspiratie en de wil om door samenwerking meer te bereiken. Maar na enige tijd moet er een gezonde financiële basis komen voor de ambities. In eerste instantie werkt men vaak met project-financiering. De ervaring leert echter dat een brede school structurele financiering vereist. De realisatie van nieuwe gebouwen, vaak multifunctionele accommodaties, vraagt om bekostiging die verder reikt dan de beschikbare onderwijshuisvestingsmiddelen. Maar ook de inzet van (extra) personeel, activiteiten, materialen zullen grotendeels structureel bekostigd moeten worden. Financiële zekerheid is uiteindelijk van doorslaggevend belang voor het voortbestaan van elke brede school.

De financiering van brede scholen vereist inventiviteit en vasthoudendheid. Of het nu gaat om miljoenen-investeringen in nieuwe multifunctionele accommodaties of het salaris van een coördinator, in beide gevallen zal men zich in de zoektocht naar budget buiten de gebaande paden moeten begeven. Het gaat om multisectorale oftewel integrale financiering. Richtinggevende vragen met betrekking tot financiering zijn: Wat kost een brede school? Hoe zorg je voor een sluitende begroting?

Vragen

Wat kost een brede school?

18

Hoe zorg je voor een sluitende begroting?

19

Tips

1

Zorg voor structurele financiering

De brede school is een structurele innovatie. In samenwerking en in huisvesting worden veranderingen doorgevoerd die grotendeels onomkeerbaar zijn. Daarbij past geen financiering die aan elkaar hangt van incidentele investeringen en tijdelijke projectgelden. Werk daarom met een meerjarige financieringsopzet. Soms is het onvermijdelijk om te werken met tijdelijke subsidies en projectgelden. Probeer dan een deel van de financiering voor meerdere jaren te garanderen. Anticipeer op de afloop van tijdelijke subsidies door tijdig bestaande geldstromen om te buigen en nieuwe geldstromen in te zetten.

2

Bundel middelen

Een brede school is een multidisciplinaire aanpak. Als gevolg daarvan is de financiering opgebouwd uit meerdere geldstromen, met een eigen verantwoordingssystematiek. Ontschotting van beleid en bijbehorende middelen is dus een vereiste. Dat betekent:

- binnen de gemeente geldstromen vanuit diverse beleidssectoren onder één noemer brengen
- subsidielijnen tussen gemeenten en instellingen herbezielen en ombuigen richting brede school
- afspraken maken met scholen en instellingen over cofinanciering
- rijksmiddelen en eventuele middelen van de provincie gebundeld inzetten

3

Voorkom versnippering

Voorzie liever één brede school van een degelijk financieel fundament, dan (te) kleine budgetten te versnipperen over teveel brede scholen.

18 Wat kost een brede school?

Een veelgestelde vraag is of een brede school duurder is dan een 'gewone' school. Dat is geen goede vergelijking, want een brede school is méér dan een reguliere school. Bij de ontwikkeling van de eerste brede scholen in Nederland rekende menigeen zich nog wel eens rijk: brede scholen zouden zoveel efficiencywinst opleveren, dat met minder geld meer voorzieningen gerealiseerd zouden kunnen worden. De brede school als bezuinigingsinstrument bleek echter al snel te mooi om waar te zijn. De afgelopen jaren is gebleken dat brede scholen over het algemeen extra investeringen vragen, zowel in gebouwen als in samenwerking. Het is zaak om die kosten en de mogelijke verdeling ervan over de partners in een vroeg stadium in kaart te brengen.

Bij de financiering van een brede school onderscheiden we drie kostenposten, te weten:

- huisvesting
- personeel & organisatie
- activiteiten

Nieuwe huisvesting

Brede scholen komen steeds vaker tot stand in nieuwe gebouwen. De multifunctionele accommodatie (MFA) is daarvan het bekendste voorbeeld. De stichtingskosten (exclusief infrastructuur, terrein e.d.) voor een nieuwe multifunctionele accommodatie liggen – afhankelijk van de omvang en het aantal voorzieningen dat onder één dak wordt gehuisvest – tussen de 5 en de 15 miljoen euro (zie voorbeelden). Een nieuw gebouw is niet de enige optie. Vaak biedt een verbouwing ook al veel meerwaarde, maar ook dan bedragen de investeringskosten al gauw enkele miljoenen euro's. Daarnaast kan de realisatie van een MFA extra kosten met zich meebrengen, bijvoorbeeld als gebouwen versneld moeten worden afgeschreven en afgebroken om een MFA mogelijk te maken of als een MFA de blikvanger in de wijk moet worden en er gekozen wordt voor ambitieuze architectuur en een hoger afwerkingniveau. Ook de complexiteit en de vaak langere duur van het ontwerpproces kunnen de begroting opdrijven.

Personeel & organisatie

Brede scholen vragen van de partners verdergaande samenwerking dan voorheen. Dat gaat

gepaard met extra kosten, voornamelijk van personele aard. De omvang van deze investeringen is van een geheel andere orde dan de miljoeneninvesteringen in gebouwen: de meeste gemeenten investeren jaarlijks enkele tonnen in samenwerking. Deze kostenposten zijn echter sterk structureel van karakter, waardoor ze een struikelblok kunnen vormen in de besluitvorming van bijvoorbeeld de gemeenteraad. Men moet ook rekening houden met verschillen in de financiering van publieke (gemeente, onderwijs, welzijn, zorg) en private (kinderopvang, woningcorporaties) partners. We onderscheiden op het vlak van samenwerking de volgende kostenposten:

Projectleiding

De ontwikkeling van de brede school kan zeker de eerste jaren niet zonder een projectleider die op gemeentelijk niveau de touwtjes in handen houdt. Het gaat om een gangmaker met ervaring voor zo'n 20 uur per week (hbo-niveau). Budgetindicatie: € 50.000 op jaarbasis.

Werkbudget

De projectleider heeft een werkbudget nodig voor bijvoorbeeld communicatie, werkbezoeken, conferenties, scholing- en training en aanschaf van extra materialen. De omvang van het werkbudget varieert sterk, afhankelijk van het aantal brede scholen.

Budgetindicatie: € 50.000 op jaarbasis.

Kosten van nieuwbouw voor brede scholen

De genoemde kosten betreffen een indicatie van de stichtingskosten voorzover die bij ons bekend zijn. Daaronder vallen in principe alle kosten die noodzakelijk zijn om het gebouw te realiseren: bouwkosten (bouwkundig en installaties), grondkosten (voor onder meer aankoop terrein), inrichtingskosten en bijkomende kosten. Het bruto vloeroppervlak betreft het gehele oppervlak van het gebouw en geeft een indruk van de omvang van de brede school.

- **Nieuwbouw In de Breedte (Hoofddorp, 2006)**

Brede school met een 18-klassige en een 9-klassige twee basisscholen, drie theaterzaaltjes, twee sportzalen, kinderopvang, voor- tussen- en naschoolse opvang, buurtcentrum, een grote goed geoutilleerde keuken, overleg-, cursus- en activiteitenruimten.

Oprichtgever: Gemeente Hoofddorp

Bruto vloeroppervlak: 10922 m²

Kosten: € 19.000.000

- **Nieuwbouw Forum 't Zand (Utrecht, 2006)**

Brede school met 16-klassige basisschool, een 10-klassige basisschool, twee kinderdagverblijven en naschoolse opvang, vrijtijdscentrum en een sportzaal.

Oprichtgever: Gemeente Utrecht

Bruto vloeroppervlak: 7100 m²

Kosten: € 13.700.000

- **Nieuwbouw Kindercluster Voorn, Leidsche Rijn (Utrecht, 2001)**

Brede school bestaand uit twee 12-klassige basisscholen, een kinderdagverblijf, een unit voor buitenschoolse opvang, een vrijtijdscentrum en een sportzaal.

Oprichtgever: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Utrecht

Bruto vloeroppervlak: 6700 m²

Kosten: € 9.529.385

- **Nieuwbouw Educatief Centrum Hintham ('s Hertogenbosch, 2003)**

Brede school bestaand uit twee 11-klassige basisscholen, een kinderdagverblijf, een unit voor buitenschoolse opvang, ontmoetingsruimtes en een sportzaal.

Oprichtgever: gemeente 's Hertogenbosch

Bruto vloeroppervlak: 5700 m²

Kosten: € 7.905.000

- **Nieuwbouw Joodse Brede School (Amsterdam, 2003)**

Brede school bestaand uit een 16-klassige basisschool, een kinderdagverblijf, een unit voor buitenschoolse opvang, een sjoel gebedsruimte en een gymlokaal.

Oprichtgever: Stichting Joods Bijzonder Onderwijs te Amsterdam

Bruto vloeroppervlak: 4850 m²

Kosten: € 6.765.150

- **Nieuwbouw Brede School De Drait (Drachten, 2004)**

Multifunctionele accommodatie met twee 15-klassige basisscholen, peuterspeelzaal, kinderopvang en naschoolse opvang, maatschappelijke onderneming en consultatiebureau. Ook 18 huurwoningen maken deel uit van het complex.

Oprichtgever: Woonproject als onderdeel van Corporatieholding Friesland

Bruto vloeroppervlak: 3894 m²

Kosten: € 6.100.000

- **Nieuwbouw CBS De Wendakker (Zwolle, 2005)**

Brede school bestaande uit een 8-klassige basisschool, kinderdagverblijven, een peuterspeelzaal, twee speellokalen, een grote keuken en een grote centrale hal.

Oprichtgever: Schoolbestuur Openbaar Onderwijs Zwolle

Bruto vloeroppervlak: 2901 m²

Kosten: € 4.273.602

- **Nieuwbouw Brede school De Egelantier ('s-Gravenpolder, 2006)**

Brede school met twee 8-klassige basisscholen, gymzaal, een peuterspeelzaal, kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang.

Oprichtgever: Gemeente 's-Gravenpolder

Bruto vloeroppervlak: 2431 m²

Kosten: € 4.024.994

- **Nieuwbouw Brede School (Lochem, 2002)**

Brede school bestaand uit een 8-klassige basisschool, een peuterspeelzaal, ontmoetingsruimten voor een welzijnsinstelling en een gymlokaal.

Oprichtgever: gemeente Lochem

Bruto vloeroppervlak: 2200 m²

Kosten: € 2.930.900

- **Nieuwbouw OBS de Border en BSO Nieuwland (Amersfoort, 2002)**

Brede school bestaande uit een 16-klassige basisschool en een unit voor buitenschoolse opvang.

Oprichtgever: Stichting De Meerkring Amersfoort

Bruto vloeroppervlak: 2500 m²

Kosten: € 2.827.900

Management op locatie

De samenwerking op locatieniveau moet gecoördineerd worden. Dit komt bovenop de reguliere taken van de participanten en zal dus aanvullend bekostigd moeten worden. De locatie-manager of coördinator is een betrouwbare voorzitter en regelaar voor 10 tot 15 uur per week (hbo-niveau), in te vullen door een externe partij, of als nevenfunctie bijvoorbeeld van een schoolleider.

Budgetindicatie: per locatie € 25.000 op jaarbasis.

Beheer

Multifunctionele accommodaties vergen professioneel beheer. Dat is een betrekkelijk nieuw fenomeen in onderwijsland. De omvang van het beheer op een middelgrote MFA bedraagt 1-3 fte (mbo-niveau).

Budgetindicatie: € 50.000 op jaarbasis.

Exploitatielasten

De kosten van de exploitatie zijn de kosten voor het tot stand brengen en in stand houden van de accommodatie (kapitaallasten en onderhoudskosten). De baten zijn de huurinkomsten. In de beginjaren kampen veel MFA's met aanloopverliezen en tegenvallende huuropbrengsten (als gevolg van verhuur van ruimten tegen aangepaste lagere tarieven). Op termijn moeten scholen en instellingen in principe kostendekkend kunnen werken. Maar factoren als ruimere openingstijden, uitbreiding van het activiteitsaanbod, lagere huurprijzen, intensiever ruimtegebruik zijn niet altijd voldoende verdisconteerd in de exploitatie. Vaak is de gemeente als economisch eigenaar eindverantwoordelijk voor een sluitende begroting. Daarop anticiperend is het wijs om de eerste jaren een reservering te maken om tegenvallers op te vangen.

Kosten evaluatie

Voor het volgen van de ontwikkelingen en het bepalen van de opbrengsten zal ook budget gereserveerd moeten worden. Die reservering is meestal opgenomen in de begroting van de projectleiding. De kosten voor monitoring en

evaluatie worden veelal geschat op 5 tot 10 procent van het totaalbudget.

Activiteiten

Activiteiten in de brede school kunnen voor een deel worden betaald door bestaande budgetten om te buigen. Maar soms gaat het om nieuwe, extra activiteiten. Met die bijkomende kosten zal men rekening moeten houden. Als men activiteiten niet kostendekkend kan aanbieden, zal de gemeente veelal moeten bijspringen om het aanbod – met name voor minder draagkrachtige doelgroepen – betaalbaar te houden.

Incidenteel of structureel?

De vraag of bovenstaande kostenposten incidenteel of structureel zijn, is lastig te beantwoorden. Uit ervaring blijkt dat ze in ieder geval semi-structureel zijn. In de eerste jaren is extra financiering onontbeerlijk als 'smeerolie' voor het ontwikkelingsproces. Daarnaast creëren brede scholen nieuwe taken op het vlak van locatiemanagement en beheer. In hoeverre deze personele taken op langere termijn vanuit de reguliere capaciteit van scholen en instellingen kunnen worden opgevangen, is nog niet duidelijk.

19 Hoe zorg je voor een sluitende begroting?

Voor de ontwikkeling van brede scholen is meestal aanvullende financiering nodig. Het tot stand brengen van een sluitende begroting vraagt om financiële inventiviteit en ondernemersgeest. Globaal bezien kunnen we in dat proces drie stappen onderscheiden:

- inventarisatie van mogelijke financieringsbronnen
- een financiële haalbaarheidsanalyse
- budgetafspraken

Financieringsbronnen

Kan een brede school met reguliere middelen tot stand komen? Waarschijnlijk niet, maar met ombuiging en bundeling van budgetten komt men vaak al een heel eind. Er zijn in feite twee 'filosofieën' over financiering. De eerste zegt: met bestaande middelen is veel mogelijk, maar als je wat meer wilt, is er altijd extra geld nodig. De tweede keert het om: de brede school biedt een goed financieel kader voor de ontwikkeling van de sociale en fysieke infrastructuur en daarmee voor de bundeling van geldstromen. Het volgende overzicht maakt duidelijk dat er veel verschillende financieringsbronnen zijn en dat de betrokkenen, vaak de gemeente, creatief moeten zijn bij het zoeken naar de diverse budgetten.

Huisvestingsmiddelen

Middelen voor onderwijshuisvesting vormen meestal de basis voor investeringen in nieuwe gebouwen. Die worden aangevuld met huisvestingsbudgetten voor welzijnsaccommodaties, sporthallen, bibliotheken, centra voor de kunsten etc. Als er sprake is van een integraal huisvestingsplan (IHP), zal dat mogelijk herijkt moeten worden om ruimte te bieden aan multifunctionele accommodaties. Bundeling van die middelen vergt integraal voorzieningenbeleid en ontschotting van financieringsstromen. In veel gemeenten is men nog niet zover, maar de brede school kan dat proces versnellen.

Herinvesteren baten grondexploitatie

Bij herhuisvesting of herstructurering van voorzieningen loont het de moeite om afspraken te maken met het grondbedrijf over de verkoop van vrijkomende grond. In sommige gemeenten wordt de opbrengst daarvan geïnvesteerd

in nieuwe accommodaties voor de brede school.

Eigen reserves gemeente

Veel gemeenten zijn bereid eigen middelen in brede scholen te investeren, bijvoorbeeld vanuit de gedachte dat een brede school kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de samenleving en wijken aantrekkelijker kan maken voor (nieuwe) bewoners.

Publiekprivate samenwerking

Ook (semi-)commerciële partners kunnen bijdragen aan de begroting, bijvoorbeeld woningcorporaties, projectontwikkelaars, grote schoolbesturen en instellingen voor kinderopvang. Het is wel zaak om oog te hebben voor verschillen in belangen. Een brede school is in de eerste plaats een publieke voorziening zonder winstoogmerk. In tweede instantie komen economische baten overigens wel in beeld, bijvoorbeeld stijging van huizenprijzen in de omgeving van een brede school.

Subsidiegelden

Brede scholen bieden qua doelstellingen uitstekende aanknopingspunten voor het bundelen van subsidiestromen. Denk aan de rijksmiddelen voor bijvoorbeeld voor- en vroegschoolse educatie, schakelklassen, dagarrangementen en combinatiefuncties, kinderopvang, cultuureducatie, onderwijsachterstanden, jeugdbeleid, het grotestedenbeleid, stedelijke vernieuwing en de 40-wijken aanpak. Ook provincies ondersteunen soms de brede school met extra middelen.

Ombuigen reguliere budgetten

Afspraken met bijvoorbeeld welzijnsinstellingen, centra voor kunst & cultuur, zorginstellingen en

sportaanbieders over nieuw aanbod en dienstverlening op en rond brede scholen. Dit is een langetermijnstrategie, dus tijdig starten is de boodschap. Als de visie op de brede school gestalte krijgt, kunnen de gesprekken tussen gemeente en gesubsidieerde instellingen een aanvang nemen. Meerjarige beleidsafspraken zijn nodig om de brede school te positioneren binnen de betrokken organisaties. Dat kan op termijn ook consequenties hebben voor bijvoorbeeld personeelsbeleid.

Gesubsidieerde banen

Voor een deel van de beheertaken (bijvoorbeeld telefoon, receptie, bardienst, conciërge) kunnen wellicht gesubsidieerde banen (vergelijk de voormalige Melkert/ID-banen) worden ingezet.

Huuropbrengsten

Vanaf het moment dat het gebouw in gebruik wordt genomen kan de verhuur aan gebruikers inkomsten genereren. Dit kan men aanvullen met opbrengsten uit verhuur van ruimten (vergaderzalen, cursusruimten, feestzaal) aan derden. Daarbij zal men overigens niet altijd marktconforme tarieven kunnen hanteren.

Haalbaarheidsanalyse

In een financiële haalbaarheidsanalyse zet men het benodigde budget af tegen de beschikbare financieringsruimte. Men kan het totaal benodigde budget het beste opknippen in drie delen, waarvan men afzonderlijk de haalbaarheid bekijkt:

Financiering van initiatief en voorbereidingen

Na de beslissing om met de brede school van start te gaan is een startbudget nodig om de initiatieffase en de voorbereidingsfase te bekostigen (met uitzondering van de realisering van nieuwe huisvesting). Het budget wordt gebruikt om een projectleider aan te stellen, bijeenkomsten te organiseren, communicatie vorm te geven en plannen te ontwikkelen.

Financiering huisvesting

De haalbaarheid van de financiering van nieuwe

huisvesting wordt afzonderlijk bekeken. Daarbij spelen prognoses over het aantal kinderen en volwassenen dat de voorzieningen gaat gebruiken een grote rol, omdat die cijfers uiteindelijk vertaald worden in vierkante meters. Ook de uitkomsten van discussies over duurzaam bouwen en 'bouwen voor de piek' zullen het financiële plaatje beïnvloeden. 'Bouwen voor de piek' betreft huisvesting voor de geboortegolf die in een nieuwbouwwijk ontstaat. Die piek is meestal na 15 jaar voorbij en dan zou men flexibel met het gebouw en dus ook met de financiën moeten kunnen omspringen.

Financiering samenwerking en activiteiten

Men zal de financiering van personele kosten, werkbudgetten en eventuele te verwachten exploitatielasten zeker moeten stellen voor een periode van enkele jaren, bij voorkeur voor de duur van de eerste uitvoeringsfase. In de praktijk blijkt vaak dat de benodigde middelen elk jaar opnieuw uit verschillende potjes bij elkaar moeten worden geschaapt.

Budgetafspraken

In de meeste gemeenten zijn er meerjarige budgetafspraken gemaakt. De beslissing om met de uitvoeringsfase te starten gaat gepaard met langetermijnafspraken over financiering, dat wil zeggen een meerjarig dekkingsplan. Hierbij is het van belang om de verschillen in financiering van de partners te benoemen, zoals onderwijs-huisvestingsmiddelen, budget- of contractfinanciering voor welzijn, cultuur en sport, de basispakket- en maatwerkfinanciering van de jeugdgezondheidszorg, de publiek-private financiering van de kinderopvang en de verschillende landelijke, regionale en lokale subsidieregelingen. Waar liggen mogelijkheden voor bundeling?

De afspraken kunnen worden bekrachtigd in:

- raadsbesluiten over de inzet van gemeentelijke middelen
- raamcontracten, productafspraken en subsidiebeschikkingen tussen gemeenten en subsidie-ontvangers
- convenanten of contracten tussen de betrokken partijen onderling



Thema Monitoring & Evaluatie

MONITORING & EVALUATIE

Instrumenten

- evaluatieplan
- checklist interne processen brede school

De verwachtingen ten aanzien van brede scholen zijn hoog gespannen. Gemeenten, woningcorporaties, schoolbesturen en instellingen investeren veel tijd en geld in de ontwikkeling. Logisch dus dat zij graag zicht willen krijgen op het resultaat van die inspanningen. Organisaties die subsidie ontvangen of als contract-partner opereren, moeten zich bovendien verantwoorden over de besteding van gelden. Het is daarom zaak om de voortgang vanaf het begin systematisch te volgen en proces en opbrengsten met enige regelmaat, bijvoorbeeld tweejaarlijks, in beeld te brengen.

Vragen

Hoe volg je de voortgang?

20

Hoe bepaal je het rendement?

21

Tips

1

Producten en processen

Zet de evaluatie breed in, beperk je niet tot alleen 'harde' of alleen 'zachte' resultaten. Reken de brede school bijvoorbeeld niet louter af op verbetering van leerprestaties van doelgroep-leerlingen. Dat doet geen recht aan de vele procesopbrengsten, zoals verbetering van de samenwerking of uitbreiding van het activiteitenaanbod, die zeker ook als (randvoorwaardelijke) resultaten beschouwd mogen worden.

2

Wees sober

Beperk de dataverzameling tot beleidsrelevante informatie. Verzamel alleen die gegevens die noodzakelijk zijn om na te gaan of de doelstellingen bereikt zijn en om de belangrijkste vragen te kunnen beantwoorden. Wees ook sober met het onderzoeksinstrumentarium: vermijd ellenlange vragenlijsten en voorkom overbelasting van respondenten.

3

Gebruik bestaande gegevens

Maak zoveel mogelijk gebruik van gegevens die toch al beschikbaar zijn. Veel gemeenten hebben monitor- en evaluatiesystemen, bijvoorbeeld voor jeugdbeleid of onderwijsachterstandenbeleid. Vaak zijn gegevens uit een jeugdmonitor, stadspeiling of de leerlingenadministratie, of uit landelijke databanken (denk aan gegevens van de onderwijsinspectie) goed bruikbaar.

4

Koppel uitkomsten snel terug

Koppel informatie over resultaten, successen en mislukkingen snel terug naar de betrokken partijen, opdat zij op basis daarvan eventuele koerswijzigingen tijdig kunnen doorvoeren. Daarnaast is het natuurlijk ook belangrijk dat er op tijd verantwoording wordt afgelegd over de inzet van middelen.

Meer lezen

- Berenschot, Oberon & Atlas voor gemeenten (2007). **Maatschappelijke Kosten Batenanalyse brede school**. Utrecht: Berenschot.
- Haaijer, R. & Linde, A. van der (2003). **Kwaliteitszorg is een werkwijze. Kwaliteitszorg in het primair onderwijs**. AVS en Van Beekveld & Terpstra.
- IJzendoorn, M. van (2003). **Kwaliteit zonder kapsones**. Utrecht: NIZW.
- INK (2002). **Handleiding. Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel. Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen**. Zaltbommel: INK.
- Oberon (2004). **Het EBS: een evaluatiemodel voor brede scholen**. Utrecht: Oberon.
- Oberon & OOG (2004). **Kwaliteitscriteria brede school**. Amsterdam/Utrecht: OOG/Oberon.
- Studulski, F. & Kloprogge, J. (red) (2003). **Breed uitgemeenten. Kwaliteit en opbrengst van de brede school**. Amsterdam: SWP.
- Vegt, A.L. van der, Studulski, F., e.a. (2004). **Kijken door het venster. Onderzoek naar acht jaar vensterscholen in Groningen**. Amsterdam: SWP.

websites

- www.kwaliteitsring.nl
- www.qprimair.nl
- www.hkz.nl
- www.ink.nl
- www.q5.nl

20 Hoe volg je de voortgang?

Het ontwikkelen van brede scholen kun je beschouwen als een kwestie van kijken (visie), denken (doelen) en doen (samenwerking, activiteiten). Voortgang volgen betekent in deze optiek: een stap achteruit doen en opnieuw kijken, maar nu of alles goed gaat en of je zaken eventueel anders zou moeten aanpakken.

Monitoring, evaluatie en de beleids-cyclus

De begrippen monitoring en evaluatie worden vaak door elkaar gebruikt. Monitoring is niet meer dan het registreren van een ontwikkeling aan de hand van kwantitatieve gegevens. Bij de ontwikkeling van brede scholen – een meerjarig proces – maakt monitoring het mogelijk om door herhaalde metingen de voortgang in de loop der jaren vast te stellen. Dat levert echter niet meer op dan een relatief kale reeks cijfers over vooraf vastgestelde meetbare kenmerken. Evaluatie is vervolgens nodig om die cijfers te interpreteren, te waarderen en de effectiviteit van het proces vast te stellen. Op basis daarvan kan men het proces bijsturen en de effectiviteit en efficiëntie van beleid en uitvoering verbeteren.

Evaluatie maakt deel uit van de beleidscyclus. Op basis van de uitkomsten van evaluatie beslist men of en hoe het proces wordt voortgezet. Goed beschouwd zijn er vier opties:

1. doorgaan op dezelfde weg en het proces zonder ingrijpende aanpassingen vervolgen
2. de aanpak op uitvoeringsniveau bijstellen (het rechterdeel van de cyclus)
3. het gehele traject opnieuw overdenken, visie en doelen bijstellen en vervolgens ook op uitvoeringsniveau de werkwijze aanpassen (de linkeroute van de cyclus)

4. de bredeschoolontwikkeling stopzetten
Omwille van de eenvoud gebruiken we hierna de term evaluatie als overkoepelend begrip en beschouwen we monitoring als een onderdeel daarvan.

Wat moet evaluatie opleveren?

De informatie die evaluatie oplevert, stelt bestuurders, beleidsmakers en politici in staat om hun inspanningen en investeringen te verantwoorden en om hun beleid waar nodig bij te stellen. Evaluatie geeft antwoord op de volgende vragen:

Doelbereik

Worden de doelen van de brede school bereikt? Evaluatie brengt in beeld in hoeverre de opbrengsten van de brede school in overeenstemming zijn met de doelen die vooraf zijn geformuleerd.

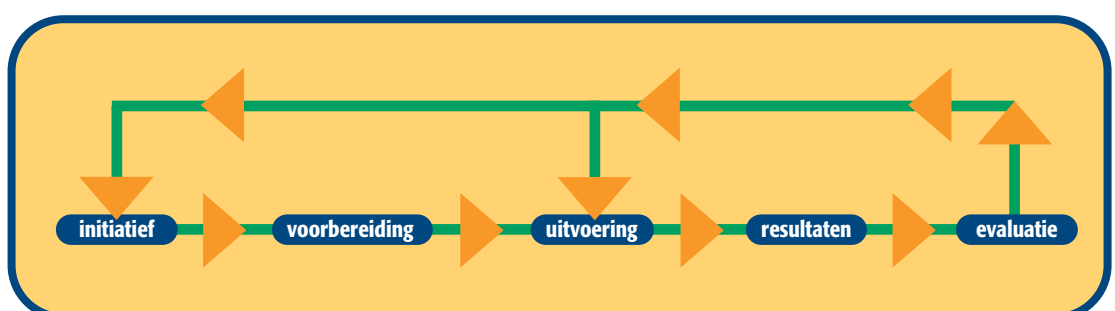
Doelmatigheid

Is de aanpak effectief? Evaluatie maakt duidelijk in hoeverre het doelbereik een gevolg is van de inzet van middelen en instrumenten. Oftewel: leiden de inspanningen in de afgelopen periode tot het gewenste resultaat?

Doeltreffendheid

Is de aanpak efficiënt? Verloopt het proces naar

Figuur 10 Evaluatie als onderdeel van de beleidscyclus



wens? Kunnen we op een andere manier niet meer bereiken? Kunnen we de zaken handiger aanpakken? Evaluatie levert aanwijzingen op voor eventuele bijstellingen van de aanpak.

Hoe pak je een evaluatie aan?

Tot voor kort was evaluatie een ondergeschoven kindje. 'Eerst maar eens beginnen, dan zien we later wel wat het oplevert', leek lange tijd het motto. Evaluatie krijgt echter steeds meer aandacht. Er zijn verschillende manieren van evalueren, maar globaal gezien worden steeds dezelfde stappen doorlopen.

De nulmeting

Een nulmeting bij de start biedt veel voordelen. Een nulmeting geeft zicht op de uitgangsposities van organisaties en doelgroepen. Een nulmeting brengt behoeften en de beginsituatie in kaart en biedt de gemeente en de partners daardoor inzicht in verwachtingen, plannen en visies en de stand van zaken bij de aanvang van de uitvoering. Deze meting heeft een ander karakter dan latere metingen, omdat respondenten vaak nog niet te maken hebben met een brede school in uitvoering. Vergelijk de uitkomsten van latere metingen met de resultaten van de nulmeting, om zicht te krijgen op ontwikkelingen.

Inventarisatie van doelen

Doelen zijn de leidraad voor evaluatie. Inventariseer de doelen die je wil evalueren. Als het goed is zijn die in de voorbereidingsfase geformuleerd (zie hoofdstuk 6). Ga na of ze voldoende SMART zijn geformuleerd. Zoniet, scherp ze dan alsnog aan. Soms zijn de doelstellingen veranderd in de loop der tijd. Dan zal men ofwel de oorspronkelijke doelstellingen moeten reconstrueren, ofwel de meest recente doelen als uitgangspunt voor de evaluatie moeten nemen.

Van doelen naar indicatoren

Vertaal doelen in indicatoren. Dat wil zeggen, beschrijf in concrete bewoordingen hoe je kunt vaststellen of een doel bereikt is. Ook dit is als het goed is al gebeurd in de voorbereidingsfa-

se. Indicatoren kunnen zowel betrekking hebben op het proces als op het rendement. Bijvoorbeeld. Doel: verbetering van leerprestaties. Indicator: hogere Cito eindscores.

Vaststelling van het onderzoeksinstrumentarium

Bedenk hoe de gegevens verzameld gaan worden. Zoek bij elke indicator het juiste instrument. Daarbij valt te denken aan schriftelijke of digitale vragenlijsten, documentenanalyse (bijvoorbeeld van werkplannen), interviews, toetsen en observaties. Tap ook gegevens af uit bestaande informatiestromen en gegevensbestanden. Eenvoudigweg digitaal registreren wie er aan activiteiten deelnemen kan al veel informatie opleveren. Combineer open en gesloten vragenstellingen en let erop dat er zowel kwalitatieve (beschrijvende) – als kwantitatieve (cijfermatige) gegevens worden verzameld. Ga sober te werk en belast respondenten zo min mogelijk.

Selectie van respondenten

Stel vast wie de respondenten zijn. Men kan in ieder geval de doelgroepen (leerlingen, ouders, wijkbewoners) raadplegen, maar ook personeel en management van de betrokken organisaties en ambtenaren van de gemeente komen in aanmerking.

Gegevensverzameling

Het verspreiden van vragenlijsten en het afnemen van interviews is niet het meeste werk. Dat is de inzameling en invoer van de gegevens. De respons op schriftelijke vragenlijsten ligt landelijk rond de 30 procent. Neem dus tijdig responsverhogende maatregelen zoals nabellen of een e-mail rappel. Zorg voor draagvlak door goed te communiceren over het doel en het nut van de evaluatie. Zoek oplossingen om moeilijk bereikbare doelgroepen te bevragen (benader allochtone ouders bijvoorbeeld via zelforganisaties). Geef respondenten voldoende responstijd (bijvoorbeeld twee weken) en rappelleer aan het einde van die periode. Als men gebruik wil maken van toetsgegevens, is het belangrijk om daarvoor tijdig toestemming te vragen.

Analyse

Zorg ervoor dat, zodra de data binnen zijn, de uitkomsten snel en goed gecommuniceerd worden met de betrokkenen. Dat betekent dat de dataverwerking en analyse in hoog tempo moeten verlopen. De invoer van gegevens is meestal een eenvoudige maar tijdrovende klus. Regel tijdig capaciteit, huur eventueel een uitzendkracht/datatypist in. Houd bij het analyseren van de gegevens oog voor de relatie tussen input, proces en rendement (zie hoofdstuk 4). Koppel de resultaten duidelijk aan de doelstellingen waarop zij betrekking hebben.

Rapportage

Houd de rapportage beknopt. Neem alleen de meest relevante uitkomsten op. Besteed aandacht aan conclusies en aanbevelingen, maar beperk ook dat tot enkele punten. Houd er rekening mee dat respondenten graag terugzien hoe ze het er zelf van afbrengen, maar dat ook voor zichzelf willen houden. Los dat op door vertrouwelijke deelrapportjes (niet meer dan een uitdraai van gegevens) op locatieniveau te verspreiden en op gemeentelijk niveau geanonimiseerd te rapporteren.

Communicatie

Bedenk vooraf wie geïnformeerd moeten worden over de uitkomsten van de evaluatie en welke middelen het meest geschikt zijn: schriftelijke rapportage, informatiebijeenkomsten, nieuwsbrieven, lokale of landelijke media, etc.

Evaluatieplan

Stel voorafgaand aan de evaluatie een evaluatieplan op waarin de volgende zaken worden aangegeven:

- Wat is de doorlooptijd van de evaluatie?
- Welke vragen moet de evaluatie beantwoorden?
- Welke instrumenten worden ingezet bij welke respondenten?
- Wie doet wat wanneer (dataverzameling, -verwerking, -analyse en rapportage)?
- Hoe en aan wie worden de uitkomsten gecommuniceerd en gepresenteerd?

Bepaal vooraf of het gaat om een éénmalige

evaluatie of een meerjarige opzet waarin op meerdere momenten (bijvoorbeeld 2-jarlijks) peilingen worden uitgevoerd. Zoek, om de planlast voor de partners te beperken, aansluiting bij reeds bestaande monitoring- en evaluatiesystemen.

21 Hoe bepaal je het rendement?

Wat levert een brede school op? Welke effecten mogen we verwachten? Wat is de meerwaarde van een brede school ten opzichte van traditionele voorzieningen?

Het verschil tussen output, outcome en impact

Het rendement van brede scholen kan gedefinieerd worden in termen van output, outcome en impact. Wat levert de brede school op en wat betekent dat voor kinderen, ouders en buurt en voor de samenleving als geheel? We werken deze drie resultaatgebieden nader uit. Ter gedachtebepaling geven we aan wat het mogelijke rendement van brede scholen zou kunnen zijn. Of daar daadwerkelijk sprake van is hangt zoals gezegd af van de wijze waarop een brede school is vormgegeven en van allerlei achtergrondkenmerken.

Output

Zoals eerder is aangegeven, dient een brede school te voorzien in een uitbreiding van het aanbod van activiteiten en diensten. Maar aanbod op zich kan niet als rendement worden beschouwd. Wat telt is in hoeverre mensen gebruik maken van dat aanbod. Cijfers over het bereik van – en deelname aan – voorzieningen, daar gaat het om. Dat noemen we de output van de brede school. We noemen een aantal concrete voorbeelden, ontleend aan de praktijk en voorzien van fictieve kengetallen:

- De deelname van doelgroepkinderen aan VVE of voorschool is verhoogd (van 60% naar 90%).
- De doorstroom van doelgroepen naar sportverenigingen is toegenomen (toename lidmaatschap van 10% naar 30%).
- Kinderen zijn meer gaan bewegen (van 1 uur naar 3 uur per week).
- Kinderen zijn gezonder gaan eten (een stuk fruit en een stuk groente per dag).
- Leerlingen volgen extra onderwijs in taal, lezen en rekenen (toename van de leertijd met 6 uur per week).
- Het aantal leerlingen dat gebruik maakt van tussen- en naschoolse opvang is toegenomen (van 30% naar 60%).

- Ouders maken vaker gebruik van opvoedingsondersteuning (deelname aan opvoedcursus of bezoek opvoedspreekuur neemt toe van 0% naar 10%).
- Er zijn meer ontmoetingen tussen wijkbewoners (aantal contactmomenten op en rond de brede school neemt toe van 5 naar 10 per jaar).
- Er is meer (kleinschalige) werkgelegenheid in de buurt (aantal (deeltijd)banen in en rond de brede school neemt toe van 30 fte naar 40 fte).
- Publieke voorzieningen worden geconcentreerd in het hart van de wijk (aantal openbare gebouwen is verminderd van 8 naar 3).

Outcome

Wat de outcome van brede scholen betreft onderscheiden we (bij voorkeur meetbare) effecten op het niveau van kinderen, ouders en wijk. Daarbij gaat het om de meerwaarde van een brede school ten opzichte van reguliere c.q. traditionele scholen en overige voorzieningen. De volgende effecten zijn denkbaar maar nog verre van aangetoond. Het gaat om de meerwaarde van brede scholen die ouders, kinderen en professionals ervaren, om gepercipieerde effecten dus. Nader sociaal-wetenschappelijk onderzoek zal moeten uitwijzen of die effecten ook daadwerkelijk behaald worden en welke werkwijze het meest effectief is om die te behalen.

Kind

- betere leerprestaties
- minder uitval, hogere doorstroom naar vervolgonderwijs
- gezonder, minder overgewicht
- hogere sociale competentie, positiever zelfbeeld

Ouders

- sterkere opvoedingsvaardigheden

- hoger taal- en opleidingsniveau
- toename in arbeidsmarktparticipatie

Wijk

- sterkere sociale cohesie
- betere sfeer, minder overlast
- minder verloop onder bewoners
- hogere huizenprijzen
- schaalvoordelen grondexploitatie door vrijkomende gronden

Impact

Impact gaat nog wat verder dan outcome en betreft grotere maatschappelijke veranderingen op de lange termijn, namelijk de betekenis van brede scholen voor de samenleving. Wat zal op den duur het gevolg zijn van brede scholen in Nederland? Wordt de brede school als volwaardig alternatief naast het gezin beschouwd? Gaan brede scholen inderdaad functioneren als hart van de wijk en dragen ze daarmee bij aan binding in de samenleving? Dergelijke vragen zijn nu onmogelijk te beantwoorden. Maar ze kunnen wel inspiratie bieden voor de verdere ontwikkeling van brede scholen in onze samenleving.





Instrumenten

[I N S T R U M E N T E N]



4

Instrumenten

I N S T R U M E N T E N

Dit deel is gewijd aan de instrumenten bij de vragen uit deel 3. Instrumenten zijn checklists en formats voor op te stellen teksten en bestaande voorbeelden van werkbare oplossingen, die dienen ter illustratie en inspiratie. De instrumenten zijn verzameld bij professionals met ruime ervaring in het ontwikkelen van brede scholen. Het gebruik van deze voorbeelden voorkomt dat je het wiel opnieuw moet uitvinden. Uiteraard is voor de publicatie van de voorbeelden in dit deel toestemming verkregen.

21 vragen over de brede school

Instrumenten

Vraag vooraf

- | | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| 1. Wat is een brede school? | • <i>kwaliteitscriteria brede school</i> | CHECKLIST |
|-----------------------------|--|-----------|

Samenwerking

- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| 2. Hoe vind je de juiste partners? | • <i>overzicht van partijen</i> | CHECKLIST |
| 3. Hoe organiseer je samenwerking? | • <i>intentieverklaring</i> | FORMAT + VOORBEELD |
| | • <i>plan van aanpak</i> | FORMAT |
| | • <i>organisatiemodellen</i> | VOORBEELD |

Van visie naar programma

- | | | |
|--|---------------------------------|-----------|
| 4. Hoe ontwikkel je visie? | • <i>gespreksleidraad visie</i> | VOORBEELD |
| | • <i>visiedocument</i> | VOORBEELD |
| 5. Welke profielen kun je onderscheiden? | | |
| 6. Hoe stel je doelen vast? | • <i>doelenlijst</i> | CHECKLIST |
| 7. Hoe kom je tot een activiteitsaanbod? | • <i>werkplan</i> | FORMAT |
| | • <i>activiteitenplan</i> | VOORBEELD |
| 8. Hoe werk je aan een pedagogische visie? | | |

Communicatie & participatie

- | | | |
|--|------------------------------------|-----------|
| 9. Hoe communiceer je met de betrokken partijen? | • <i>communicatieplan</i> | FORMAT |
| | • <i>PR materiaal</i> | VOORBEELD |
| 10. Hoe betrek je kinderen bij de brede school? | • <i>vragenlijst kinderen</i> | VOORBEELD |
| 11. Hoe bereik je ouders? | • <i>protocol ouderpeiling</i> | CHECKLIST |
| | • <i>vragenlijst ouders</i> | VOORBEELD |
| 12. Hoe leg je de relatie met de wijk? | • <i>vragenlijst buurtbewoners</i> | VOORBEELD |

Personeel & organisatie

- | | | |
|--|---------------------------|-----------|
| 13. Hoe zorg je voor integraal personeelsbeleid? | • <i>functieoverzicht</i> | CHECKLIST |
| 14. Welke verschillende functies kom je tegen? | • <i>functieprofielen</i> | VOORBEELD |
| 15. Welk bedrijfsmodel past het beste? | | |

Gebouw en beheer

- | | | |
|---|--|-----------|
| 16. Hoe realiseer je adequate huisvesting? | • <i>samenwerkingsvormen MFA</i> | CHECKLIST |
| | • <i>relatieschema</i> | VOORBEELD |
| | • <i>programma van eisen</i> | CHECKLIST |
| | • <i>bouwprotocol</i> | FORMAT |
| | • <i>checklist beheer en exploitatie</i> | CHECKLIST |
| 17. Hoe regel je eigendom, beheer en exploitatie? | • <i>beheerplan</i> | CHECKLIST |
| | • <i>eigendomsverhoudingen</i> | CHECKLIST |

Financiering

- | | | |
|---|--|--|
| 18. Wat kost een brede school? | | |
| 19. Hoe zorg je voor een sluitende begroting? | | |

Monitoring en evaluatie

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| 20. Hoe kun je voortgang volgen? | • <i>evaluatieplan</i> | FORMAT + VOORBEELD |
| | • <i>checklist interne processen</i> | CHECKLIST |
| 21. Hoe bepaal je rendement? | | |

Toelichting bij de instrumenten

Hieronder is toegelicht wat de inhoud van elk instrument is en hoe je ze kunt gebruiken. De instrumenten zelf zijn te downloaden van de website www.bredeschool.nl

Kwaliteitscriteria brede school

CHECKLIST

Wat is een brede school? Deze vraag is niet gemakkelijk te beantwoorden omdat iedere brede school weer anders is. Voor scholen, instellingen en gemeenten die aan brede scholen werken, is het echter belangrijk om in een vroeg stadium van hun samenwerking te bepalen wat zij onder een brede school verstaan. Deze lijst met kwaliteitscriteria geeft hier duidelijke handvatten voor. De lijst is met name bedoeld voor managers en bestuurders.

Overzicht van partijen

CHECKLIST

Dit instrument bevat een overzicht van de organisaties die bij een brede school betrokken kunnen worden en een beknopte omschrijving van hun werkerterrein voorzover dat relevant is voor een brede school.

Intentieverklaring

FORMAT + VOORBEELD

De partijen die van plan zijn om met elkaar een brede school te ontwikkelen stellen een intentieverklaring of convenant op om hun plannen minder vrijblijvend te laten zijn. Met een intentieverklaring geven de partijen aan dat ze zich willen committeren aan een aantal afspraken. In een intentieverklaring zijn afspraken opgenomen over onder meer organisatie en doelstellingen ten aanzien van de brede schoolactiviteiten, taakverdelingen en rol van de gemeente. Niet elke brede school ziet er hetzelfde uit, daarom zullen de voorbeeldteksten niet altijd toereikend zijn en zullen ze soms aanvullingen vereisen.

Plan van aanpak

FORMAT

In een plan van aanpak wordt een meerjarig traject uitgezet voor de totstandkoming van brede scholen in de gemeente. Het plan komt

idealiter tot stand op basis van discussies tussen gemeente en betrokken partijen, binnen de gemeentelijke afdelingen en sectoren. Aan het plan van aanpak kan een beknopte startnotitie voorafgaan. De discussies kunnen dan worden ingezet op basis van een korte aanduiding van de kwesties en vragen die in het plan van aanpak behandeld zullen worden. Het plan van aanpak is in veel gevallen het document dat de basis vormt voor de politieke en bestuurlijke besluitvorming over (de voortzetting van) het proces en de benodigde vervolgstappen.

Organisatiemodellen

VOORBEELD

Voor de realisatie van brede scholen is een gedegen organisatie onontbeerlijk. Er worden drie organisatiemodellen beschreven, inclusief organogram, voor- en nadelen.

Gespreksleidraad visie

VOORBEELD

Vaak leeft er onder partijen een vage notie over doelen van een brede school. Om te komen tot een helder concept is het zaak dat er sprake is van een concrete visie, die inspireert en die voor iedereen de grondgedachte is van de activiteiten van de toekomstige brede school. De gespreksleidraad voor visieontwikkeling bevat een aantal oriënterende vragen voor gesprekken met vertegenwoordigers van de betrokken partijen. Op basis van een samenhangende analyse van de uitkomsten van de gesprekken kan een eerste gezamenlijke visie worden geformuleerd.

Visiedocument

VOORBEELD

De gezamenlijke visie van de samenwerkingspartners kan worden vastgelegd in een visiedocument. In zo'n document worden de ambities, missie, doelen en/of uitgangspunten eenduidig en in kernachtige bewoordingen verwoord. In

dit instrument wordt een aantal voorbeelden van bondig geformuleerde visies gepresenteerd.

Doelenlijst

CHECKLIST

De visie dient uitgewerkt te worden in concrete doelen en opbrengstverwachtingen. Gemeenten en instellingen hanteren een veelheid aan doelen van uiteenlopende aard. In dit overzicht worden de doelen weergegeven die gemeenten en instellingen geformuleerd hebben. Van elk doel is aangegeven hoeveel gemeenten en instellingen dit doel belangrijk vinden én in hoeverre het reeds gerealiseerd is.

Werkplan

FORMAT

Het werkplan bevat de inhoudelijke en organisatorische invulling van de brede school op locatieniveau. Dit instrument biedt een leidraad voor het opstellen van een werkplan en voorbeelden van op te nemen thema's zoals een wijkbeschrijving, activiteitenprogramma en afspraken over beheer en exploitatie.

Activiteitenplan

VOORBEELD

Een activiteitenplan bevat het overzicht van de activiteiten en het programma van een brede school. Meestal wordt zo'n plan jaarlijks opgesteld of bijgesteld. In het activiteitenplan wordt elke activiteit beschreven, wie ze uitvoert, de bedoeling ervan, voor wie ze bedoeld is, het bereik van de activiteit, de dagen en het tijdstip waarop ze wordt uitgevoerd en de locatie. Er worden activiteitenplannen gepresenteerd van brede scholen die al enkele jaren ervaringen hebben opgedaan met de uitvoering van activiteiten.

Communicatieplan

FORMAT

Tijdige en heldere communicatie is een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van een brede school. Voorkomen moet worden dat de informatie de doelgroepen niet bereikt of niet eenduidig is. Het is bovendien zaak dat de diverse communicatie-uitingen goed getimed

en op elkaar afgestemd worden. In een communicatieplan wordt aangegeven hoe de communicatie rond de ontwikkeling van de brede scholen in de gemeente gaat verlopen gedurende een vooraf vast te stellen periode. In het plan komen onder andere aan bod: communicatiedoelstellingen, doelgroepen, activiteiten en instrumenten om deze doelstellingen te bereiken. In het format is tevens een communicatiematrix opgenomen waarin overzichtelijk wordt weergegeven met welk medium welke doelgroep bereikt kan worden.

PR-materiaal

VOORBEELD

Ter illustratie van communicatie uitingen zijn enkele voorbeelden van PR-materialen (folders, nieuwsbrieven) opgenomen.

Vragenlijst kinderen

VOORBEELD

Peiling van de wensen en behoeften van kinderen geeft richting aan vraaggestuurd werken in een brede school en input voor het programmeren van activiteiten. Dit instrument bevat een voorbeeld van een vragenlijst en een stellingenspel voor leerlingen in het primair onderwijs.

Protocol ouderpeiling

CHECKLIST

Een overzicht van concrete stappen en activiteiten voor de benadering en consultatie van ouders, alsmede het realiseren van structurele betrokkenheid bij de uitvoering van activiteiten.

Vragenlijst ouders

VOORBEELD

Bij ouders kunnen zowel wensen en behoeften gepeild worden alsmede de tevredenheid over het reeds gerealiseerde activiteitenaanbod en het functioneren van een brede school. Dit instrument bevat een voorbeeld van een vragenlijst voor ouders.

Vragenlijst buurtbewoners

VOORBEELD

Bij buurtbewoners kunnen wensen en behoef-

ten gepeild worden alsmede de tevredenheid over het reeds gerealiseerde activiteitenaanbod en het functioneren van een brede school. Dit instrument bevat een korte gesloten vragenlijst die zij zelf schriftelijk kunnen invullen. Daarnaast kan op basis van de vragenlijst een groepsgeprek met wijkbewoners worden gevoerd.

Functieoverzicht

CHECKLIST

In een brede school zijn vaak verschillende voorzieningen voor onderwijs, kinderopvang en vrijetijdsbesteding gecombineerd, al dan niet onder één dak. Van medewerkers van deze voorzieningen wordt een bepaald opleidingsniveau verwacht. Ook de arbeidsvoorwaarden en salariëring van deze functies zijn verschillend. Het instrument geeft een overzicht van mogelijke functies binnen een brede school op het gebied van onderwijs, opvang en vrije tijd met hun taken, CAO, werktijden en opleidingen en salarisschalen. Het instrument geeft daarnaast een voorbeeld van mogelijke functies in de brede school. Het biedt een indicatie van de bijbehorende opleidingsniveaus, taken en salarisschalen en een omschrijving van mogelijke combifuncties.

Functieprofielen

VOORBEELD

Dit instrument bevat profielschetsen en taakomschrijvingen van een projectleider, locatie-manager, facilitair management en ondersteuning.

Samenwerkingsvormen MFA

CHECKLIST

Overzicht van verschillende samenwerkingsvormen binnen een MFA (back-to-back, face-to-face, hand-in-hand en cheek-to-cheek) en de kenmerken ervan op diverse criteria, zoals flexibiliteit, identiteit, ruimtelijke en inhoudelijke samenwerking.

Relatieschema

VOORBEELD

Een relatieschema geeft aan hoe de gebruikers in een gebouw ten opzichte van elkaar opere-

ren en welke ruimten bij elkaar en welke ruimten niet bij elkaar mogen liggen. Sommige ruimten kunnen uitstekend naast elkaar gebouwd worden. Voor andere ruimten is dat ongewenst. Het instrument bevat een aantal voorbeelden van dergelijke schema's. Afhankelijk van de op te nemen ruimten in het toekomstige schoolgebouw blijkt welke schema's bruikbaar zijn.

Programma van eisen

CHECKLIST

Het Programma van Eisen vormt de basis voor het ontwerp van een brede school. Belangrijk is dat de partijen in de voorbereidingsfase rond de tafel zitten om hun visie en de daaruit af te leiden wensen omtrent de huisvesting in een dergelijk programma op te laten nemen. Onderdelen van een Programma van Eisen zijn: een functioneel, ruimtelijk en technisch programma, randvoorwaarden op het gebied van financiën, architectuur, verkeer en stedenbouw. Het instrument heeft de vorm van een checklist van onderwerpen en vragen die aan bod moeten komen bij het opstellen van een Programma van Eisen.

Bouwprotocol

FORMAT

In een bouwprotocol wordt de verdeling van taken en bevoegdheden tussen de gemeente en de participanten/gebruikers van een gebouw vastgelegd. In het protocol worden onder meer benoemd: de betrokken partijen, de fasering van het bouwproces en de verantwoordelijkheden ten aanzien van het Programma van Eisen, de architectenselectie, het voorlopig en definitief ontwerp, het bestek, de aanbesteding en gunning, uitvoering, oplevering en overdracht.

Checklist beheer en exploitatie

CHECKLIST

Met deze checklist kunt u overzichtelijk in beeld brengen welke keuzes voor eigendom, beheer en exploitatie er in uw gemeente of op uw brede school zijn gemaakt. Hoe ver is men als het gaat om beheer en exploitatie van de brede

school en waar liggen verbeterpunten? De checklist bevat 5 thema's: algemene actielijst, eigendom, beheer, exploitatie en huisvesting.

Beheerplan

CHECKLIST

Een goede facilitaire ondersteuning van een multifunctionele accommodatie draagt bij aan het welslagen van de inhoudelijke doelstellingen van de brede school. Denk aan een integrale aanpak, efficiënte uitvoering van het activiteitenprogramma en multifunctioneel gebruik van ruimten. Omgekeerd heeft een gebrekkige beheerstructuur een negatieve invloed op de samenwerking tussen de participanten in een schoolgebouw. Er kan bijvoorbeeld onenigheid ontstaan over de schoonmaak, het energiebeheer, opruimen en de kostenverdeling. Er moet in een vroeg stadium nagedacht worden over de beheer- en exploitatieopzet. Aan dit aspect zal al in de initiatief- en voorbereidingsfase aandacht besteed moeten worden. Daarnaast zullen de belangrijkste gebruikers vroegtijdig bij het proces betrokken moeten worden, zodat zij hun ideeën en wensen ten aanzien van het beheer in kaart kunnen brengen en kunnen werken aan het ontwikkelen van draagvlak. In dit instrument komen de verschillende aspecten van beheer aan de orde. Ook wordt ingegaan op de verschillende beheersconstructies en wordt aangegeven hoe het één en ander vastgelegd kan worden in een beheerplan.

Eigendomsverhoudingen

CHECKLIST

Dit instrument bevat een overzicht van mogelijke vormen van eigendom van een MFA. Wie is de eigenaar van het gebouw? De gemeente, de gebruikers (bijvoorbeeld een vereniging van eigenaren), een woningcorporatie of een institutioneel belegger? En wat zijn de voor- en nadelen van elk van deze opties?

Evaluatieplan

FORMAT + VOORBEELD

Om een succesvolle brede school te zijn moeten er niet alleen activiteiten georganiseerd worden, maar is het ook zaak na te gaan welke

dingen goed lopen en welke dingen voor verbetering vatbaar zijn. In dit instrument wordt een voorbeeld van een evaluatieplan weergegeven. Daarin komen onder andere aan de orde: herformuleren doelen in meetbare termen, dataverzameling, invoer van gegevens, analyse en rapportage. Tevens wordt aangegeven wie de taken het beste kan uitvoeren en welke tijdsinvestering daarmee gemoeid is.

Interne processen brede school

CHECKLIST

Dit instrument is gebruikt bij het evalueren van de Vensterscholen in Groningen. Het bevat criteria om te bepalen of er op een goede manier aan de pijlers (doelstellingen) wordt gewerkt. Er worden een aantal succesvoorwaarden genoemd waarmee kan worden bepaald of een bepaald criterium is behaald. Criteria zijn: doorgaande lijn, integrale aanpak samenwerking instellingen, binnen – en buitenschoolse activiteiten, ouderbetrokkenheid, sluitend zorgsysteem, sociale cohesie, benutten gebouwen en kwaliteit van de organisatie.

5

Documentatie & informatie

[DOCUMENTATIE
& INFORMATIE]

5

Websites en publicaties

WEBSITES EN PUBLICATIES

Websites

Op onderstaande websites kunt u recente informatie, publicaties en praktijkvoorbeelden vinden over de brede school.

www.bredeschool.nl

www.nji.nl

www.bredeschoolplein.nl

Hieronder staan in alfabetische volgorde de in dit handboek vermelde websites:

- www.archined.nl
(architectuur in Nederland)
- www.architectenkeuze.nl
- www.beroepskunstenarsindeklas.nl
- www.bna.nl
(bond van Nederlandse arcitecten)
- www.bosimpuls.nl
- www.childfriendlycities.nl
- www.citogroep.nl
(Piramide)
- www.cultuurenschool.net
- www.cultuurnetwerk.org
- www.cultuurplein.nl
- www.curriculumkinderopvang.nl
- www.dagarrangementenencombinatiefuncties.nl
- www.datgunjeiederkind.nl
(kinderopvang)
- www.dekunstconnectie.nl
- www.delokaleeducatieveaganda.nl
- www.detaallijn.nl
- www.erfgoedactueel.nl
- www.gezondeschool.nl
- www.grassroots.kennisnet.nl
- www.hkz.nl
(harmonisatie kwaliteitsbeoordeling zorginstellingen)
- www.ink.nl (INK-managementmodel)
- www.ios-ensac.nl
(Instituut voor ontwikkeling van schoolkinderopvang)
- www.jantjebeton.nl
- www.jeugdinterventies.nl
- www.jeugdraad.nl
- www.jeugdwelzijnswerk.nl
- www.kaleidoscoop.org
- www.kinderopvang.net
- www.kinderopvang.nl
- www.kwaliteitsring.nl
- www.lezen.nl
- www.lpp-nederland.nl
(landelijk platform peuterspeelzalen)
- www.minocw.nl/opvang
- www.nisb.nl
- www.nji.nl (Nederlands Jeugd Instituut)
- www.nsanederland.nl
(Nederlandse Schoolleiders Academie)
- www.nvmw.nl
(Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werkers)
- www.onderwijsjeugdzorg.nl
- www.ontwikkelingsstimulering.nl
- www.overblijfmagazine.nl
- www.passendonderwijs.nl
- www.platformwsns.nl
- www.podiumopschool.nl
- www.q5.nl
(kwaliteitszorg voortgezet onderwijs)
- www.qprimair.nl
(kwaliteitszorg primair onderwijs)
- www.schakel-klassen.nl
- www.schoolensport.nl
- www.socialecompetenties.nl
- www.speelotheken.nl
- www.sportenkinderopvang.nl
- www.staro-bna.nl
(Stichting Architecten Research Onderwijsgebouwen)
- www.thisopstraat.nl
- www.verantwoordoverblijven.nl
- www.vversterk.nl
(professionalisering VVE-personeel)
- www.wetmaatschappelijkeondersteuning.nl
- www.WhoZnext.nl
(sport en participatie)
- www.zios.nl
(Zorg in en om de school)

Publicaties

Hieronder staan de publicaties die in het handboek vermeld staan onder het kopje: verder lezen. Daarnaast noemen we nog een aantal andere relevante publicaties.

- B**
- Berenschot, Oberon & Atlas voor gemeenten (2007). *Maatschappelijke Kosten Batenanalyse brede school*. Utrecht: Berenschot.
 - Berkel, J. van, Esveld, M. van, Weimar, M. & Vleesenbeek, V. (2005). *Combifuncties realiseren. Handboek voor kinderopvang, onderwijs, welzijn en sport*. Gouda: JSO.
 - Biesta, T. & Hoeffnagel, E. (2005). *Speelruimte. Een publicatie als afronding van het project 'Kwaliteit Peuterspeelzaalwerk'*. Arnhem: LPP
 - Bijtel, J. den, Jong, P. de, (reds) (2001). *Bouwen aan samenwerking*. Den Haag: Stuurgroep Dagindeling/ Deloitte & Touche.
 - Blank, M.J., Melaville, A. & Shah, B.P. (2003). *Making the difference: Research and Practice in Community Schools*. Washington D.C.: Coalition for Community Schools.
 - Blanken, M. & Carp, N. (2003). *Thuis op school. Haagse Handreiking ouderbetrokkenheid. (Voor voorscholen en brede buurtscholen)*. Amsterdam: RADAR.
 - Boersma, P. (2005). *Levensecht leren in de buurt. 'Praktijkboek voor schoolbuurtwerk binnen het basisonderwijs*. Amsterdam: Stichting Welzijn Westerpark.
 - Bordewijk, H. & Dries, H. (2007). *Ouderbetrokkenheid thuis: sleutel tot schoolsucces: over de invloed van ouders op het schoolsucces van hun kind en de rol van (voor)schoolse voorzieningen*. Velp : Spectrum.
 - Boschdriesz, M. & Kenkel, J. (2006). *Schoolmaatschappelijk werk in uitvoering. Handreiking schoolmaatschappelijk werk in het primair onderwijs*. LCOJ, VVMW en WSNS+. Alkmaar: Buro Extern.
 - Bosma, O., Davids, F. & Meent, Y. van der (reds.) (1997). *De brede school. Een oud ideaal in een nieuwe jas*. Utrecht/Nijmegen: Aob & Interstudie.
 - Braakman, L., Kloprogge, J., Rossem, T. van, Rutten, S., Wissen, M. van, (1999). *De brede school; initiatieven en ontwikkelingen medio 1999*. Utrecht: Sardes.
 - *Brede school als middelpunt in de wijk (2007)*. In: *Bulletin Cultuur & School* 47, 10-15 (te downloaden via www.cultuurplein.nl/po/tijdschriften/bulletin/artikelen)
 - *Brede school: nieuwe kansen voor cultuureducatie (2003)*. In: *Bulletin Cultuur & School* 29, 12-17 (te downloaden via www.cultuurplein.nl/po/tijdschriften/bulletin/artikelen)
 - Broekhof, K. (2003). *Alles uit de kast: taalstimulering in de brede school*. *Didaktief & School*, nr. 1-2 (januari-februari), pag. 22-34.
 - Broekhof, K. (2007). *Gemiste kansen? Onderzoek naar samenwerking bibliotheek en brede school*. In: M. van der Grinten & F. Studulski (red.), *Zicht op de brede school 2006-2007*, pag. 52-55. Amsterdam: SWP.
 - Broekhof, K. & Studulski, F. (2005). *Hart voor de brede bibliotheek*. Brochure Casanova. Utrecht: Sardes (te downloaden via www.sardes.nl)
 - Broekhof, K., Cohen de Lara, H. & Hoogbergen, M. (2003). *Breed lezen, leesbevordering in de brede school: ervaringen en perspectieven*. Utrecht: Sardes
 - Broekhuizen, B., Hajer, F., Hebbenaar, M, Loo, P. van der & Mulder, K. (red.) (2006). *Spelen met ruimte. Handboek gemeentelijk speelruimtebeleid*. Jantje Beton, VNG, VROM, NUSO, Amsterdam: Mets & Schilt.
 - Bruisten, P. (2003). *Een onderzoek naar de interne en externe communicatie van brede scholen en een communicatieadvies voor Forum Waterwin te Utrecht*. Utrecht: Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
 - Burgwal, G. van de, Geelen, H., Hajer, F., Oenen, S. van, Verheijden, G. (red.), (1998). *Bouwen aan een community school*. Utrecht: NIZW.
- C**
- Calfree, C., Wittwer, F., Meredith, M. (1998). *Building a full-service school, a step-by-step guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Commissie Dagarrangementen (2002). *Leidraad voor multifunctionele accommodaties*. Den Haag: Commissie Dagarrangementen, Deloitte en Touche.
 - Commissie Tieneropvang (2002). *Ruimte voor tieners. Eindadvies commissie tieneropvang*. Den Haag: Commissie Tieneropvang.
 - Cultuurnetwerk Nederland (2007). *Scenario's en stappenplan brede school en cultuureducatie* (te downloaden via www.cultuurplein.nl)
 - Cultuurnetwerk Nederland (2007). *Zicht op... brede school en cultuureducatie. Achtergronden, literatuur en websites* (te downloaden via www.cultuurplein.nl)

- D**
- Daalen, R. van, Grubben, L., Pach, J. & Walraven, G. (2003). *Brood op school, Inspirerende voorbeelden van tussenschoolse opvang*. Amsterdam, DSP (in opdracht van de ministeries van OCW en SZW; te downloaden via: www.dsp-groep.nl).
 - De Gideongemeenten (2006). *Opvoed- en opgroei-ondersteuning als lokale basisvoorziening* (gemeenten Eindhoven, Rotterdam, Almelo, Delft, Oude IJsselstreek, Urk, KPC/CoAct).
 - Deuren den Hollander van, R. (2001), *Peuterspeelzaalwerk in de 21^e eeuw: het werkveld aan het woord*. Utrecht: VOG.
 - Dryfoos, J. G. (1994). *Full-service schools. A revolution in health and social services for children, youth and families*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Dyson, A. & Robson, E. (1999). *School, Family, community. Mapping school inclusion in the UK*. Youth Work press, Rowntree Foundation.
- E**
- Eijck, S. van (2006). *Koersen op het kind, deel 1 en 2*, Den Haag: Operatie Jong.
 - Emmelot, Y., en Veen, I. van der, (2003). *Brede basis-scholen uitgelicht*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut (rapport 680).
 - Erp, M. van, Ledoux, G., Veen, I. van der, (2002). *Samenwerken, streven en vernieuwen, De brede scholen in Rotterdam*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm.
- F**
- Francissen Communicatie, *Overblijven: goed geregeld!* (te downloaden via www.minocw.nl)
- G**
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed, multiple intelligences for de 21st century*. Basic books.
 - Gardner, H. (1999). *The disciplined mind*. Harper Collins publishers.
 - Gemeente Eindhoven (2003). *Spilcentra, het nieuwe spel en leermodel voor kinderen van 0-12 jaar*. Eindhoven, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.
 - Genderen, R. van, Joode, J. de & Sluijs, S. van der (2002). *Werken aan de brede school. Een praktijkboek voor het naschoolse aanbod*. Rotterdam: De Meeuw.
 - Graaf, K. de & Ibelings, H. (2005). *De school in de 21^e eeuw*. Amsterdam: STARO
 - Grinten, M. van der & Hoogeveen, C. (2005). *Brede scholen in Nederland. De stand van zaken in het voortgezet onderwijs*. Schooljaar 2004/2005. Utrecht: Oberon.
 - Grinten, M. van der & Studulski, F. (2007). *Zicht op de brede school*. Amsterdam: SWP.
 - Grinten, M. van der, Jacobs, E., Annevelink, G., & Goor, G.J. van den (2000). *Beginnen & bezinnen, De ontwikkeling van brede scholen in 7 Nederlandse gemeenten*. Utrecht: Oberon.
 - Grinten, M. van der, Kruiter, J. & Franssen, B. (2006). *Beheer & exploitatie van brede scholen*. Utrecht: Oberon & Stichting Brede School Nederland.
 - Groeneveld, M., Frielink, S. & Rooijen, E. van (2002). *Taakbesteding en taakbelasting op brede scholen*. Den Haag/Hoofddorp: B&A, TNO.
 - Groot Koerkamp, T., Sibbel, E. & Schrama, M. (2007). *Gemeentelijk speelruimtebeleid, een praktische handleiding*. Rotterdam: PJ Partners.
- H**
- Haaijer, R. & Linde, A. van der (2003). *Kwaliteitszorg is een werkwijze. Kwaliteitszorg in het primair onderwijs*. AVS en Van Beekveld & Terpstra.
 - Haan, J. de (2004). *De brede school stap voor stap*. Voorburg: Besturenraad.
 - Hajer, F., Hebbenaar, M., Baard, F. (2006). *Kindvriendelijke projecten in de openbare ruimte*, Janje Beton, VNG, VROM, netwerk Child Friendly Cities, Amsterdam: Mets & Schilt.
 - *Handboek IPB*. (te downloaden via www.ipb-onderwijs.nl)
 - *Handboek Wet kinderopvang*. (te downloaden via www.kinderopvang.net)
 - Heijden, E. & Roozen, I. (2005). *Een brede school met een hart voor ...cultuur? Beeldende vakken en dans. Praktijkvoorbeelden voor pabostudenten*. Enschede: SLO (te downloaden via: www.slo.nl/themas/00036/brede-school)
 - Hoekstra, E., & Liempd, I. van (2006). *Bouwen voor kinderopvang*. Waarborgfonds kinderopvang, Bussum: Thoth
 - Hoekstra, E., Kort, Y. de & Liempd, I. van (2006). *Gebouwen voor kinderopvang onder de loep*. Waarborgfonds kinderopvang, Bussum: Thoth.
- I**
- IJzendoorn, M. van (2003). *Kwaliteit zonder kapesones*. Utrecht: NIZW.
 - Ince, D., Beumer, M., Jonkman, H. & M. Vergeer (2005). *Veelbelovend en effectief Overzicht van preventieve projec-*

ten en programma's in de domeinen gezin, school, kinderen en jongeren, wijk. Utrecht/Amsterdam: NIZW Jeugd/SWP.

- INK (2002). *Handleiding. Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel. Publieke sector, onderwijs en zorginstellingen*. Zaltbommel: INK.

J

- Jong, S. de (2002). *Methodiek ouderbetrokkenheid en brede school, handleiding voor het vergroten van ouderbetrokkenheid*. Rotterdam: PJ Partners.

K

- Kampen, A. van, Klopogge, J., Rutten, S. & Schonewille, B. (2005). *Voor- en vroegschoolse educatie: de toekomst verkend*. Utrecht: Sardes.
- Klasens, H. (2003). *Culturen overbruggen, contactpersoon voor allochtone ouders in de Vensterschool Selwerd Paddepoel Tuinwijk*. Groningen: WING.
- Klatter, E.B., Hofman, W.H.A. & Heyl, E. (2003). *De brede school: ontwikkeling van brede schoolactiviteiten, ouderparticipatie en sociale cohesie*. Rotterdam: Risbo.
- Kruiter, J. (2002). *Groningen community schools. Influence on child behaviour problems and education at home*. Proefschrift Groningen: GION.

L

- Laan, Y. van der (2003). *De brede school als bindmiddel. De bijdrage van de brede scholen aan het versterken van de sociale cohesie in de wijk*. Assen: gemeente Assen, dienst Zorg.
- Leest, J. van der & Janssens, J. (2006). *Jonge allochtonen en sport: publicaties en projecten*. Den Bosch: W.H.J. Mulierinstituut.
- Lieshout, P.A.H. van, Meij, M.S.S. van der & Pree, J.C.I. de (red.) (2007). *Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid*, WRR, Amsterdam: AUP.

M

- Meerdink, J., m.m.v. M. Hameetman (2001). *Vraag het aan de leerlingen!. Een verkennend onderzoek naar leerlingparticipatie en de brede school in het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: SWP/WESP.
- Middelveld, H. (2002). *Kulturhus, concept voor een lokaal netwerk*. Den Haag: NBLC/Biblion.
- Ministerie van Algemene Zaken (2007). *Beleidsprogramma kabinet Balkenende IV*, 14 juni 2007, Den Haag: MINAZ.

- Ministerie van Algemene Zaken (2007). *Regeerakkoord 2007*, februari 2007, Den Haag: MINAZ.
- Ministerie van BZK (2007). *Samen aan de slag. Bestuursakkoord rijk en gemeenten*. Den Haag: BZK.
- Ministerie van OCW (2006). *Regeling stimulering aanpassing huisvesting brede scholen en aanpassing sportaccommodaties i.v.m. multifunctioneel gebruik*. Den Haag: OCW
- Ministerie van VROM (2007). *Actieplan Krachtwijken. Van Aandachtswijk naar Krachtwijk*. Den Haag: VROM.
- Ministerie van VROM (2007). *Bouwstenen voor sociaal. Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*, Den Haag: VROM.
- Ministerie van VWS, *Beleidsbrief peuterspeelzaalwerk*. DJB/KO-2242693, 23 januari 2002
- MO-groep (2001). *Peuterspeelzaalwerk in de 21^e eeuw*. Utrecht: MO-Groep.

N

- NISB (2005). *Breed in beweging*. Bennekom: NISB

O

- Oberon (2001, 2002, 2003, 2005, 2007). *Brede scholen in Nederland. Jaarberichten*. Utrecht: Oberon.
- Oberon (2004). *Het EBS: een evaluatiemodel voor brede scholen*. Utrecht: Oberon.
- Oberon (2006). *De lokale educatieve agenda. Een handreiking lokaal onderwijsbeleid voor gemeenten*. Utrecht: VNG.
- Oberon (2006). *VVE op de agenda. Handreiking Voor- en vroegschoolse educatie in het OAB*. Utrecht: Oberon en VNG.
- Oberon & OOG (2004). *Kwaliteitscriteria brede school*. Amsterdam/Utrecht: OOG/Oberon.
- OECD (1998). *Under one roof. The integration of schools and community services in OECD countries*. Parijs: OECD.
- Oenen, S. van (2001). *Sociale competentie en de brede school*. Utrecht: NIZW.
- Oenen, S. van & Hajer, F. (red.), (2001). *De school en het echte leven. Leren binnen en buiten school*. Utrecht: NIZW.
- Oenen, S. van & Studulski, F. (2006). *De pedagogische dialoog. Werken aan een pedagogische visie van de brede school*. In: Studulski, F. & M. van der Grinten (red.). *Brede scholen in uitvoering. Nieuwe trends en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk*. Amsterdam: SWP.
- Oenen, S. van, & Valkestijn, M. (2003). *Welzijn in de brede school. Partners voor levensecht leren*. Utrecht: NIZW.
- Oenen, S. van & Valkestijn, M. (2004, 2e druk). *Welzijn*

in de brede school. *Partners voor levensecht leren*. Amsterdam: SWP.

- Oenen, S. van, & Valkestijn, M. (2007). *Professionalisering in de brede school: verkennende notitie*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Oenen, S. van, Bakker, P.P., & Valkestijn, M. (2005). *Jeugdactiviteiten in de brede school. Werkboek voor kwaliteitsontwikkeling: doelen, methodiek, evaluatie*. NIZW – Jeugd, Amsterdam: SWP.
- Oenen, S. van, Zwaard, J. van der, Huisman, M., m.m.v. Rothmans, G. (1999). *Starten met een brede school*. Utrecht: NIZW.
- Onderwijsraad (2006). *Een vlechtwerk van opvang en onderwijs*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Ooyen, L. van & Krikke, A.J. (2002). *Het kind centraal. Professionele overdracht in het kader van de voor- en vroeg-schoolse educatie*. Utrecht: APS.

P

- Pannebakker, M. & Snijders, J. (2003). *Netwerken 0-12*. Amsterdam: SWP.
- Penninx, R. (2003). *Een buurt voor alle leeftijden*. Utrecht: NIZW.
- Provincie Zuid-Holland (2003). *Brede School in uitvoering. Inzoomen op vier jaar provinciaal beleid*. Den Haag: Provincie Zuid-Holland.

R

- Roede, E., Van Voorst van Beest, K. & Joosten, F. (2005). *Kiezen voor sociale competentie. Een keuzegids*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm.
- Rohmer, M. e.a. (2007). *Bouwen voor de next generation*. Rotterdam: NAI.
- Rooy, A. de, Finkielstajn, J., Kannekens, T. & Weerdenburg, A. van (2003). *Businessplan voor brede scholen in MFA's*. Zwolle: Deloitte & Touche/ ICS.

S

- Sardes (2006). *Op weg naar zorgplicht en passend onderwijs*. Sardes speciale editie, nr. 1, Utrecht: Sardes.
- Sauerwein, L. (2005). *Privacy op scholen en in multidisciplinaire zorgteams: de 40 meest gestelde vragen over privacy van leerlingen*. Amsterdam/Utrecht: SWP Uitgeverij/ NIZW Jeugd
- Schenkeveld, C.J.M. & Eerde, H.A.A. van., (2000). *Wijk en school. Percepties van Strategische wijkaanpak en Brede school*. Rotterdam: Risbo.
- Schenkeveld, C.J.M., Hofman, W.H.A., Daniëls, R. mmv.

Bovée, E. (2002). *Monitoring en evaluatie van de brede school ontwikkeling in de provincie Zuid-Holland*. Rotterdam: Risbo.

- Schreuder, L. (2002). *Leuk voor kinderen? Dagarrangementen op school*. In: *Vernieuwing*, jrg. 61, nr.6, 19-21.
- Schreuder, L., Valkestijn, M. & Hajer, F. (2005). *Dagarrangementen in de brede school: een samenhangend aanbod van onderwijs, opvang en vrije tijd*. Amsterdam: SWP/NJI.
- Sikkes, R. (2001). *Beter bouwen met een krap budget, negen portretten van gemeenten en schoolbesturen die meer werk maken van onderwijshuisvesting*. Woerden: VNG, VOS/ABB, VBKO, VBS, VGS, Besturenraad PCO, Concent.
- Smit, F., Driessen, G. & Doesborgh, J. (2005). *Opvattingen van allochtone ouders over onderwijs: tussen wens en realiteit*. Nijmegen: ITS.
- Staro (2003). *Koste wat het kost. Een inleiding voor gemeenten, schoolbesturen en architecten over de kosten van een schoolgebouw*. Amsterdam: Staro.
- Stichting Lezen/Oberon (2005). *Leesplezier in de brede school. Handreiking*, Utrecht: Oberon
- Studulski, F. (2002). *De brede school, perspectief op een educatieve reorganisatie*. Amsterdam: SWP.
- Studulski, F. & Klopogge, J. (reds.), (2003). *Breed uitgemeten, de kwaliteit en opbrengst van de brede school*. Amsterdam: SWP.
- Studulski, F. & Grinten, M. van der (2006). *Brede scholen in uitvoering – nieuwe trends en voorbeelden uit de dagelijkse praktijk*. Amsterdam:SWP.
- Studulski, F. & Klopogge, J. (red) (2003). *Breed uitgemeten. Kwaliteit en opbrengst van de brede school*. Amsterdam: SWP.

T

- Taakgroep Cultuur educatie in Primair Onderwijs (2003). *Hart(d) voor Cultuur! Eindrapport Bulletin Cultuur & School*. Den Haag: Cultuurnetwerk Nederland.
- Tabibian, N. & Franken, P. (2002). *Brabantse scholen maken zich breed. De ontwikkeling van Brede scholen in de provincie Noord-Brabant: een onderzoek*. Provincie Noord-Brabant: PON Tilburg.
- Toes, E.D. & Seuren (2003). *Vanuit een breed perspectief. De meerwaarde van brede scholen in verschillende contexten, op weg naar (eigen) kwaliteitscriteria*. Den Bosch: KPC.
- Tonkens, E. (2001). *Internationale good practices in Europa en de VS. Onderwijs, opvang en vrije tijd*. Den Haag: Dagindeling/ NIZW.

- Tops, P.W. & Weterings, R. (1998). *De Groninger vensterscholen als eigentijds lokaal bestuur*. Delft: KUB, Eburon.

V

- Valck, M. de (2005). *Speelboek, eerste hulp bij het leuk houden van spelen*, Amsterdam: SWP.
- Valkestijn, M. & Burgwal, G. van de (eds), (2001). *New opportunities for children and youth. Good practices and research regarding community schools*. Utrecht: NIZW.
- Valkestijn, M. & Keesom J. (red.) (1998). *Als de schoolbel gaat. Verlengde schooldag in de praktijk*. Utrecht: NIZW.
- Valkestijn, M. & Studulski, F. (2006). *Verslag van de expertconsultatie op 6 oktober 2006 over het beleidskader brede school 2006-2010*. Utrecht: NIZW/Sardes
- Veen, D. van (2000). *Leading cities in educational renewal, from school improvement and designing multi-service schools towards improving the social infrastructure*. University of Nottingham, Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Veen, D. van, Day, C. & Walraven, G. (reds), (1998). *Multi-service schools: integrated services for children and youth at risk*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Vegt, A.L. van der, Studulski, F., e.a. (2004). *Kijken door het venster. Onderzoek naar acht jaar vensterscholen in Groningen*. Amsterdam: SWP.
- *Verantwoorde kinderopvang: verdere stappen naar de toekomst. Convenant kwaliteit kinderopvang*. (te downloaden via www.kinderopvang.net)
- Verhees, F. & Stijn, C. van (2004). *De Brede School en de Wet kinderopvang*. (te downloaden via www.kinderopvang.net)
- Verhees, F., Fransen, B., Giebels, E. & Vereijken, P. (2003). *Brede School, Brede Aanpak*. Maarssen: Elsevier.
- Verheijke, J. (2003). *Op zoek naar de oorsprong van de brede school in Zweden. Inspiratie aan de bron*. Den Haag: Europees Platform.
- Volman, M. & Dam, G. ten (1999). *Scholen voor sociale competentie. Een pedagogisch didactische benadering*. Lisse: Zwets en Zeitlinger.
- Vries, P. de (2007). *Handboek ouders in de school*. Amersfoort: CPS.

W

- Walraven, M., Oomen, C., Klein, T. & Appelhof, P. (2006). *Sociale competentie en participatie in beeld. Een beleidsevaluatie instrument*. Utrecht: Oberon.
- Weerd, M. de & Vegt, A.L. van der (2001). *Peuterspeelzaalwerk in Nederland: de huidige praktijk*. Amsterdam: Regioplan.

- Westenbrink, W., m.m.v. H. Versteegen (2006), *Allemaal naar de peuterspeelzaal*. Utrecht: Sardes.
- Willemsen, J. (2003). *Multifunctionele accommodaties – Onderzoek naar de uitgangspunten van en sturingsmogelijkheden voor het bouwproces van multifunctionele huisvesting*. Enschede: Technische Universiteit Twente.
- Wilt, P. van der (2002). *Handboek tussenschoolse opvang*. Utrecht: IOS.
- Wilt, P. van der (2003). *Beroepsprofiel leidster tussenschoolse opvang*. Utrecht: IOS.
- Winter, M. de (1995). *Kinderen als medeburgers: kinderen jeugdparticipatie als maatschappelijk opvoedingsperspectief*. De Tijdstroom: Utrecht.
- Winter, M. de (2004). *Opvoeding, onderwijs en jeugdbeleid in het algemeen belang. De noodzaak van een democratisch-pedagogisch offensief*. Webpublicatie nr. 1, Den Haag: WRR.
- WRR (2005). *Vertrouwen in de buurt*. Den Haag: WRR

Z

- Zuid-Holland (2004). *Handboek brede school*, Avanturijn, JSO, PJ Partners, Provincie Zuid-Holland.

Video's

- *Bouwstenen voor 'n brede school*, 2000 (Den Haag: VNG - project lokaal jeugdbeleid).
- *Bouwstenen voor een brede school, twee jaar later*, 2002 (Den Haag: VNG - project lokaal jeugdbeleid).
- *Van Zeppelin tot Kindervriend*, 2003 (Den Haag: Provincie Zuid-Holland).

Lijst van geraadpleegde deskundigen

| | |
|-----------------------|---|
| Ton van Asperen | <i>Openbare Bibliotheek Den Bosch</i> |
| Gerard van de Burgwal | <i>Teamleider Bureau OOG Onderwijsondersteuning</i> |
| Susanne Büter | <i>Beleidsmedewerker Gemeente Doetinchem</i> |
| Barbara Cornelisse | <i>Beleidsmedewerker Gemeente Hendrik-Ido-Ambacht</i> |
| Saskia Doek | <i>Beleidsmedewerker Samenlevingszaken - Gemeente Vught</i> |
| Ruud van Erp | <i>Locatiemanager twee Groninger Vensterscholen</i> |
| Bert Fransen | <i>Stichting Brede School Nederland</i> |
| Thérèse Hoen | <i>Adviseur Bureau OOG Onderwijsondersteuning</i> |
| Leo Huijssoon | <i>Alcides Zeeburg – manager kinderopvang</i> |
| Anton de Jong | <i>Avanturijn Zevenbergen – ondersteuning beleid en uitvoering Brede School</i> |
| Hans van Kekem | <i>Adjunct-directeur basisschool De Kindervriend – Gouda</i> |
| Noor Keveling | <i>I-Box Kinderopvang</i> |
| Henri Koolen | <i>Spilcentra, gemeente Eindhoven</i> |
| Yvon van der Laan | <i>Stedelijk projectleider brede school Assen</i> |
| Kees Lamberts | <i>Convisie Procesmanagement - projectmanager sport- en welzijnssector</i> |
| Ilonka Lourenz | <i>Projectleider brede school Amersfoort</i> |
| Nicolien Lucassen | <i>Projectleider nieuwbouwwijk Kloosterveen – Assen</i> |
| Rike van Oosterhoudt | <i>Programmameider brede buurtscholen Den Haag</i> |
| Bram Pickert | <i>Bestuur Christelijk Onderwijs Utrecht (BCOU/PCOU/CVO)</i> |
| Toine Poelmans | <i>Beleidsmedewerker Gemeente Wageningen</i> |
| Arnold Reijnen | <i>Stedelijk coördinator Brede Bossche scholen</i> |
| Annet de Rooy | <i>Directeur ICSadviseurs</i> |
| Carola Rothe | <i>Beleidsmederker Jeugd & Onderwijs - Gemeente Hoorn</i> |
| Ghislaine Schmidt | <i>Beleidsmedewerker ministerie OCW</i> |
| Peter Scholl | <i>Frencken – Scholl architecten Maastricht</i> |
| Liesbeth Schuijt | <i>Alcides Zeeburg (kinderopvang)</i> |
| André van Straaten | <i>Oud-gemeentelijk projectleider brede school Nijmegen</i> |
| Bart Vaessen | <i>Directeur De Lindenberg Nijmegen</i> |
| Marja Valkestijn | <i>Projectleider brede school – Nederlands Jeugdinstituut Utrecht</i> |
| Anton Willemse | <i>Stedelijk coördinator brede school (SOM) – Tilburg</i> |



Hoe breng je één of meer brede scholen tot stand? Met welke partijen ga je om de tafel? Hoe ontwikkel je visie? Wat onderscheid een brede school van een 'gewone' school? Hoe bepaal je het rendement van brede scholen? Hoe regel je beheer en exploitatie? Wat vraagt een brede school van personeel en organisatie? Wat komt er allemaal kijken bij de bouw van een multifunctionele accommodatie? Wat kost een brede school en hoe financiert je dat?

In dit handboek beantwoorden we (bijna) alle vragen die zich kunnen voordoen bij de ontwikkeling van één of meer brede scholen. We zetten het hele proces van begin tot eind voor u uiteen. Met alle valkuilen en bijbehorende praktische tips en oplossingen. Het handboek is bedoeld voor projectleiders, managers, coördinatoren, beleidsmakers en adviseurs van gemeenten, schoolbesturen, scholen, instellingen, provincies en rijksoverheid. Maar ook voor de professionals op de werkvloer van de brede school. Het handboek is door zijn opzet goed als naslagwerk te gebruiken, zowel door beginners als gevorderden.

U kunt dit handboek bestellen bij Oberon.

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

O N D E R
O N D E R
L T U U R
N E T W
S C H A P

Oberon

POSTBUS 1423
3500 BK UTRECHT
TEL. 030 - 230 60 90
FAX 030 - 230 60 80
INFO@OBERON.EU
WWW.OBERON.EU



POSTBUS 2357
3500 GJ UTRECHT
TEL. 030 - 232 62 00
FAX 030 - 233 30 17
SECRETARIAAT@SARDES.NL
WWW.SARDES.NL