

Starten met een *Brede School*

STAPPEN EN AANDACHTSPUNTEN

Veerle Ernalsteen, Lia Blaton
en Annelies Joos

2012

In opdracht van de Vlaamse minister van Onderwijs,
Jeugd, Gelijke Kansen en Brussel

steunpunt
diversiteit & leren



Met dank aan

Marjan Engels en Evelyn Morreel, mede-auteurs van het Eindrapport Brede School, Steunpunt GOK - Steunpunt Diversiteit & Leren, 2010.
De proefprojecten Brede School (2006-2009) en Brede School Ledeberg

Bestellen bij

Steunpunt Diversiteit & Leren
Sint-Pietersnieuwstraat 49, 9000 Gent
T. 09/264.70.38
info@diversiteitenleren.be
www.diversiteitenleren.be

Ontwerp

www.dotplus.be

Foto's binnenin

© Ambrosia's Tafel, Nieuw Gent
Proefprojecten Brede School
Steunpunt Diversiteit & Leren

Depotnummer

D/2012/8105/1

© Steunpunt Diversiteit & Leren. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder te verwijzen naar de bron.

Vooraf

Eerst en vooral wensen we je veel succes bij het opstarten van een Brede School. Waarschijnlijk zie je heel wat mogelijkheden en heb je al massa's ideeën over hoe je met verschillende organisaties wil samenwerken. Maar tegelijkertijd zijn er heel wat vragen: hoe gaan we het praktisch organiseren, wat is de meerwaarde, hoe anderen overtuigen, waarom samenwerken, ...

In deze brochure bundelen we ervaringen van Brede Scholen. We zetten de verschillende stappen die deze samenwerkingsverbanden doorliepen bij elkaar. Zodat ieder die deze brochure leest, kan leren van die ervaringen en aandachtspunten kan incalculeren van bij de start.

Maar samenwerken is geen exacte wetenschap, je kan niet alles voorzien, ... Daarom wensen we je ook veel inspiratie en creativiteit om vorm te geven aan jullie Brede School.

INHOUD

1.	Een Brede School is ...?	6
2.	Zes vuistregels voor de start ...	7
	2.1. Met het hoofd in de wolken en de voeten op de grond	7
	2.2. Neem je tijd	7
	2.3. Wat zit er in voor mij? Wat zit er in voor de Brede School?	7
	2.4. Klein beginnen of breed starten?	9
	2.5. Vormen van samenwerking	10
	2.6. Methodiek kan helpen	10
3.	Brede school is een groeiproces	12
4.	Brede School in de startblokken	15
	4.1. Initiëren	15
	4.2. Verkennen	17
	4.3. Visie ontwikkelen	23
5.	Wij maken Brede School	25
	5.1. Coördinatie	25
	5.2. Partners	35
	5.3. Middelen	37
6.	Plannen maken	41
	6.1. Doelen	41
	6.2. Inhoud	45
7.	Gaan voor Brede School!	48
	7.1. Aan de slag	48
	7.2. Evalueren	49
	7.3. Verderzetten van Brede School	50

8.	Methodieken	54
8.1.	Inleiding	54
8.2.	Brede School is ...	57
8.3.	Brede School, wat betekent dat voor mij, wat betekent dat voor mijn/onze organisaties?	60
8.4.	Brede School als metafoor	62
8.5.	De signalenbundel	64
8.6.	Prioriteiten bepalen: de problemenboom	66
8.7.	Theory of Change	69
8.8.	Wat blijft je bij? Opwarmertje	72
8.9.	De tijdslijn	73
8.10.	Hoe gaat het er in onze Brede School aan toe? Reflectie	76
8.11.	Van reflectie naar actie in het volgend werkjaar	78
8.12.	Met wie samenwerken en waarom?	81
8.13.	De samenwerking geëvalueerd	84
8.14.	Bronnenkaart: referentiekader voor een Brede School	86
8.15.	Bronnenkaart: middelen	88
8.16.	Bronnenkaart: formuleer SMART!	89
9.	Bronnen	90

1. Een Brede School is ...?

Een Brede School¹ is:

- een samenwerkingsverband tussen verschillende sectoren waaronder één of meerdere scholen
- die samen werken aan een brede leer- en leefomgeving in de vrije tijd en op school
- met als doel maximale ontwikkelingskansen
- voor álle kinderen en jongeren.

Een kwalitatieve bredeschoolwerking heeft oog voor diversiteit, verbindingen en participatie. De concrete werking hangt af van de lokale context.



1. Meer informatie over het referentiekader vind je in de publicatie: "Wat is een Brede School? Een referentiekader" (Joos & Ernalsteen, 2010).

2. Zes vuistregels voor de start ...

Deze bevindingen spelen een rol doorheen het hele startproces. Het zijn belangrijke richtsnoeren bij het starten met een Brede School.

2.1. Met het hoofd in de wolken en de voeten op de grond

Om maximale ontwikkelingskansen voor kinderen en jongeren te realiseren, kan men niet ambitieus genoeg zijn. Dromen over wat er allemaal zou kunnen in een wijk of school werkt inspirerend. Nadenken over niet-alledaagse samenwerkingsvormen of activiteiten, breed kijken naar een vertrouwde context, frisse invalshoeken opzoeken: het mag (moet) allemaal. Maar het hoofd mag dan wel eens de wolken opzoeken, de voeten blijven best op de grond. Duurzame Brede Scholen hebben nood aan een ambitieuze maar tevens realistische en planmatige aanpak. Anders dreig je je te verliezen in vage plannen waarvan de meerwaarde nauwelijks in kaart te brengen valt.

2.2. Neem je tijd

Starten met een Brede School vraagt tijd. Tijd om de nodige financiële middelen te verzamelen, een geschikte coördinator aan te stellen, om mogelijke samenwerking en partners te verkennen, tijd om te plannen en actie te ondernemen, tijd om terug te blikken en bij te sturen. Voorzie dan ook minstens enkele maanden vooraleer daadwerkelijk als Brede School naar buiten te komen. In functie van een duurzame werking is het van belang voldoende tijd uit te trekken om een draagvlak te creëren voor een gemeenschappelijk project. Wil je dat van onderuit laten voeden en groeien, in wisselwerking met diverse partners, dan kan je niet anders dan daar de tijd voor nemen.

2.3. Wat zit er in voor mij? Wat zit er in voor de Brede School?

Partners varen wel bij Brede School en Brede School gedijt dankzij haar partners.

WIN-WIN

Besteed aandacht aan de winst van de samenwerking, zowel voor de verschillende partners afzonderlijk als voor het gemeenschappelijke doel.

Wil je partners motiveren om samen te werken, dan gaat jullie Brede School best over aspecten die voor iedereen van belang zijn. Elke partner neemt immers deel omdat hij/zij de voordelen van samenwerking ziet, hetzij voor de eigen organisatie, hetzij voor het geheel. De partners moeten elkaar effectief nodig hebben om het gezamenlijke doel te realiseren.

Uit een evaluatiegesprek na één jaar Brede School: "Je moet er als eigen organisatie ook zelf iets aan hebben, je kan immers aan héél véél participeren, dus moet je keuzes maken en die moet je kunnen verantwoorden."

Brede Scholen besteden best van bij de start ruimschoots aandacht aan het duiden van de win-winsituatie. Wanneer een samenwerking bijdraagt aan de eigen (kern)opdracht van de partner, leidt dit tot een hoge betrokkenheid en engagement van de partners voor het gemeenschappelijke doel.

Niet dat het altijd eenvoudig is om de winst van de samenwerking voor de verschillende partners te benoemen. Maar wanneer het onvoldoende gebeurt, leidt dit in de praktijk tot eerder losstaande initiatieven of initiatieven met een beperkte reikwijdte. Het gaat dan vaak over een eenmalige betalende samenwerking zonder inhoudelijke meerwaarde voor de betaalde partner. Organisaties die geen meerwaarde zien voor zichzelf haken op termijn ook af.

Een bepaalde Brede School heeft het moeilijk om doelen en activiteiten te bepalen. De partners getuigen van veel goede wil: men wil graag samenwerken en ziet er de noodzaak van in voor hun wijk. Daarmee houdt het echter op. De partners denken weinig functioneel na over wat men met de samenwerking eigenlijk wil bereiken. Daardoor ontstaan losse samenwerkingsinitiatieven, waarvan het ene al beter wordt uitgewerkt dan het andere. Maar na afloop moet er telkens gezocht worden naar wat een volgende activiteit kan zijn. Vaak ligt de samenwerking even stil, valt er een vergadering weg: 'nu is het te druk', 'we weten even niet meer wat een volgende stap kan zijn', ... Zaak is hier dat (sommige van) deze partners een gemeenschappelijke kwestie vinden waarrond ze willen samenwerken. Zo niet dreigt de motivatie van de partners te verwateren.

MEERWAARDE VOOR DE BREDE SCHOOL

De bijdrage van de verschillende partners heeft ook een meerwaarde voor de Brede School als geheel. Ook dit benoemen verhoogt het inzicht dat men elkaar effectief nodig heeft.

Vanuit de bredeschoolwerking en de gedetecteerde noden kan je actief op zoek gaan naar partners die een bijdrage kunnen leveren aan jullie Brede School. Dit sluit het opnemen van spontaan geïnteresseerde nieuwe partners niet uit. Maar ga ook voor hen na in welke mate ze de doelen van de Brede School mee onderschrijven en kunnen helpen waarmaken. Een samenwerking in de schoot van een Brede School verwacht immers ook iets van haar partners, al kan dat engagement onderling zeer verschillend zijn (zie 5.3. Middelen).

Een school wil de naschoolse opvang zinvoller invullen. Binnen de Brede School wordt die vraag opgenomen. Ook andere scholen vinden dit een zinvol initiatief. Vanuit de Brede School gaat men vervolgens actief op zoek naar mogelijke partners die dit mee kunnen realiseren. De sportdienst van de stad springt mee op de kar, omdat zij op die manier een van haar eigen doelen kan realiseren: kinderen laten proeven van verschillende sporten en hen eventueel zo toeleiden naar het bestaande aanbod.

2.4. Klein beginnen of breed starten?

Naast de grootte van de regio of het aantal partners waarmee je aan de slag gaat, kan je eveneens inhoudelijk kiezen om breed dan wel eerder beperkt van start te gaan. Werk je op één domein, of combineer je diverse aspecten? Van belang is dat je aanpak voldoende uitdagend maar evenzeer realistisch is. Een schooldirecteur verwoordde het als volgt: *“Je kan wel een mooi ruim kader uitwerken, maar kan je dat wel allemaal realiseren?”* Het spanningsveld tussen concreet en toch breed genoeg is een uitdaging voor veel bredeschoolwerkingen.

Sommige Brede Scholen groeien vanuit een bescheiden project waarbij een klein aantal organisaties de handen in elkaar slaat rond een concreet doel of specifieke actie. Wanneer ze succes ervaren en het vertrouwen groeit, kan het samenwerkingsverband uitbreiden en de draagkracht toenemen. De Brede School deint dan uit als een olievlek, traag maar gestaag.

Een coördinator aan het woord: “We willen zo snel mogelijk beginnen met de partners die al aan de slag kunnen om middagactiviteiten mee te organiseren. Dan zijn we al concreet aan het werk en kunnen we gaandeweg overleggen met andere potentiële partners en ons aanbod uitbreiden.”

In andere gevallen wordt van bij aanvang een bredere werking nagestreefd. Vaak gaat dit samen met het opzetten van een bredeschoolwerking in een grotere setting als een wijk, of zelfs een gemeente of stad. Bij dit soort bredere werkingen is voldoende tijd voor een uitgebreide opstartfase noodzakelijk. Deze fase kent essentiële onderdelen: een omgevingsanalyse maken en gedeelde doelen formuleren.

2.5. Vormen van samenwerking

In de praktijk bestaan er verschillende vormen van samenwerking² binnen Brede Scholen. Gaande van eerder informele contacten zoals overleg tijdens de speeltijd met de directe collega's, doorgeven van praktische rege-

2. Bron: vorming 'samenwerking en netwerkvorming' voor bredeschoolcoördinatoren, door Rita L'Enfant, Samenlevingsopbouw (Brussel, 2007)

lingen, afspreken van een eenmalig betalend aanbod over eerder vrijblijvende overleggroepen, ad-hocsamenwerking binnen tijdelijke projecten tot meer duurzame samenwerkingsverbanden en netwerken met onderlinge afhankelijkheid.

De ene Brede School is al meer succesvol dan de andere in het realiseren van een effectieve samenwerking en een brede leer- en leefomgeving. De mate van complexiteit van de problematiek bepaalt mee de efficiëntie van de gekozen vorm van samenwerking. Een goed overleg of duidelijke afspraken volstaan doorgaans in geval van relatief eenvoudige vragen zoals: hoe ontwerpen we onze gezamenlijke brochure voor de vakantieactiviteiten voor de kinderen in de buurt? Hoe ziet de werking van elke wijkpartner eruit in functie van een vlotte onderlinge doorverwijzing?

Maar er zijn ook complexe uitdagingen zonder eenduidige oplossingen, zoals sociaal gedrag van jongeren in de buurt en op school verhogen, uitwisseling bevorderen, een omgeving creëren met meer ontwikkelingskansen voor kinderen op school en in de vrije tijd, het toekomstperspectief van jongeren op werk verhogen, ... Daarvoor zijn een eenmalige projectmatige samenwerking of zelfs overleggroepen veelal te vrijblijvend. Er is nood aan meer inzet én verandering van iedereen.

Het doel waar een Brede School doorgaans voor staat, met name kinderen en jongeren lokaal maximale ontwikkelingskansen bieden, is bij uitstek complex van aard. Om dit te realiseren is er doorgaans nood aan een intensieve samenwerking tussen partners van verschillende sectoren en een integrale en gecoördineerde aanpak. Het is deze aanpak die noopt tot een intensieve aanvangsfase met nadenken over keuze van partners, win-winsituatie, gemeenschappelijke en maatschappelijk doelen, ... om aan de complexe uitdagingen beter het hoofd te bieden.

2.6. Methodiek kan helpen

Een bredeschoolpartner over het hanteren van een methodiek tijdens overleg: "We moeten dat meer doen, zo'n methodiek toepassen. Dat helpt ons om anders naar de dingen te kijken en om sneller tot de kern van de zaak te komen."

Het voorbereiden en hanteren van methodieken of werkvormen vraagt tijd, maar doet ook tijd winnen. Het kan helpen om met een diverse groep van mensen, die elk een andere 'bril' op hebben en vaak ook een ander jargon hanteren, makkelijker en sneller tot een constructieve uitwisseling te komen. Bovendien helpt het om vertrouwde zaken eens op een andere manier te bekijken, om niet voor de hand liggende pistes te verkennen, om alle betrokkenen de kans te geven een inbreng te doen, ... En het is vaak ook leuker dan urenlang vergaderen. Een werkvorm mag evenwel geen doel op zich worden. Sta stil bij wat je wil bereiken en hoe je dat op de best mogelijke manier kan realiseren. In deze brochure vind je in het achtste hoofdstuk verschillende methodieken. We geven telkens aan waarvoor ze gebruikt kunnen worden.



In deze Brede School voorziet de coördinator een doosje 'doelstellingen op 1 jaar' en een doosje 'doelstellingen op 3 jaar'. Elke partner krijgt briefjes en schrijft telkens op 1 briefje een doelstelling en steekt deze in het overeenkomstige doosje. Nadien mag telkens een andere partner er een briefje uitnemen en wordt het voorstel besproken. In een volgende bijeenkomst is er voor elke partner een doos met zijn naam op. In de doos steekt men -na een gezamenlijke bespreking- de taken waar deze partner verantwoordelijk voor is. Extra: als je dit na drie jaar werken doet om de volgende fase te bepalen, kan je naast de doosjes met doelstellingen ook een doosje 'successen van het voorbije werkjaar' toevoegen.

'Brede School, een speelse verkenning³'. Ben je als school of organisatie van plan met andere organisaties uit de buurt samen te werken, dan verneem je met dit spel wat de inzet is van een Brede School en wat erbij komt kijken. Ben je al een stapje verder en werk je al samen met bijvoorbeeld de bibliotheek of de sportclub? In dat geval biedt het spel jullie de gelegenheid de bredeschoolwerking te evalueren en nieuwe actiepunten op te stellen. De methodiek garandeert een boeiende benadering van de Brede School!

-
3. 'Brede school, een speelse verkenning' werd ontwikkeld door de afdeling Algemeen Onderwijsbeleid van de Stad Antwerpen en het Centrum Informatieve Spelen. Je kan het spel bestellen via de website van het Centrum Informatieve Spelen: <http://www.spelinfo.be>

3. Brede School is een groeiproces

In de volgende delen bespreken we de verschillende fasen bij het op gang brengen van een Brede School.

In onderstaande figuur zie je de verschillende stadia in het groeiproces van een Brede School. In dat proces onderscheiden we fasen die behoren tot het opstartproces en fasen die we in verband brengen met het bestendigen ervan. In deze brochure focussen we voornamelijk op de fasen uit het opstartproces.

Belangrijk hierbij is dat Brede School een dynamisch groeiproces is: we schrijven geen fasen of stappen voor, en al helemaal geen strikte volgorde. Het zijn eerder aspecten die op een bepaald moment opduiken in het ontwikkelingsproces van een Brede School en die de latere samenwerking beïnvloeden. We namen ze op in de aanvangsfase omdat de ervaringen uit de proefprojecten Brede School leren dat, wanneer men in het begin niet gezamenlijk nadenkt over onder meer partners en doelen, deze kwesties later in de werking terug naar boven komen.

Initiëren	Aanleiding Iemand neemt het initiatief	Brede School in de startblokken
Verkennen	Wat leeft er? Suggesties voor een contextanalyse Kennismaking	
Visie ontwikkelen	Ontwikkelen van visie: stap voor stap	
Coördinatie	Als drijvende kracht Wie als motor? Werk aan de winkel	Wij maken Brede School
Partners	Een diversiteit aan partners Partners zijn gelijkwaardig De kat uit de boom kijken?	
Middelen	Wat is nodig en waarom? Waar komen middelen vandaan?	
Doelen	Prioriteiten bepalen Doelen formuleren Doelgerichtheid bewaken	Plannen maken
Inhoud	Activiteiten kiezen Aandachtspunten	
Aan de slag	Werken aan een brede leer- en leefomgeving	Gaan voor Brede School!
Evalueren	Activiteiten Samenwerking	
Verder zetten	Afstemmen en structureel inbedden Groei van de Brede School	



4. Brede School in de startblokken



Uiteenlopende gebeurtenissen en bestaande vormen van samenwerking kunnen aanleiding zijn tot het starten met een Brede School. In een eerste fase is het belangrijk om mogelijkheden en uitdagingen goed in kaart te brengen.

4.1. Initiëren

4.1.1. AANLEIDING

Vele organisaties en instanties hebben als doel ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren te bevorderen. Dit doel is ambitieus en kan op velerlei manieren worden ingevuld en aangepakt. Meer en meer ontdekt men dat niemand dit alleen kan realiseren: samenwerking is nodig. Vaak ontstaat een samenwerking door een concrete aanleiding. Het kan gaan om een projectfinanciering, een verbouwing/nieuwbouw, een concrete nood of behoefte in een buurt, waar meerdere organisaties op willen inspelen.

“De kinderen die hier schoollopen en in deze wijk opgroeien, tonen weinig respect voor buurtbewoners. Onderlinge conflicten op de speelplaats en in de wijk worden vooral fysiek uitgevochten. Daar willen we iets aan doen.”

“We zijn gestart met het project vanuit het gedachte dat onze kinderen hier geen ruimte hebben om te spelen, er is ontzettend weinig openbare ruimte in de wijk, ook de tuintjes dat is allemaal zeer klein. Wat de meeste hebben is een playstation, maar zelf spelen, met een bal of zo op straat, dat wordt hier bijna niet gedaan. Dus zij hebben zo weinig beweging dat wij ernaar willen streven om hen meer te laten bewegen, meer te laten spelen om hen zo een beetje kind te laten zijn.”

Samen een vertelfestival op poten zetten in de wijk groeide uit tot een samenwerking die meer duurzame doelen wou nastreven dan een eenmalige actie.

4.1.2. IEMAND NEEMT HET INITIATIEF

Niet alleen de aanleidingen voor Brede School verschillen maar ook de initiatiefnemers. Wanneer meerdere betrokkenen in een buurt een nood ervaren, is het vaak één van hen die de eerste stap zet om iedereen rond de tafel te krijgen. De Brede School wordt dan gestart door een van de toekomstige partners.

Bij andere Brede Scholen is een initiatief van buitenaf de motor: bijvoorbeeld doordat een stad binnen bepaalde wijken vorm wil geven aan Brede School en daarvoor coördinatoren aanstelt.

De aard van de aanleiding en de initiatiefnemer hebben impact op de volgorde van te zetten stappen en op de rol die eenieder daar in speelt. Een Brede School die groeit vanuit een samenwerking tussen een school en een buitenschoolse kinderopvang zal een andere weg afleggen dan een Brede School die in een wijk door een stadsdienst wordt opgestart. Meer informatie hierover vind je in de impactbevraging⁴. Soms worden bestaande activiteiten uitgebreid in functie van het doorgroeien naar een Brede School, in andere gevallen wordt een samenwerking van nul opgestart.

Wie ook de Brede School initieert, het is niet de bedoeling om van boven- of buitenaf doelstellingen op te leggen. Er kunnen wel voorwaarden en criteria gesteld worden om de werking van een Brede School aan af te toetsen. Maar de inhoudelijke werking van een Brede School moet lokaal vorm krijgen, in wisselwerking met de betrokken partners.

Mogelijke initiatiefnemers zijn:

- **Een organisatie**

Alle mogelijke organisaties binnen de sectoren onderwijs, jeugd, cultuur, sport, welzijn en werk kunnen het heft in handen nemen om een brede samenwerking op te zetten.

Een wijkgerichte Brede School ontstond uit het samenvoegen van twee aparte projecten, van respectievelijk de integratiesector en van de stad. Een van hen nam de coördinatie in handen. Scholen en andere organisaties sloten hierbij aan. Geleidelijk aan groeide het onderlinge overleg en werd samenwerking op wijkniveau structureel ingebouwd. Samen werden hiaten in het lokale aanbod voor kinderen en jongeren opgespoord. Om op diverse manieren aan deze hiaten tegemoet te komen, werd het aantal partners doelgericht uitgebreid en werden nieuwe projecten gestart.

4. Joos, Annelies; Ernalsteen, Veerle; Engels, Marjan & Morreel, Evelyn. (2010). De impact van Brede School. Een verkennend onderzoek. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.

- **Een school**

Een Brede School startte op initiatief van een school: zij bood andere organisaties uit de buurt onderdak in haar voor een deel leegstaande lokalen. De nabijheid van de verschillende werkingen en de dagelijkse ontmoetingen tussen hun personeel en doelgroepen leidden tot eerder informele 'kruisbestuivingen'. Deze spontane en vaak eenmalige samenwerkingsinitiatieven werden steeds veelvuldiger en evolueerden naar een meer doelbewuste samenwerking om het aanbod voor kinderen, jongeren en andere doelgroepen die er over de vloer komen te verbreden.

- **Een stad of gemeente**

Ook een stad of gemeente kan op het eigen grondgebied het initiatief nemen tot het ontwikkelen van Brede school. Binnen steden werken verschillende stadsdiensten immers aan het optimaliseren van ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren. Tegelijkertijd zijn ook zij vaak partner voor verschillende wijken, organisaties en scholen. Dit ondersteunen van Brede School gebeurt vanuit Flankerend Onderwijsbeleid, Stedenbeleid, eigen visie op samenwerking over diensten heen, ...

4.2. Verkennen

In de verkenningsfase gaan we na wat er leeft in de omgeving waarin het samenwerkingsverband zich ontwikkelt. Naast het analyseren van de context is het belangrijk om kennis te maken met partners zelf. Tot slot vormt de verkenning de basis voor het kiezen van prioriteiten.

4.2.1. WAT LEEFT ER? SUGGESTIES VOOR EEN CONTEXTANALYSE

De werking van een Brede School krijgt vorm vanuit een concrete maatschappelijke context.

Welke kansen worden aan kinderen en jongeren geboden? Wie maakt daar gebruik van? Welke noden zijn er? Wie is er op het terrein actief? Hoe staan zij tegenover een mogelijke samenwerking? Het zijn slechts enkele van de vragen die je moet stellen vooraleer doelen te formuleren en acties te plannen.

Wie aan een Brede School werkt, moet immers meer bereiken dan een leuke samenwerking of het blussen van brandjes. Wil je maatschappelijk relevant aan de slag gaan, dan is het van belang een goed zicht te hebben op de context waarin de Brede School actief is. Trek je geen tijd uit voor een degelijke analyse dan dreig je een werking uit te bouwen die onvoldoende meerwaarde genereert.

Een coördinator vertelt over de noodzakelijke randvoorwaarden voor een goede bredeschoolwerking: "Er is ook een voorbereidingstijd die eraan vooraf moet gaan. Een soort omgevingsanalyse: wat leeft er hier in de buurt en wat zijn de noden? Die in kaart brengen en dan gemeenschappelijke noden detecteren. En dan van die analyse vertrekken zodat je niet van bovenaf een Brede School gaat lanceren. Ik denk echt niet dat het in dat geval werkt. Je moet er tijd voor uittrekken en dan duidelijk kiezen voor een bepaalde richting."

Enkele suggesties voor een contextanalyse

a) Verzamelen van cijfergegevens

Demografische, socio-economische, onderwijs-, sociaal-culturele e.a. cijfergegevens helpen om een beeld te krijgen van de regio waarin de Brede School zich wil ontwikkelen. Enkele instrumenten die je hiervoor kan raadplegen zijn: gemeentelijke documentatie, omgevingsanalyse van het lokaal overlegplatform (LOP), buurtatlas, gegevens die de organisaties uit de buurt reeds verzamelden, ...

b) In kaart brengen van bestaande samenwerking

Er bestaat vaak al (ad-hoc)samenwerking tussen verschillende actoren. Breng de bestaande samenwerking in kaart. Dit overzicht geeft veel informatie over hoe en met wie er al samengewerkt wordt. Maar tegelijkertijd komen op deze wijze leemtes (bijvoorbeeld thema's, partners, doelpubliek) naar boven.

- Waarover gaat de samenwerking? (thema/onderwerp)
- Welke personen (doelpubliek, ...) zijn betrokken?
- Hoe is samenwerking ontstaan? Wie nam het initiatief?
- Wat zijn doelen van de (bestaande) samenwerking? Wat zijn doelen van de verschillende partners?
- Wie trekt de samenwerking? Hoe wordt dit gedaan?

Je kan dit 'in kaart brengen' letterlijk nemen door op een kaart van de wijk met pijlen en kleuren aan te geven welke organisaties er zijn en wie met wie samenwerkt. Je kan ook aangeven welke gebouwen, pleintjes (vb. voetbalplein), speeltuinen er zijn. Op deze wijze komen visueel misschien hiaten aan het licht. Kijk ook naar de onmiddellijke omgeving van je wijk: misschien is er in de wijk geen voetbalplein, maar aan de overkant van het water wel.

c) Bevragen van relevante actoren

Heel wat actoren zijn reeds actief op het terrein. Hun inzichten in en ervaringen met de wijk of buurt zijn broodnodig om het beeld van een buurt of wijk verder te verfijnen en nuanceren, alsook om de brede waaier aan kansen en noden zoals die op het terrein ervaren worden in kaart te brengen. Een brede bevraging is daarom aangewezen. Dit kan zowel mondeling als schriftelijk gebeuren. Een gesprek laat meer diepgang toe, maar een schriftelijke bevraging kan soms ook uitkomst bieden. Bijvoorbeeld wanneer je onvoldoende tijd hebt om iedereen te spreken.

i. Organisaties

> *Met welke organisaties ga je praten?*

In de verkenningsfase ga je zo breed als de tijd het je toelaat. Met welke organisaties je daadwerkelijk gaat samenwerken, komt verder aan bod in de planningsfase (zie 6. Plannen maken).

> *Wat kan aan bod komen in een gesprek?*

● **Werking van de eigen organisatie**

Waar staat de organisatie voor?

Voor welke doelgroep(en) werkt ze?

Rond welke specifieke thema's of projecten is ze actief?

Wat zijn specifieke noden van de doelgroep?

Hoe verloopt de samenwerking met ouders?

Welke verwachtingen/uitdagingen heeft de organisatie voor de toekomst?

● **Relatie met buurt**

Hoe ziet de organisatie de buurt: wat is de eigenheid van de buurt/wijk (sterktes/zwaktes)?

Hoe verhoudt de organisatie zich tot de buurt:

– Wat is de betekenis van de buurt voor de organisatie?

– Wat is de meerwaarde van de organisatie voor de buurt?

Of wat kan de organisatie voor de buurt betekenen?

– Met wie en hoe werkt de organisatie samen in de buurt? Rond welke thema's?

– Welke uitdagingen/kansen ziet de organisatie voor de buurt?

● **Verwachtingen ten aanzien van Brede School?**

Wat betekent het concept Brede School voor de organisatie?

Welke meerwaarde kan een Brede School hebben voor de eigen organisatie?

ii. Ouders, buurtbewoners ...

Naast organisaties is het ook interessant om met ouders te praten over de kansen en noden die zij voor hun kinderen zien in de buurt. Ouders kan je via organisaties en scholen op het spoor komen. Spreek enkele ouders persoonlijk aan en nodig hen uit voor een gesprek. Ook de buurtbewoners mag je niet over het hoofd zien. Zij leven in de buurt en hebben daardoor een eigen kijk op de noden en kansen die er zijn.

iii. Kinderen en jongeren

Tot slot mag je ook de kinderen en jongeren zelf niet vergeten. Hoe kijken zij aan tegen het leven en leren in de buurt? Waar dromen zij van? Wat missen ze? Betrek kinderen en jongeren van begin af aan. Ontwikkel de Brede School niet over hun hoofden heen. De Brede School gaat immers over hen, hun inbreng is cruciaal.

Dit wil niet zeggen dat een verkenningsfase en een uitgebreide planning een eerste actie uitsluit. Integendeel, effectief samenwerken op het terrein kan net het vertrouwen of het plezier in samenwerken versterken. De motivatie tot een gezamenlijke verkenning kan hierdoor groeien.

Bovendien kan de verkenning zelf al een eerste samenwerking zijn tussen de partners en tegelijkertijd kinderen en jongeren actief betrekken en enthousiasmeren.

Kinderen en jongeren over de wijk. Een beginnende Brede School peilde bij kinderen van verschillende leeftijden naar wat ze naschools doen en wat ze daarover denken. Twee partners die elk met kinderen uit de wijk werken, slaan hiervoor de handen in elkaar.

- **Wat doen de kinderen en jongeren in de wijk?**

- Stap 1: Kinderen vullen een weekschema in met prenten (lezen, spelen, muziek luisteren, sporten, huiswerk, ...). Per dag kleven ze de prenten van de activiteiten die ze gedaan hebben. Ze kunnen ook nieuwe prenten maken, tekenen of schrijven.
- Stap 2: Kinderen mogen drie activiteiten omcirkelen die ze leuk vinden om te doen en drie activiteiten doorstrepen die ze niet leuk vinden om te doen.
- Stap 3: Maak dezelfde oefening ook voor een vakantieperiode.
- Stap 4: Hoe ziet jouw favoriete dag eruit in je buurt/wijk? Kinderen mogen helemaal vrij invullen wat ze allemaal zouden doen in de buurt als ze een dagje vrij hebben.

- **Wat denken de kinderen erover?**

Via een kringgesprek met stellingen wordt bij de kinderen gepeild naar hun mening over de uitspraken die volwassenen doen over de noden en kansen in de wijk. De stellingen werden gekozen op basis van de uitkomsten van de verkennende gesprekken met de organisaties in de wijk.

Enkele voorbeelden van stellingen:

- “Ik kan niet buitenspelen in onze wijk”: klopt dat of niet? Waar kan je spelen? Waar niet? Waar zou je willen spelen? Wat wou je dan willen doen?
- “Kinderen kijken te veel televisie”: Hoeveel televisie kijk je? Wanneer kijk je? Wat zou je anders doen?
- “Kinderen moeten meer sporten”: sport je graag? Wil je dit meer doen? Welke sport zou je willen doen? Waarom sport je niet graag? Kan je in de wijk sporten?
- “Er is genoeg te doen voor kinderen in de wijk”: is er genoeg te doen? Wat kan je doen? Wat zou je nog meer willen doen? Wat mis je?

- **Uitkomst**

Via een kleine brochure werden de kinderen en hun ouders nadien op de hoogte gebracht van wat de meeste kinderen hadden geantwoord.

Cultuurdagboekje: Hoe krijg je zicht op de vrijetijdsbesteding van kinderen? En stemt dit overeen met het beeld dat iedereen daar over heeft? De kinderen houden enkele weken een ‘cultuurdagboekje’ bij: ze schrijven erin waar ze naartoe gaan in hun vrije tijd, met wie, ... Deze info wordt gebundeld en voorgelegd aan het schoolteam en de andere partners van de Brede School.

Een vrijetijdsenquête onder de leerlingen van een secundaire school leert dat velen van hen geen vrijetijdsbesteding hebben. Ze willen wel activiteiten doen op woensdagnamiddag. Sport staat op het verlanglijstje, net als surfen op het internet. In samenwerking met de leerlingenraad wordt op woensdagnamiddag een jongerencafé ingericht met internetaansluiting.



Speelweefsel⁵: Brede School draait om kinderen én jongeren. Naast het in kaart brengen van organisaties, activiteiten, ... in de buurt is het ook nuttig om aandacht te besteden aan speelweefsel: "Speelweefsel is een samenhangend geheel van plekken en verbindingen die belangrijk zijn voor kinderen en jongeren. In een goed speelweefsel zijn speelterreinen, scholen, sportinfrastructuur, speelbossen, jeugdlokalen en het jeugdhuis, jongerencafés, enz. op een kindvriendelijke manier met elkaar verbonden. De plekken zelf zijn aantrekkelijk en spelen goed in op de behoeften van de lokale kinderen en jongeren. Bovendien is de hele publieke ruimte kindvriendelijk en speels ingericht, zijn er ook uitdagende en uitnodigende plekken buiten de speciaal voor kinderen en jongeren voorziene ruimten."⁶ Het gaat bij speelweefsel over formele én informele speelplekken en de verbindingen daartussen.

4.2.2. KENNISMAKING

Naast het verzamelen en ordenen van informatie, is het in een verkenningsfase evenzeer van belang elkaar te leren kennen. Sommige organisaties kennen elkaar misschien al een beetje, maar even vaak is 'de ander' volkomen onbekend. Men weet het 'van horen zeggen', of had vaagweg al eens contact. Maar wie bij welke organisatie hoort en waar die organisatie precies voor staat, is niet altijd even duidelijk. Schenk daarom bij de eerste overlegmomenten voldoende aandacht aan de onderlinge kennismaking. Geef iedereen de kans zichzelf en de eigen organisatie voor te stellen.

Kennismakingsbeurs. Een stadsdienst Onderwijs-Welzijn organiseerde voor scholen, organisaties en stadsdiensten een kennismakingsbeurs. De beurs werd opgevat als een markt met kraampjes, waar iedereen kon rondlopen om verschillende diensten en organisaties te leren kennen. Later op het jaar werd dit initiatief gerichter georganiseerd: organisaties en diensten met een wijkwerking leerden de organisaties zelf kennen door een wandeling doorheen de wijk. Ook leerkrachten werden betrokken en deze gaven aan: "Nu weet ik ook beter waar ik sommige ouders naar kan doorverwijzen."

Ook doorheen de verdere werking zal 'kennismaking' een belangrijk gegeven blijven. In het streven naar gedeelde doelen (zie 6.1. Doelen), in het vormgeven van de samenwerking, het uitwerken van activiteiten, ... zullen de organisaties elkaars werking steeds beter (moeten) leren kennen. Bovendien kan naast partners enthousiasmeren, een gezamenlijke verkenning bijdragen tot een breder gedragen project en/of nieuwe mogelijkheden naar boven brengen. Het is een blijvend aandachtspunt om hiervoor voldoende tijd uit te trekken en rekening te houden met de diversiteit aan realiteiten, jargon, doelen, ...

-
5. Fris in het Landschap vof ontwikkelde i.s.m. Kind & Samenleving voor de Stad Gent een handleiding Verbindingsweefsel in Gent. Het is een visie-, voorbeelden- en inspiratieboek voor een kwalitatieve inrichting van veilige en speelse verbindingen binnen het speelweefsel (2011).
 6. Gijssel, Katrijn & Velleman, Joris (2008). Op zoek naar speelweefsel. Steunpunt Jeugd: http://www.steunpuntjeugd.be/uploads/documents/Op_zoek_naar_speelweefsel.pdf

Ieder jaar is er een activiteit voor de leerkrachten van de buurtscholen, de partners, de vrijwilligers en betrokken ouders. Dit jaar worden ze op een zaterdagmorgen uitgenodigd voor een ontbijt met aansluitend een voorstelling in het plaatselijke jeugdtheater. Er is kinderopvang voor de kleinste kinderen. De coördinator organiseert de activiteit in samenwerking met een van de partners, het buurthuis.

Deze kennismaking mag ook best leuk zijn. Een motiverende coördinator besteedt naast formele samenwerking ook aandacht aan informele contacten met de partners. Dit geeft de partners de kans elkaar op een andere manier te leren kennen. Zo hoeven formele overlegmomenten geen saaie bedoeningen te zijn. Er verschijnen al eens chocoladekoeken of vers fruit op de vergadertafel. Vóór de vergadering begint of tussendoor is er een gezellig koffiemoment waarop mensen meer informeel contact kunnen leggen of snel even bijpraten. Fotomateriaal of producten uit een activiteit worden er gepresenteerd. Onder de jaaractiviteiten zijn er ook eerder informele bijeenkomsten zoals een wandeling in de buurt, een receptie ter afsluiting van een deelproject, ... Deze feestelijke toets geeft meteen ook blijk van waardering voor het geleverde werk.

Ontbijtwandeling. *Bij wijze van eerste kennismaking ontbijten de partners samen in de school. Nadien maken ze een tocht door de wijk. Ze gaan op bezoek bij verschillende partners en zetten daar telkens een ander punt van de vergadering op. Op de agenda staan open, verkennende onderwerpen zoals welke activiteiten de kinderen van de school kunnen ondernemen voor de wijk en haar bewoners. Tijdens de wandeling is er gelegenheid voor meer informele babbels.*

Eén van de werkgroepen vergadert afwisselend bij elk van de partners. De partner die ontvangt, zorgt voor een hapje en een drankje.

4.3. Visie ontwikkelen

De betekenis van Brede School zal voor de diverse organisaties en actoren (directies, omkaderend personeel, medewerkers, leerkrachten, ...) bij aanvang zeer verschillend zijn. Voor de verdere werking is het belangrijk om met alle partners eenzelfde visie op Brede School te delen. Voorzie momenten om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

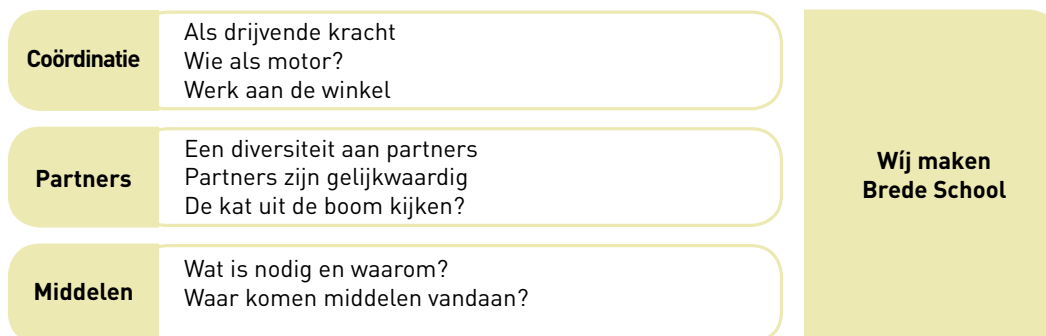
Het referentiekader Brede School⁷ is een handige leidraad voor het vormgeven van je Brede School en laat ruimte voor de lokale praktijk van Brede School. Een methodiek om hier samen rond te werken vind je in 8. Methodieken. Je kunt ook bestaande bredeschoolprojecten bekijken of bezoeken, een spreker uitnodigen of informatie ter beschikking stellen (referentiekader Brede School, literatuur, websites, ...).

Gaandeweg kan je de visie over Brede School meer uitdiepen: bijvoorbeeld op vlak van de invulling van een brede leer- en leefomgeving, de wijze waarop men rekening houdt met participatie, de diversiteit die aangesproken wordt, enzovoort.

7. Meer informatie over het referentiekader vind je in de publicatie: Joos, Annelies en Ernalsteen, Veerle (2010). Wat is een Brede School? Een referentiekader. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.



5. Wij maken Brede School



Brede School wordt gerealiseerd door mensen. In dit hoofdstuk bekijken we de rol van de coördinator. Uit ervaringen van proefprojecten blijkt deze namelijk onontbeerlijk. Daarnaast zijn er ook partners en uiteraard ook middelen die bijdragen tot het realiseren van Brede School. We hebben het over omgaan met een diversiteit aan partners en hen betrekken. Tot slot geven we een overzicht van mogelijke middelen. Het gaat daarbij niet enkel om financiële of materiële zaken maar ook over kennis.

5.1. Coördinatie

5.1.1. ALS DRIJVENDE KRACHT

Uit de impactbevraging⁸ blijkt dat een coördinator onmisbaar is voor een goede werking van de Brede School. Brede Scholen zijn immers actief in veranderende contexten en kunnen niet op automatische piloot werken. Er is iemand nodig die 'de lijm' kan zijn, participatie bevordert, voor een positieve dynamiek zorgt en waar nodig de juiste vragen stelt.

Of om het met de woorden van een bredeschoolcoördinator te zeggen: *"Ik denk dat de coördinatie de sturende kracht is om een dergelijk project te realiseren en concretiseren. Er moet iemand zijn die het project in handen*

8. Joos, Annelies; Ernalsteen, Veerle; Engels, Marjan en Morreel, Evelyn (2010). De impact van Brede School. Een verkennend onderzoek. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.

pakt, die mensen benadert, die het project bespreekt met hen, die de feedback verwerkt en die zorgt dat er een bindmiddel is - een cohesie tussen alle partners - met alle gevoeligheden die er zijn. Als je dat als coördinatie niet in de hand hebt en niet stuwt, is het project volgens mij gedoemd om in de startfase te blijven zitten. Dan geraak je niet veel verder, eventueel een beetje maar dan zakt het toch in elkaar.”

Ook bij het starten van een Brede School is het belangrijk dat iemand dit proces in goede banen kan leiden. Het vergt heel wat energie om de context te analyseren, partners te zoeken en met elkaar in contact te brengen, vertrouwen te winnen en doelen te formuleren, ... In wat volgt gaan we er dan ook van uit dat iemand effectief over de nodige tijd hiervoor beschikt.

5.1.2. WIE ALS MOTOR?

Uit de praktijk blijkt dat in eerste instantie de coördinerende taak vaak in handen ligt van de initiatiefnemende persoon of organisatie. Die vertrekt van een bepaalde behoefte of opportuniteit en maakt als eerste tijd vrij om mogelijkheden te verkennen en mensen daartoe aan te spreken. Dit sluit aan bij het gevoel van de andere partners die zich engageren tot de samenwerking. Zij voelen zich in een opstartende fase doorgaans niet geroepen om deze verantwoordelijke functie op te nemen en laten het graag over aan de initiatiefnemer.

In vele gevallen is degene die de dynamiek van de Brede School in gang heeft gezet, ook nadien de motor die de samenwerking op gang houdt. Dat is vaak een kwestie van vertrouwen en enthousiasme. Dit hoeft uiteraard niet zo te blijven. Doorheen de tijd kan de coördinatiefunctie bijvoorbeeld veranderen van invulling en bijgevolg ook van organisatie die deze taken opneemt.

Het takenpakket van de coördinatie omvat veel verschillende aspecten. Om de uitvoering van dit takenpakket te garanderen, pleiten we voor minimaal een halftijdse opdracht. Bovendien is het wenselijk dat deze opdracht door één persoon uitgevoerd wordt. Dit gaat versnippering van coördinatie taken tegen en bevordert het vertrouwen en communicatie binnen het samenwerkingsverband.

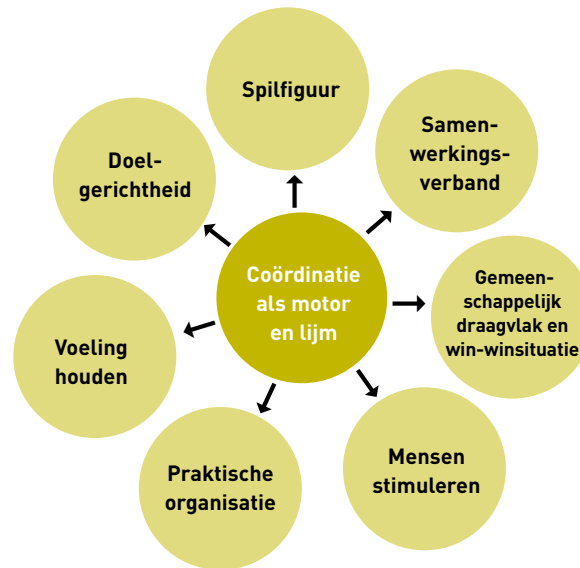
Uiteraard is dit ook afhankelijk van de aard van de Brede School: een Brede School in een groter grondgebied, met een groot aantal partners of een grote complexiteit van ontwikkelingsnoden, heeft baat bij een omvangrijkere coördinatiefunctie.

Het is daarom belangrijk om bij het vormgeven van de Brede School aandacht te hebben voor de financiering van de coördinatiefunctie gedurende het hele proces. Het kan zijn dat men, wanneer een Brede School op volle toeren draait, de coördinatieopdracht wat kan afbouwen omdat partners welbepaalde taken in het samenwerkingsverband opnemen.

5.1.3. WERK AAN DE WINKEL

Wat doet een coördinator zoal? In de impactbevraging komen de coördinatoren hierover zelf aan het woord. Zij zien hun functie als de draaischijf, spilfiguur, verzamel- en verdeelpunt, ... Kortom als 'de lijm'.

Verder gaat het ook om de doelgerichtheid van het geheel in de gaten houden, de samenwerking stimuleren, een gemeenschappelijk draagvlak en win-winsituatie creëren, mensen stimuleren, voeling houden met wat er leeft, de praktische organisatie opnemen, ...



Spilfiguur, draaischijf, verzamel- en verdeelpunt

Een Brede School wordt per definitie door een verscheidenheid aan partners opgebouwd. Om de groep doelgericht te laten samenwerken en het (initiële) enthousiasme niet te laten uitdoven, is het noodzakelijk dat iedereen op de hoogte blijft en informatie deelt. Dit wil zeggen een duidelijk zicht hebben op het doel en het geheel van de samenwerking, weten wat er van de eigen organisatie verwacht wordt en wie welke verantwoordelijkheid opneemt. Dit is bij uitstek een zorg/taak voor de coördinatie.

De coördinatie heeft dan ook zicht op het geheel, hanteert een helicoptervisie en legt waar mogelijk verbindingen: tussen een verscheidenheid aan partners, tussen diverse en soms naast elkaar bestaande bredeschoolactiviteiten, tussen kansen die zich aandienen en het bestaande aanbod, ...

In deze Brede School zoeken leerkrachten contacten met externe partners om de jongeren een boeiend leerproces aan te bieden met zo veel mogelijk levensechte ervaringen en relevante opdrachten. Elke leerkracht en elke partner leveren hun individuele bijdrage aan de verbreding van de leeromgeving van de jongeren. Het bruist dan ook van activiteiten in deze Brede School. Door deze werkwijze is echter het zicht op het geheel soms zoek. De leerkrachten behouden het overzicht via de personeelsvergaderingen. Iedere

leerkracht licht toe wat er is gebeurd of nog op het programma staat. De uitdaging voor de coördinator ligt erin om – vanuit het overzicht op het geheel – de verbindingen strakker aan te halen. Zij kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat de vele partners toch van elkaars bijdrage op de hoogte blijven.

Een bredeschoolcoördinator ervaart het als volgt: “Als er iets gebeurt rond Brede School, weet iedereen mij te vinden en loopt alles meestal wel via mij. Niet dat ik alles organiseer, of alles doe, helemaal niet! Want we doen die zaken samen, maar ik denk dat mensen wel nood hebben aan een plaats waarvan ze weten dat alle informatie samenkomt en iemand die dat alles regelt en wat coördineert en organiseert. En ik denk wel dat ze op de school bij ons heel goed beseffen dat als ‘Brede School’ valt, dan is het ofwel mijn gezicht, ofwel dat van de directie dat naar boven komt.”

Doelgerichtheid

De coördinatie heeft oog voor het afstemmen van acties op de doelen. Voor meer informatie hierover verwijzen we graag naar 6.1. Doelen.

Samenwerkingsverband

Een coördinator zorgt voor de goede gang van zaken en bevordert de samenwerking. Het samenwerkingsverband moet blijvend aandacht krijgen. Daar zijn alle coördinatoren uit de impactbevraging het over eens.

De coördinatie brengt iedereen samen, is het geheugen van de Brede School, heeft aandacht voor de onderlinge relaties en sfeer, houdt iedereen in de boot, motiveert het netwerk en de afzonderlijke partners. Niet alleen streven naar een goed resultaat van de samenwerking ligt in zijn/haar bakje maar zeker ook aandacht voor het proces om daar te geraken.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: “Je moet de leerkrachten altijd blijven stimuleren. En als een partner dreigt af te haken, alert blijven in de zin van ‘ik bel die nog een keer’. Plus dat je de partners op de hoogte houdt. Dat is heel belangrijk. En het is aan een coördinator om dat te doen.”

“Vooral de organisatie hé, daar kruipt er heel veel tijd in, het opvolgen, alles georganiseerd krijgen, data vastleggen, lokalen vastleggen, mensen bij elkaar krijgen, opvolgen, uw oor te luisteren leggen, kijken of alles vlot loopt, loopt het niet vlot, dat proberen oplossen, ...”

De coördinatie neemt in functie van de gemeenschappelijke doelen en acties zelf heel wat diverse taken op binnen de samenwerking. Dit wil niet zeggen dat alleen de coördinator verantwoordelijk is voor de goede gang van zaken en/of dat alle taken binnen het samenwerkingsverband op het bord van de coördinator terecht komen. De partners die instappen in een Brede School vinden er vaak raakpunten met hun eigen werking. Een Brede School kan in haar werking deze taken en verantwoordelijkheden enerzijds aanvullen maar anderzijds ook benutten. Een (redelijke) input van de partners in functie van de samenwerking is bovendien ook een middel om de gezamenlijke doelen en acties meer gedragen te maken en de band onder de partners te versterken.

De coördinatie waakt er wel over dat inspanningen en verantwoordelijkheden evenwichtig worden verdeeld en partners zich goed voelen bij deze verdeling.

Een Brede School peilt naar de behoefte aan kinderopvang tijdens het winkelen. Verscheidene partners nemen elk dat deel van de behoeftepeiling op dat het meest aansluit bij hun eigen achterban. UNIZO peilt naar de behoeftes bij de winkeliers, de leerlingen van de afdeling Verkoop bij de winkelende mensen en de Stedelijke Dienst Opvanggezinnen bij de mensen die reeds gebruik maken van kinderopvang.

De coördinator van deze Brede School leidt de algemene vergadering maar niet alle werkgroepen. Wanneer een bepaalde werkgroep sterk aansluit bij de dagelijkse werking van een partner, wordt deze partner gevraagd trekker te zijn van die werkgroep. Bijvoorbeeld: een werkgroep leesplezier wordt getrokken door de bibliotheek, een werkgroep rond ontsluiting van het vrijetijdsaanbod wordt getrokken door de cultuurbeleidscoördinator.

Naarmate een project groeit, wordt het verdelen van taken en verantwoordelijkheden belangrijker, ook op vlak van de onderlinge verhoudingen.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Ik denk dat ik vooral tussenpersoon ben: je legt de contacten, en via mail komt alles naar mij, als coördinator ben je een beetje de draaischijf van het project, je hebt overal wel weet van. Niet dat ik alles ga organiseren, in het begin was dat wel, maar dat heb ik het laatste jaar al wat meer kunnen doorschuiven."

Bepaalde onderdelen van een bredeschoolproject worden niet langer getrokken door de coördinator maar door één of meerder partners. Op basis van de ervaringen van de coördinator werden draaiboeken opgesteld die de partners helpen bij de uitvoering van hun taak.

Een bredeschoolcoördinator gaat in op deze verschillende verantwoordelijkheden: "Wij mogen de coördinatie van Brede School dan wel deels uitvoeren maar uiteindelijk schuiven wij verantwoordelijkheden van de deelitems naar andere mensen toe. Wij dragen bijvoorbeeld de eindverantwoordelijkheid van het filmproject, maar niet de verantwoordelijkheid over elk deel daarvan. Van het mijnproject zeker niet, dat hebben twee anderen echt volledig op zich genomen. Daar was de helikopterfunctie wel nog belangrijk maar zo is dat ook voor het aanbod in samenwerking met het centrum voor Basiseducatie. Je hebt echt wel deelverantwoordelijkheden die we echt heel goed kunnen doorgeven aan bepaalde personen: da's ook gezond, hé."

De aansturing van het samenwerkingsverband varieert. Uit de praktijk blijkt dat het handig is wanneer een kerngroep van partners samengesteld wordt. Streef daarbij naar een diverse samenstelling, dit biedt de meeste waarborgen op een 'brede' kijk. De verdere inhoudelijke werking kan dan eventueel binnen werk- of themagroepen worden opgenomen. Je kan immers niet van alle organisaties verwachten dat ze zich overal voor inzetten. De meerwaarde voor de betrokkenen komt dan immers in het gedrang, met het afhaken van organisaties tot

gevolg. Van belang is dan wel dat je voldoende communicatiekanalen voorziet om alle partners geïnformeerd te houden. Een intranet, nieuwsflash en/of algemene vergadering bieden mogelijkheden.

Een gemeenschappelijk draagvlak en win-winsituatie

Een gemeenschappelijk draagvlak creëren en oog hebben voor ieders noden en belangen bij de samenwerking vertalen zich vaak in het nastreven van een win-winsituatie voor elk van de partners. Denk maar aan een beter bereik van de eigen doelgroep, de eigen doelstellingen mee realiseren, toegang tot infrastructuur, een levens-echtere leercontext kunnen creëren, visieontwikkeling, ...

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Als je met partners samenwerkt moet er een win-winsituatie zijn en soms moet je in je project of in je opdracht een beetje durven bijsturen opdat de andere partner daar ook wel zinnig bij kan aansluiten en er de zin van mee draagt."

In de loop van de eerste bijeenkomsten met de partners tekent zich in deze Brede School een nieuwe vraag af. Het gaat over de organisatie van een derde vorm van kinderopvang naast de twee soorten kinderopvang waaraan eerst werd gedacht. Eenmaal die optie genomen is, opent de coördinator de volgende vergadering met een dia waarop de drie vormen van kinderopvang worden onderscheiden. Elke vergadering komt dit overzicht kort aan bod voor nieuwe partners aan tafel. De verschillende vormen van kinderopvang en de onderlinge samenhang worden kort geduid.

Het persoonlijke belang en de explicitering van de belangen en van onderlinge afhankelijkheid van iedereen, maakt dat elke partner zich makkelijker achter een gemeenschappelijk doel kan scharen en, indien nodig, zelfs tegenover de eigen achterban de belangen van anderen mee kan opnemen of verduidelijken.

In een Brede School verloopt in de ogen van sommige partners de realisatie trager en minder productgericht dan men binnen de eigen organisatie gewoon is. Dit is een punt van discussie in de stuurgroep van de Brede School. Iedereen blijft wel achter het gemeenschappelijke doel staan. Deze identificatie met het gemeenschappelijke doel leidt tot begrip ten aanzien van de gang van zaken en tot het verdedigen van de eigen inzet en het engagement wanneer de achterban van sommige partners vragen begint te stellen.

Anderzijds vraagt het werken aan een gemeenschappelijk draagvlak ook dat een coördinator oog heeft voor ieders betrokkenheid: er is aandacht voor visieontwikkeling, explicitering, ... Ook dit vraagt tijd.

Een bredeschoolcoördinator gaat hierop in: "Er is een beperking: we mogen ook niet te snel gaan. Iedereen moet mee zijn. Er zijn ideeën die in mensen hun hoofden spelen maar je moet de hele organisatie mee krijgen, je moet alle mensen meekrijgen. Het overgrote deel laten meedenken en meewerken vraagt tijd. Als je daar te snel in gaat, dan heb je niemand meer mee. Daarom moet je aanvoelen hoe snel kunnen we gaan, hoe traag moeten we gaan. Moeten we dat hier wat bijsturen? En dat is een beetje het gevaar van meegaan in die drive als de rest niet mee is."

Mensen stimuleren

Vooraleer een Brede School echt kan starten moeten partners elkaars werking leren kennen en vertrouwen opbouwen. Soms is dit een proces van krediet opbouwen dat al in het verleden startte en waardoor partners soms sneller over de brug komen. Jarenlange contacten en projecten kunnen zo gevaloriseerd worden in iets meer omvangrijks zoals een Brede School.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Als coördinatie moet je alle partners mee hebben, zowel binnen en buiten de school en je moet ook die waarde van het project aan iedereen duidelijk maken. Dat is een voorbereiding van meerdere jaren. Je kan dat nu bekijken als 'we beginnen een project en die zijn partners' maar die partners zijn er omdat je daar al jaren iets aan het opbouwen bent, vertrouwen gewonnen hebt door kleine projectjes te doen. Eigenlijk kleine contacten. En dan win je het vertrouwen. De directie ontvangt hen en zegt: 'Kom, we drinken nog iets, kom mensen.' De schepen komt binnen en die krijgt hier uitleg over de school in het bureau, ... Zo vorm je de basis van een netwerk waar andere zaken uit voortvloeien. Dit creëert goodwill."

Een coördinator benadrukt het belang van een draagvlak voor samenwerking: "Je moet werken aan een soort goodwill en soort vertrouwen in jouw bedrijf of school zodat anderen zien van: 'Amai goed ontvangen geweest, ze kunnen daar precies iets.' Je straalt daardoor vertrouwen uit: een goede organisatie, een deegelijkheid. Het is daardoor dat ze voor andere projecten ook bereid zijn om daarin mee te stappen. En dat zorgt inderdaad voor meer krediet. Het gaat over kleine dingen. Dus ook als zij aan ons iets vragen, dan proberen we dat te realiseren. Bijvoorbeeld via een bepaald bedrijf kunnen we voor de afdeling automechanica vrij recente auto's naar hier halen voor de leerlingen en wij zorgen er zelf voor dat die bedrijfsleider met airbrush beschilderde motorkappen krijgt die hij cadeau doet aan zakenrelaties. Dat is een win-winsituatie die onze school een positief beeld geeft."

Stimuleren is ook een kwestie van ter plekke zijn, appreciatie uitspreken en in de verf zetten van wat goed loopt ten aanzien van partners en de buitenwereld.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Als ik bepaalde projecten een tijd loslaat, het hangt ervan af welke, maar dan voel ik ook wel dat de resultaten afnemen. Bijvoorbeeld de vrijetijdsactiviteiten op woensdag, als je er als coördinator niet af en toe nog eens opnieuw over praat in de klassen of de leerlingen aanspreekt op de speelplaats of naar de leerkrachten, naar de collega's toe, naar de jongeren, ... Je moet dat in leven houden. Je merkt dat als dat niet gebeurt, er veel minder leerlingen naar die activiteiten komen. Je moet dat als coördinator blijven stimuleren."

"Wat ik denk dat belangrijk is: al die verschillende richtingen, die verschillende mensen die werken aan dat geheel, het is belangrijk om die effectief te waarderen in wat ze doen. (...) Wanneer leerkrachten soms het gevoel hebben 'Ik word niet gewaardeerd': daar zijn wij als coördinatie effectief voor. Om regelmatig langs te gaan, om het groter geheel aan te tonen. Ook effectief, wat zij doen is een bouwsteen, als die wegvalt gaat uw muur niet blijven staan. Om dat ook uit te leggen en dat doet zoveel vind ik, menselijk contact en de ap-

precipatie die je aanbrengt als coördinator is enorm belangrijk en niet dat je zegt: 'We gaan dat nu doen en dat nu doen.' Helemaal niet. (...) En dan vind ik het wel belangrijk dat wij ook eens zeggen van 'goed bezig'. En zij appreciëren dat enorm."

In een Brede School is veel aandacht voor de wijze waarop met vrijwilligers omgegaan wordt. Ze besteden aandacht aan informele maar ook formele bedankingsmomenten. "Het respect voor de vrijwilligers dat vinden wij heel belangrijk en dat dragen wij. Daar gaan wij voor door het vuur."

De coördinator van deze Brede School blijft vol verwondering over de gerealiseerde acties en uit dit met een niet te stuiten enthousiasme. Ze bevordert het samenhangsgevoel door letterlijk te zeggen 'Wij doen dit' in plaats van 'Ik doe dit'. Ze stelt wel ook voor de vuist weg de nodige kritische vragen. Deze houding geeft de partners een gevoel van hoge betrokkenheid van de coördinator bij het project.

De coördinator feliciteert een van de partners met de recente erkenning van diens werking door de Vlaamse Gemeenschap. Een nieuwe partner wordt welkom geheten in warme bewoordingen en geloof in diens werking. De powerpointpresentatie van het bredeschoolproject, gemaakt in functie van een voorstelling op een studiedag, wordt getoond op de vergadering met de partners. Alle werkingen worden er positief belicht.

Soms hebben mensen al eens een duwtje in de rug nodig. En al staat het vaak niet in de handboeken, 'mensen achter de veren zitten' behoort zeker tot het standaard takenpakket van de coördinatie van een Brede School: partners herinneren aan gemaakte afspraken, zorgen dat alles tijdig gebeurt, de aandacht vestigen op geplande activiteiten.

In deze nieuw opgestarte Brede School is het nog zoeken naar welke partners zich kunnen en willen engageren of niet. Het is niet altijd duidelijk waarom sommige partners niet komen opdagen op stuurgroepvergaderingen of waarom ze niet reageren op e-mails: omdat ze op dat moment geen tijd hebben of omdat ze beslist hebben zich niet aan te sluiten bij het samenwerkingsverband? De coördinator belt de betrokken partners op om hen te herinneren aan de vergadering of e-mailen om hen op de hoogte te houden van de volgende bijeenkomst.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Af en toe moet ik mensen herinneren aan wat er op hun lijstje staat, of aan iets waar ze wilden aan werken, maar doorheen de dagelijkse gang van zaken wat achterop is geraakt."

Voeling houden

De coördinatie houdt ook voeling met de partners en met het veld, met kinderen, jongeren, ouders, buurt, ... Wat er leeft en omgaat in een buurt en in de contacten tussen partners bepaalt immers mee de kansen op succes. Een coördinator die beschikt over een divers netwerk heeft en krijgt ook meer mogelijkheden.

Een visie op het geheel hebben, betekent niet dat een coördinator achter zijn of haar computer zit, integendeel. Een coördinator is graag ter plekke aanwezig en steekt net ook de handen uit de mouwen. Het is net de sa-



menhang tussen die helikopterfunctie én een effectieve medewerking en concrete ondersteuning die de functie uitmaakt.

Een bredeschoolcoördinator aan het woord: "Ik heb graag dat ik gewoon wel weet wat er gebeurt, ik probeer soms ook wel eens ter plekke foto's te trekken. Ik ben ook wel graag op de hoogte over hoe het draait en of het nog goed zit."

Een coördinator die af en toe mee folders op de bus doet, hoort en ziet andere dingen dan via een formele bevestiging. Coördinatoren zijn dan ook regelmatig aanwezig op de activiteiten van de Brede School: mensen kunnen deze interesse erg appreciëren. Ze helpen opruimen of afwassen: een mooie gelegenheid tot persoonlijk contact en ondertussen wordt er druk nagepraat over hoe de activiteit verlopen is en wat iedereen ervan vond.

Coördinatoren hebben er ook baat bij de buurt te verkennen, zeker wanneer ze niet uit de buurt afkomstig zijn en er (nog) weinig mee vertrouwd zijn. Dit kan via omgevingsanalyses maar ook door te wandelen door de straten, er regelmatig boodschappen te doen, ...

Een coördinator is voor iedereen bovendien makkelijker bereikbaar door zelf de baan op te gaan:

"We hebben verschillende kanalen waarlangs leerkrachten en partners ons kunnen aanspreken. We maken er ook zelf een punt van: we gaan zelf eens tot daar. Zij moeten niet altijd naar ons komen. Wij wachten niet tot wanneer anderen ons aanspreken. Ik ga regelmatig met de leerlingen een praatje maken, ook al ken ik ze niet maar het is belangrijk. En hoe is het met de leerkracht: loopt alles, is alles goed? Niet gewoon op je eigen bureau zitten wachten."

Praktische organisatie

Dit is een flinke boterham, gaande van vergaderingen en reflecties plannen tot foto's nemen op activiteiten. Maar dit wil niet zeggen dat een coördinator het manusje-van-alles is. We laten de bredeschoolcoördinatoren zelf aan het woord, ook over het risico dat hierin schuilt.

"Zicht op financiële middelen omdat alles binnen een budget moet gerealiseerd worden."

"... dingen op de agenda zetten, bekijken wat er op de agenda moet staan, de verslagen maken. De school zou het niet op zijn eentje kunnen, want ze hebben geen tijd om die contacten te leggen. En er komt daar toch wel wat bij kijken om iets organiseren, de flyers, promotie maken, dus dat heb ik allemaal gedaan. De opvolging, wat als er problemen zijn, organisatorisch, de betaling, zo van die dingen, hé."

"Voor de deelname aan de buurtontbijten investeert de coördinator van een bepaalde Brede School telkens weer afdoende tijd om de partners te informeren, langs te gaan bij de buurtbewoners thuis, flyers te verdeelen aan de schoolpoorten, herinneringsmails te sturen naar alle betrokkenen."

“Als er geen coördinator zou zijn, zouden de initiatieven er gewoon niet komen: wie gaat de contacten leggen, iedereen heeft een drukke job, wie gaat er promotie voeren, wie gaat ... dat zijn dingen die nu allemaal op de coördinator vallen.”

“Ik werd in het begin meer bekeken als een makelaar die informatie verspreidde, als het nodig was een foldertje maakte en inschrijvingsformulieren. Maar op den duur was ik alleen daarmee bezig. Gelukkig stonden de partners open voor dit probleem: we hebben afspraken gemaakt over mijn rol als coördinator.”

5.2. Partners

Wie gaat meewerken aan je Brede School? En hoe ga je de samenwerking vorm geven? Soms groeit samenwerking spontaan, maar even vaak moet een beginnende Brede School ook actief op zoek naar mogelijke partners.

5.2.1. EEN DIVERSITEIT AAN PARTNERS

In een samenwerkingsverband als Brede School krijgen een diversiteit aan partners een plaats. Naast de variatie aan soorten partners (organisaties, stadsdiensten, sectoren, buurtcomités, ...) is er ook een variatie in de wijze waarop partners betrokken zijn bij de Brede School. Ga ervan uit dat partners niet voortdurend allemaal op dezelfde manier of even intensief hoeven mee te werken. Ook wat iedereen inbrengt aan middelen en tijd verschilt. Het zijn net deze verschillen die een onderlinge afhankelijkheid creëren en zo de motivatie tot samenwerken verhogen: de partners hebben elkaar nodig om het doel te realiseren (zie 5.3. Middelen).

In het geval van ‘hoe zorgen we ervoor dat de kinderen uit onze buurt aan zinvolle vrijetijdsbesteding kunnen doen?’ dragen de verschillende partners elk op een andere manier bij. Sommigen reiken materiaal en/of infrastructuur aan: de voetbalclub heeft een voetbalplein, op het terrein van de school staat een speeltuin, de gemeentelijke jeugdwerking leent spelkoffers uit, de bibliotheek ligt op loopafstand, ... Maar ook kennis en vaardigheden komen van pas: de kleuterleidsters kunnen een bijdrage leveren aan de inhoudelijke opbouw van activiteiten, idem voor de jeugdwerkers. Ook relaties, identiteit en imago spelen een rol: de opvoedingswinkel bereikt veel ouders van de wijk, de schoolopbouwwerker heeft rechtstreekse contacten met andere afdelingen van de gemeente, de wijkmanager heeft contacten met alle organisaties in de wijk, de jeugdwerker heeft een goed zicht op de leefwereld van de kinderen, ... Ook de fase waarin en/of de intensiteit waarmee men bijdraagt verschillen. Eenmaal er een akkoord is met de bibliotheek dat er via de school boeken kunnen uitgeleend worden, is de inbreng van deze partner rond. De samenwerking met de opvoedingswinkel die zich engageerde om met de ouders van de wijk rond de vrijetijdsinvulling van de kinderen te werken, is langduriger en vraagt meer onderlinge afstemming.

Net als de inzet van middelen verschilt ook de rol die iedere partner speelt in het samenwerkingsverband. Niet iedereen moet op dezelfde manier betrokken worden bij de samenwerking. Het is daarom belangrijk om ook na te denken over welke plaats een partner kan innemen in het samenwerkingsverband en niet alleen de vraag

te stellen 'wie wil meedoen?'. Verschillende vormen van betrokkenheid bij het mee-sturen van het samenwerkingsverband vind je in 8. Methodieken.

Deze manier van kijken naar de partners kan helpen bij het:

- maken van een meer efficiënte keuze aan partners;
- nadenken over een efficiënte samenwerkingsstructuur;
- opzetten van een gediversifieerde communicatie binnen het samenwerkingsverband;
- evalueren van een bestaande samenwerking op vlak van engagement, inzet van middelen, samenstelling van het samenwerkingsverband, ...

5.2.2. PARTNERS ZIJN GELIJKWAARDIG

De partners willen samen een complex probleem aanpakken en nemen daartoe samen beslissingen. Ieders engagement is nodig om aan het gemeenschappelijke doel te kunnen werken. Dit wil echter niet zeggen dat alle partners gelijk zijn of dat van iedereen hetzelfde wordt verwacht, integendeel. Van de ene partner is men afhankelijker voor het welslagen dan van de andere. De aard van de inbreng en de hoeveelheid middelen waarover een partner beschikt verschillen immers. Wel is binnen de samenwerking elke partner gelijkwaardig. Dit betekent dat alle partners ernstig worden genomen en dat iedereen inspraak heeft. Elke partner voelt aan dat er naar zijn/haar inbreng geluisterd wordt.

5.2.3. DE KAT UIT DE BOOM KIJKEN?

Het is niet omdat een organisatie over bepaalde middelen, materialen of mogelijkheden beschikt, dat deze ook bereid is ze in te zetten. Soms zijn niet alle interessante partners bereid om mee te werken. Ze willen misschien liever eerst de kat uit de boom kijken. Er zijn verschillende strategieën om hen - op termijn - over de brug te (proberen) halen, zoals elkaar beter leren kennen, klein starten en werken aan acties met een onmiddellijk resultaat (zie 2.4. Klein beginnen of breed starten). Soms komen interessante partners uiteindelijk toch niet over de brug. Belangrijk is dan om de communicatie met hen open te houden: vrijblijvend informeren over de verdere gang van zaken, uitnodigen voor een slotmoment, uitnodigen voor een adviesgroep, ... Zo maak je duidelijk dat de deur open blijft staan en ze ook later eventueel kunnen aansluiten.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "In de eerste fase van onze Brede School waren we als coördinatie vooral bezig met 'onderbouwen en voeden'. Maar nu nog steeds, ook al zitten we eigenlijk in de finaliteit van het project, denken we aan hoe we dat verder kunnen onderbouwen. In het begin hebben we een samenwerking proberen opzetten met een bepaalde partner, maar dat is er nooit doorgekomen. Maar ik ben aan het overwegen om het contact toch terug op te nemen, omdat ik via verschillende kanalen verneem dat ze nu wel geïnteresseerd geraken om toch nog in te springen. Ik denk dat je daar constant moet voor open staan om te kijken: hoe kan ik dat verbeteren, verbreden en welke partners zijn dan belangrijk om bepaalde doelen te realiseren?"

5.3. Middelen

Middelen bepalen voor een groot deel de keuze van partners. Het gaat om werkmiddelen en infrastructuur maar ook om personeel, naast coördinatie ook de anderen die instaan voor de activiteiten. Ook deze komen vaak al aan bod bij het starten van een Brede School.

We behandelen hier ook de financiële kant van Brede School. Maar evengoed kan dit aspect reeds voor de start van een Brede School aan bod komen: door een projectoproep, doordat een organisatie middelen wil investeren om netwerkmogelijkheden binnen Brede School te verkennen en op te zetten.

5.3.1. WAT IS ER NODIG EN WAAROM?

In een samenwerkingsverband zijn partners gelijkwaardig maar niet gelijk (zie 5.2. Partners). Partners verschillen evenwel in datgene wat ze kunnen inbrengen ten aanzien van het onderwerp. Dit hangt samen met de middelen⁹ waarover ze beschikken.

Het kan gaan om:

- materiële middelen: infrastructuur, vervoer, materiaal, ...
- kennis en vaardigheden: expertise, personeel, ...
- positie- en functiemacht: wie kan invloed uitoefenen, ...
- relaties: wie kent wie,
- identiteit en imago: visie, waar sta je voor, wat draag je uit, ...
- collectieve macht: de macht van het getal, bijvoorbeeld: hoeveel mensen steunen de doelen.

Het zijn net de onderling verschillende bijdragen en middelen die het cement zijn van de samenwerking. Wanneer partners allemaal over dezelfde soort middelen beschikken, hebben ze elkaar immers veel minder nodig en zou er ook concurrentie kunnen optreden. Wanneer de ene partner echter over middelen beschikt die een andere niet heeft (en omgekeerd) én die van belang zijn voor het onderwerp, dan kan men elkaar aanvullen. Die onderlinge afhankelijkheid houdt het samenwerkingsverband samen. Elke partner apart kan immers veel minder bereiken in functie van het gezamenlijk gedragen doel.

“We moeten Brede School zeker verder zetten. Brede School creëert iets extra. Door een unieke samenwerking van verschillende partners uit verschillende sectoren kan je iets meer gaan bereiken. Iedere partner doet op zich al veel, als je meer naar elkaar gaat kijken kan dat samengebracht worden en je aanbod afstemmen, onderling communiceren en samenwerken.”

9. Suijs, Stijn (1999). Netwerken: de dans der partners. Uitdagingen in de samenwerking tussen organisaties. VIBOSO, Brussel.

“Onze samenwerking moet blijven bestaan. Velen van de partners werken met dezelfde doelgroep. Iedereen wil met het gedacht op subsidies het beste bereiken met het mooiste aanbod, maar als we allemaal samen denken zoals we nu een beetje doen, kunnen we veel meer bereiken. De infrastructuur, de site, kan het hart van de wijk worden door de bredeschoolwerking. Dus ja, we moeten blijven verder bestaan als het kan, en we moeten met alle partners nog harder aan hetzelfde zeel gaan trekken.”

Uiteraard is de ene partner al meer onmisbaar dan de andere in relatie tot het doel dat je wilt bereiken. Het kan belangrijk zijn hier een goed zicht op te hebben.

Een jeugdorganisatie heeft als enige in de buurt de expertise en het personeel om kinderactiviteiten te laten doorgaan op woensdagnamiddag. Een Brede School die erop gericht is om de vrijetijdsbesteding van kinderen in de buurt te verrijken, zal dus graag deze organisatie mee opnemen onder haar partners. Daarnaast is de jeugdorganisatie niet zo goed behuisd. Een samenwerking met de scholen kan hier verbetering in brengen met betrekking tot de woensdagnamiddagactiviteiten. De onderlinge afhankelijkheid leidt tot een win-winsituatie.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: “De partners die wij als Brede School aantrekken of waar wij mee in de boot gaan, dat zijn altijd partners die effectief ook meewerken aan de uitvoering van de projecten. In andere Brede Scholen is dat misschien niet zo of hoeft dat niet zo maar wij hebben geen partners die er zomaar bijzitten. (...) Daar zijn natuurlijk ook een aantal partners bij die ook ondersteuning in de vorm van knowhow geven, zoals het schoolopbouwwerk of het CLB. Dat is ook een vorm van echt meewerken. Met doen bedoel ik niet alleen tappen, hé.”

De inzet van middelen én de bereidheid daartoe maken idealiter deel uit van de gesprekken onder de (potentiële) partners. Voor suggesties tot een analyse van mogelijke partners en middelen: zie 8. Methodieken.

5.3.2. WAAR KOMEN MIDDELEN VANDAAN?

Partners: investeren eigen middelen in het samenwerkingsverband

Zowel tijdens het verkennen van de mogelijkheden tot een samenwerkingsverband, als nadien bij het formuleren van doelen en engagementen, investeren de verschillende partners eigen middelen in (het opzetten van) de Brede School. Belangrijk is dat de deelnemers aan deze processen vanuit hun betrokken organisaties het mandaat daartoe krijgen. Ook dit vergt de nodige tijd en overleg heen-en-weer.

Het uitwisselen van middelen gebeurt op verschillende niveaus: openstellen van activiteiten voor buurtbewoners in plaats van alleen de eigen leden, maar ook opnemen van vergadertijd in het takenpakket om aanwezig te zijn op overleg, ter beschikking stellen van een vergaderlokaal aan de Brede School, ...

Cofinanciering: efficiënt inzetten van middelen

Soms stelt een beleid (gemeente, Vlaanderen, ...) ook de inzet van eigen middelen voorop als voorwaarde tot subsidiëring. De bedoeling hiervan is dat Brede School zo verankerd wordt in de werking van de betrokken organisaties en niet iets is dat 'er bovenop' komt.

Er zijn vanuit de gemeente werkingsmiddelen per wijk (lees: bredeschoolwerking per wijk) voorzien. Op wijkniveau (in een stuurgroep of werkgroep) wordt beslist over de besteding van die middelen. Er wordt eerst gekeken naar lokale noden en wat men wil aanpakken. Vervolgens gaat men na of er mogelijkheden zijn om die noden aan te pakken via bestaande middelen/kanalen. Indien men de extra werkingsmiddelen wil inzetten, wordt tegelijkertijd besproken hoe dit op lange termijn kan gecontinueerd worden op basis van de werkingen van de partners aan tafel.

Een school voor deeltijds kunstonderwijs (DKO) werkt samen met alle bredeschoolwerkingen in een stad. Vanuit Brede School werd gedurende een jaar een leerkracht binnen het DKO gefinancierd. Deze leerkracht gaf kortlopende lessenreeksen per wijk. De leerlingen volgden deze en kunnen het jaar erop als reguliere leerling inschrijven in het DKO. De leerlingen tellen vanaf het eerste jaar van de samenwerking ook mee als reguliere leerling. Hierdoor kunnen ze er ook voor zorgen dat het Deeltijds Kunstonderwijs (DKO) voor deze uren het jaar erop middelen voor een leerkracht ter beschikking stelt.

Externe kanalen

Uit de praktijk blijkt dat Brede Scholen ook oog hebben voor verschillende soorten projecten en subsidiekanalen die aansluiten bij hun doelen. Op deze wijze worden projectmatige middelen, die vaak tijdelijk en beperkt zijn, optimaal ingezet binnen een bestaand samenwerkingsverband. De reeds aanwezige initiatieven kunnen zo versterkt of verbreed worden.

Een Brede School zoekt ook middelen via diverse kanalen: Koning Boudewijnstichting, Stichting Koningin Paola, Telenet Foundation. In het kader van een project van Telenet Foundation kreeg deze Brede School voldoende middelen om een extra personeelslid in functie van ICT-doelen van deze Brede School aan te werven. Deze ICT-doelen sloten aan bij de reeds bestaande werking om jongeren en buurtbewoners digitaal beeldmateriaal over de wijk te laten verzamelen, bewerken en ontsluiten. Ook kon deze Brede School hierdoor een bestaande computerklas voor jongeren openstellen voor buurtbewoners, met als specifieke doelgroep de bejaarden uit de buurt.

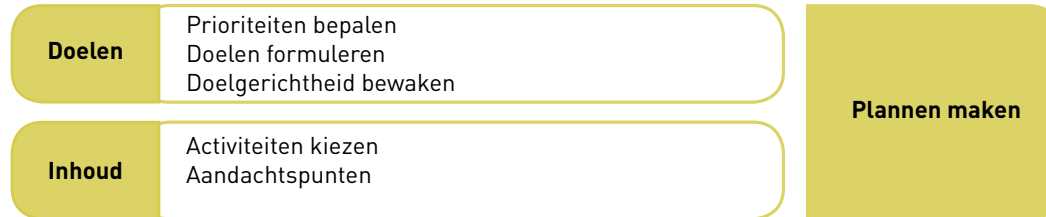


Proeftuinproject : De

VERBODEN
TE ROKEN



6. Plannen



Planmatig werken is cruciaal om Brede School te verwezenlijken. We gaan in dit hoofdstuk in op doelen formuleren en activiteiten plannen.

6.1. Doelen

Waar ga je als Brede School aan werken? Een Brede School is doorgaans ambitieus: men stelt vele en/of hoge doelen. De weg van de eerste ideeën naar die concrete doelen en initiatieven is vaak lang. Partners denken na over wat ze willen bereiken en hoe ze dit het beste aanpakken. Je brengt best eerst de noden en kansen in kaart. Vervolgens ga je prioriteiten bepalen. Daarna kan je het doel of de doelen van je bredeschoolwerking formuleren.

6.1.1. PRIORITEITEN BEPALEN

De verzamelde informatie vormt het vertrekpunt voor het maken van keuzes. Waar ga je als Brede school op inzetten? Deze oefening maak je best samen met de bevraagde organisaties.

Hou er bij de keuze en formulering rekening mee dat de samenwerking vooral rond deze prioriteiten zal draaien. Ze komen idealiter voort uit de lokale context en kunnen iedereen warm maken voor de samenwerking. Ze zijn herkenbaar, belangen iedereen aan, er is een draagvlak voor en iedereen kan er op de een of andere manier aan bijdragen. De prioriteiten kunnen zo betrokkenheid en dynamiek teweegbrengen en uitgroeien tot doelstellingen. Onderwerpen van samenwerking zijn bijvoorbeeld: hoe brengen we de buurt en de school dichter bij elkaar? Hoe kunnen we de sociale vaardigheden van de kinderen in onze wijk verhogen? Hoe zorgen we ervoor dat onze jongeren hun vrije tijd zinvol kunnen invullen? Hoe kunnen we de nieuwe doelgroep in de wijk beter bereiken en ondersteunen? Hoe kunnen we aan kunsteducatie doen in samenwerking met senioren/buurtbewoners? ...

Methodieken om prioriteiten te bepalen vind je in 8. Methodieken.

6.1.2. DOELEN FORMULEREN

Maatschappelijk relevant

De doelen van een Brede School zijn ook maatschappelijk relevant. Een Brede School mag zich niet beperken tot het opzetten van leuke projecten, maar moet de ambitie hebben om maatschappelijk iets teweeg te brengen.

Een coördinator vertelt over de concrete maatschappelijke nood die aanleiding was om de bredeschoolwerking uit te bouwen: "We zijn gestart met het project vanuit het gegeven dat onze kinderen hier geen ruimte hebben om te spelen, ze hebben wel de buitenschoolse kinderopvang maar bij hen thuis, in de wijk, daar is ontzettend weinig openbare ruimte, ook de tuintjes dat is allemaal zeer klein. Wat de meeste hebben is een playstation, maar zelf spelen, met een bal of zo op straat, dat wordt hier bijna niet gedaan. Dus zij hebben zo weinig beweging dat wij vooral willen streven om hen meer te laten bewegen, hen meer te laten spelen om hen een beetje kind te laten zijn."

Duidelijk en concreet

Doelen moeten kunnen werven. Ze zijn met andere woorden best duidelijk en concreet. Al te globale of algemene doelen zijn te vaag om mee aan de slag te gaan, laten te veel ruimte voor interpretatie door de diverse betrokkenen en zijn bijna onmogelijk te realiseren, wat op termijn frustratie in de hand werkt. Voor de motivatie van de partners en voor de communicatie naar de buitenwereld is het dan ook belangrijk dat het geheel overzichtelijk, duidelijk en haalbaar is. Inspiratie voor het formuleren van doelen: zie 8. Methodieken.

Een bredeschoolcoördinator: "Wij schrijven doelen altijd in termen van kilometers, maar dat moet eerder in termen van meters en zelfs millimeters."

Een bredeschoolcoördinator legt – nadat uit een reflectie gebleken was dat er best meer planmatig gewerkt zou worden - de jaarplanning voor. Uit het document blijkt echter nog te weinig welke stap wanneer zal genomen worden en wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook is niet duidelijk hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden en hoe ze bijdragen aan de hoofddoelstelling. De coördinator neemt deze feedback mee en herwerkt de planning tot een document dat zo duidelijk is dat het door elke partner op dezelfde manier geïnterpreteerd wordt. Deze coördinator blikt daar als volgt op terug: "Ik denk dat we nu veel meer onze weg gevonden hebben. Het eerste jaar is vooral zoeken geweest naar die doelen. Verleden jaar hadden we onze doelen en onze subdoelen en was het zoeken van welke activiteiten kan je daar allemaal aan koppelen? We hebben die activiteiten gedaan en dan kwam maar tot uiting van 'dat is iets haalbaar en duurzaam'. Het concept waarmee we startten was iets wat heel mooi was, maar niet uitvoerbaar. Nu zitten we eigenlijk echt zo in het stadium van: 'die doelen, die subdoelen en die activiteiten, dat is onze Brede School, dat maakt ons sterk'. Dat maakt dat je gaat zeggen van: oké, nu werken we er ook keihard aan!"

Betekenis van doelen voor betrokken partners

Tot slot is het van belang voldoende aandacht te hebben voor de betekenis van die doelen voor de betrokken partners. Uit de ervaringen van de proefprojecten blijkt dat de betrokkenheid en het engagement van de partners toeneemt naarmate de werking van de Brede School ook voor hun eigen werking een meerwaarde heeft.

Tip: communiceer je doelen eenduidig met alle betrokkenen: partners, ouders, kinderen. Als de doelen helder en bondig op papier staan, zal de communicatie een stuk makkelijker verlopen.

Om de opstartfase af te ronden en het begin van de samenwerking in de verf te zetten, stelde een Brede School een 'engagementsverklaring' op. Ze wilden er de contouren van hun Brede School in beschrijven (langetermijndoelen, kortetermijndoelen voor een eerste werkjaar, betrokken organisaties, inzet middelen, doelgroepen, regio, ...). Zo werd voor alle partners duidelijk waar de werking over gaat en welk engagement verwacht wordt. Op basis van dit document konden organisaties, indien ze dat wilden, intern de eigen bijdrage en meerwaarde bespreken. Sommige partners hadden echter bezwaren tegen deze manier van werken: het zou in hun ogen leiden tot een te zakelijke of contractuele sfeer in plaats van de bedoelde positieve verbondenheid te creëren. Men koos er daarom voor om dit document op te stellen als een vlot leesbare folder, kleurrijk geïllustreerd met foto's van partners en werking. Zo kon het ook gebruikt worden om de werking aan de buitenwereld bekend te maken.

6.1.3. DOELGERICHTHEID BEWAKEN

Met doelgerichtheid streven we naar een blijvend afstemmen van acties op de doelen, zonder daarbij al te strikt te zijn.

Een bredeschoolcoördinator vertelt: "Het is me al wel opgevallen dat je het evenwicht bewaakt tussen ergens in investeren en de concrete opbrengst."

Doelgerichtheid wil niet zeggen dat alles volgens vaste uitgestippelde paden verloopt. Net het zien van nieuwe kansen en verbindingen en die aangrijpen in functie van wat men wil bereiken - organisch werken - maakt ook deel uit van doelgericht werken.

Een bredeschoolcoördinator verduidelijkt: "Ik denk dat iedereen ook een beetje op basis van zijn eigen rijkdom aan relaties dingen kan doen. Er zijn twee manieren om van te vertrekken. Een op basis van doelen of noden: het zou goed zijn dit of dat te doen. Een andere manier is: dit zijn mijn relaties, wat kunnen mijn relaties voor mij betekenen als Brede School? Die tweede optie mag niet onderschat worden. 't Is vaak leuk om te zien van wie waar goed in is, hoe je dat kan gebruiken voor je Brede School. Gebruiken in de zin van participeren natuurlijk. Het gaat eigenlijk om kansen zien en die aangrijpen. Vanuit je relaties met partners kansen zien om te benutten voor de kinderen en de ouders en de buurt."

“Het is nooit ‘af’. Ook een samenwerkingsverband is nooit af. Het is voor mij als coördinator steeds een kwestie van oog te blijven hebben voor nieuwe mogelijkheden die zich aandienen, ook al zien de organisaties of partners dat oorspronkelijk zelf niet zo. Onze Brede School zet zich bijvoorbeeld van bij het begin ten volle in voor een gevarieerd, zinvol en toegankelijk vrijetijdsaanbod voor kinderen in de buurt. Op een bepaald moment kwam De Circusplaneet zich in de wijk vestigen. Niet met de bedoeling een werking op te zetten voor de buurt, nee, zij richtten zich breder. Maar alleen al hun nabijheid deed me met hen een gesprek aanknopen en ‘of ze ook geen aanbod in functie van de buurt konden doen?’. Dat leek hen een interessante uitdaging en meerwaarde voor hun werking. Het betekent dat ze nu een werking hebben die zich richt tot alle kinderen van de stad, maar ook een zeer actieve partner zijn geworden in het lokale vakantieaanbod voor de buurtkinderen. Hadden zij zich per toeval in een andere wijk gevestigd, dan was de samenwerking met hen waarschijnlijk nooit zo intensief geweest. Het is echt toeval. Maar mij hoor je niet klagen!”

Doelgerichtheid bewaken is belangrijk in de beginfase, maar ook nadien zal het vooral de coördinatie zijn die dit samen met de partners blijft bewaken (zie 5.1. Coördinatie).

Een bredeschoolcoördinator: “Ik zit veel meer op coördinatie tussen die verschillende organisaties, meer samenwerking met die organisaties. Waar wil die school naar toe, waar wil die wijk naar toe? Het is nu echt de vraagstelling ‘Wat wil iedereen? Waar zitten de noden en waar moeten wij op beginnen ingrijpen?’ Ik kijk meer vanuit coördinatie dan vanuit mijn eigen organisatie.”

Doorheen de tijd worden keuzes ook bijgesteld. Men slaat bepaalde wegen in en verlaat andere. Een Brede School dijt bovendien uit en bestaat al snel uit verschillende werkingen, deelprojecten en activiteiten. De betekenis en doelen van oude en nieuwe activiteiten worden hierdoor soms ondoorzichtig. Het is aan de coördinatie om doorheen al deze fases de doelgerichtheid van de werking te bewaken en de andere partners daartoe te stimuleren. Ze grijpt geregeld terug naar de vooropgestelde doelen van de bredeschoolwerking en toetst deze af aan de plaatselijke noden, vragen en kansen, stimuleert kritische reflectie en vernieuwing.

De coördinatie bewaart het inhoudelijke verhaal: hoe is men opgestart? Vanuit welke nood groeide het initiatief? Welke keuzes bleken vruchtbaar? Welke paden werden verlaten? Een dergelijk geheugen kan nieuwe partners die instappen in het samenwerkingsverband helpen om snel de rode draad in het project te zien. Bij het zoeken naar nieuwe financieringsbronnen is een goed archief ook handig. Maar ook binnen de werking van de Brede School zelf helpt een goed geheugen om bij nieuwe keuzes te leren van vroegere successen of mislukkingen. Ook in nieuwe projectaanvragen wordt ‘het geheugen’ van het project kort weergegeven. De nood van waaruit men het samenwerkingsverband opstartte, bijhorende doelstellingen en activiteiten worden toegelicht. Vanuit dit verleden licht men de huidige keuzes toe en motiveert men de nieuwe fase.

6.2. Inhoud

ACTIVITEITEN KIEZEN

Welke acties ga je als Brede School opzetten om je doel(en) te realiseren? Globaal genomen is het binnen een Brede School de bedoeling de ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren te vergroten via het werken aan een brede leer- en leefomgeving. We gaan hier in deze brochure kort op in. Voor uitgebreide informatie verwijzen we naar de publicatie : "Wat doet een Brede School? Werken aan een Brede leer- en leefomgeving."¹⁰

We onderscheiden drie invalshoeken:

- Breed leren: kinderen en jongeren de kans bieden om in diverse, realistische contexten een brede waaier aan leerervaringen op te doen.
- Verbreden: het toegankelijk(er) maken van het bestaande activiteitenaanbod voor kinderen en jongeren en/of hun ouders, alsook waar nodig het creëren van nieuw aanbod.
- Versterken: de leef- en/of leeromgeving waarin kinderen en jongeren zich ontwikkelen ondersteunen, zowel preventief als door het wegwerken van hindernissen.

Op lange(re) termijn is het zeker de bedoeling zo divers mogelijke acties op te zetten, op korte termijn kan het evenwel een keuze zijn om één bepaalde invalshoek als vertrekpunt te nemen. De omgevingsanalyse en de daaruit voortkomende doelen zijn daarbij bepalend, evenals de mogelijkheden waar de betrokken partners over beschikken.

AANDACHTSPUNTEN

- Toets een activiteit af aan je doel(en). Een activiteit is geen doel op zich, maar een middel om een doel te realiseren.
- Kies in de beginfase zeker ook voor acties die snel en zichtbaar resultaat opleveren. Dergelijke succeservaringen creëren vertrouwen bij de betrokken partners en 'geloof' in de werking van de Brede School.

Een Brede School start met een brochure die het in de wijk aanwezige aanbod bundelt. Deze analyse leidt tot het gezamenlijk opsporen van hiaten, het zoeken naar meer afstemming tussen het aanbod van organisaties, het zoeken naar nieuwe mogelijkheden, samen werken aan ouderbetrokkenheid, ...

- Vooraleer je start met activiteiten, kan je aan de hand van een nulmeting in kaart brengen wat de beginsituatie is. Zo kan je later nagaan wat er veranderd is. Je kan dit doen in termen van talenten die kinderen ontwikkelen, het activiteitenaanbod, de partners die betrokken zijn in de Brede School, de inhoud van de activiteiten, het aantal kinderen, ouders, buurtbewoners die je bereikt, enzovoort.
- Een tijdslijn per werkingsjaar uitschrijven geeft een overzicht van wat de Brede School doet, waar precies aan gewerkt wordt en wat de uitdagingen zijn.

10. Ernalsteen, Veerle en Joos, Annelies (2011). Wat doet een Brede School? Werken aan een brede leer- en leefomgeving. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.

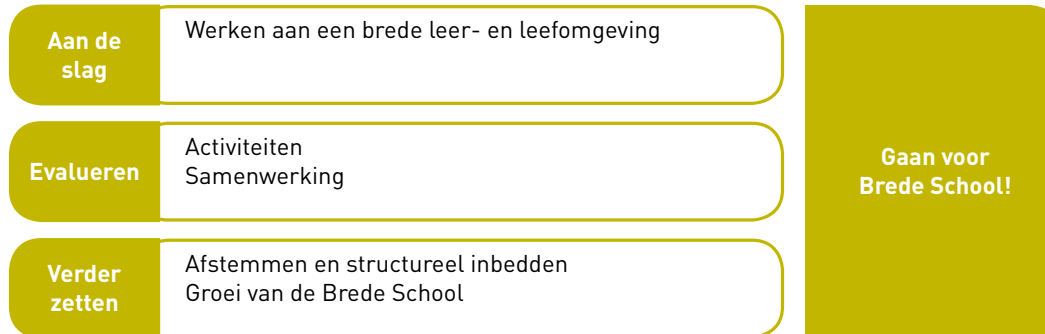
Voorbeeld van een tijdslijn bij een proefproject

In een wijk met een zeer diverse populatie wat betreft inkomen, etnisch-culturele herkomst, leeftijd, ... wil de Brede School de kinderen en jongeren zoveel mogelijk ontwikkelingskansen bieden en ook de ouders en buurt meer bij het schoolgebeuren betrekken. Voor de kinderen staan spel en sport centraal, zowel tijdens de middagpauzes op school als in de vrije tijd, op woensdagnamiddag en de schoolvakanties. Bij het spelen en het aanbod vormt de aandacht voor talentenstimulering een rode draad. De verbinding tussen leren op school en daarbuiten wordt een belangrijke focus.



	Werkingsjaar 1	Werkingsjaar 2	Werkingsjaar 3
Doel	<p>Verhogen van kansen van kinderen en jongeren op vlak van spel en beweging, deel nemen aan cultureel vrijetijdsaanbod, leven, taalontwikkeling, ...</p> <p>Met specifieke aandacht voor betrokkenheid van ouders en buurt.</p>	<p>Doelgebied binnen de wijk wordt uitgebreid.</p> <p>Niet enkel kennismaken maar ook oefenen en goed worden in een bepaald talent. Specifiek: atelierwerking in functie van ontplooiing artistieke talenten.</p>	<p>Bijkomende aandacht voor de actieve participatie van iedereen.</p> <p>Verbindingen zoeken tussen de ontwikkeling van de kinderen op school en daarbuiten.</p>
Inhoud	<p>Een gemeenschappelijke vrijetijdsbrochure met het naschoolse vrijetijdsaanbod in de wijk.</p> <p>Diverse activiteiten in de middagpauzes en atelierwerking op woensdagmiddag op school voor kinderen van de buurt: bokslessen, tennislessen, fietsen, speelplein, circus, drama, ...</p> <p>Oud-leerlingen van de lagere scholen krijgen een opleiding tot monitor voor speelpleinen.</p>	<p>Diversiteit en intensiteit van aanbod en ateliers verhoogt.</p> <p>Extra: ook aanbod voor de vakantieperiode met gezamenlijke brochure.</p> <p>Naast bundeling ook meer afstemming van het reguliere activiteitenaanbod van de organisaties. Samenwerken voor een gevarieerd aanbod tijdens de vakantie met echte 'werkweken' fotografie, circusschool, en/of techniek.</p>	<p>De vrijetijdsbrochures in een nieuw kleedje steken.</p> <p>Het atelier- en vakantieaanbod blijft verder lopen. Ouders en buurtbewoners worden actiever betrokken bij de inhoud ervan (bijvoorbeeld de lokale fanfare geeft muziekinitiaties).</p> <p>Filmproject in de buurt wordt gekoppeld aan filmproject op school. Ouders gaan in dit kader mee op leeruitstap.</p> <p>Kinderen en ouders leiden leerkrachten rond in de wijk en waar zij na school spelen.</p> <p>Enquête bij kinderen, ouders en buurt naar specifieke wensen en noden.</p>
Uitdagingen	<p>De actieve inbreng van de betrokkenen bevorderen, zowel van ouders en kinderen als van schoolteams en andere partners.</p> <p>Verder uitwerken en diversifiëren van het vrijetijdsaanbod voor de kinderen.</p>	<p>Het concreter invullen van de samenwerking met de partners (activiteiten, uitwisseling materiaal, gegevens, expertise,...).</p> <p>Alsook participatie van de doelgroep: wat zijn hun wensen en noden en hoe kan het aanbod daarop afgestemd worden?</p>	<p>Verkennen en uitbouwen van verbindingen tussen binnen- en buitenschools leren en rol van de scholen daarin.</p> <p>Bevorderen van participatie van ouders en buurt in functie van een sterkere leer- en leefomgeving.</p>

7. Gaan voor Brede School!



Tot slot: het is vooral belangrijk om samen aan de slag te gaan. Activiteiten organiseren geeft nieuwe concrete input voor de samenwerking. Brede Scholen groeien. Toch is het ook nuttig om van bij aanvang na te denken over het evalueren van activiteiten en samenwerking op langere termijn te plannen.

7.1. Aan de slag

Na al die eerste stappen schakelt de Brede School een hogere versnelling in. Ze gaat aan de slag.

De geplande activiteiten voor kinderen en jongeren en/of anderen worden uitgevoerd, kinderen en jongeren worden actief aangesproken en participeren, de partners werken samen, de buitenwereld geraakt op de hoogte en betrokken bij wat er allemaal gebeurt, ...

Voor meer ideeën hierover verwijzen we je graag naar: 'Wat doet een Brede School? Werken aan een brede leer- en leefomgeving'¹¹. In die brochure vind je ook werkwijzen om activiteiten te observeren en je activiteitenaanbod in kaart te brengen. Dit kan handig zijn voor de volgende fase: evalueren.

11. Ernalsteen, Veerle en Joos, Annelies (2011). Wat doet een Brede School? Werken aan een brede leer- en leefomgeving. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.

7.2. Evalueren

Brede School is een proces. Het is belangrijk om dit proces, zowel op vlak van activiteiten als op vlak van samenwerking, op te volgen. Lessen trekken uit activiteiten en acties maakt wat er daarna komt sterker.

Een coördinator bevestigt dit: Wat er gebeurt, wordt voortdurend geëvalueerd en we doen dat op regelmatige basis samen: zijn we goed bezig? Moeten we bijsturen?

Een evaluatie kan beter verlopen indien de doelen van de Brede School duidelijk geformuleerd zijn (zie 6.1. Doelen). Komen we tegemoet aan al onze doelen? Zijn onze activiteiten doelgericht? Komen alle doelgroepen aan bod?

Een ander hulpmiddel bij de evaluatie van activiteiten is een nulmeting die je uitvoert vóór je effectief aan de slag gaat. Niet alleen cijfers over aanwezigheid van kinderen, jongeren, ouders zijn daarbij belangrijk maar ook wat iedereen erover te zeggen heeft. Deze nulmeting kan ook bestaan uit het bevragen van ouders, kinderen en jongeren over hun tevredenheid over activiteiten, of ze ermee bekend zijn of niet. Of uit het interviewen van leerkrachten en anderen die met ouders en/of kinderen en jongeren werken binnen de Brede School. Later kan je dan opnieuw evalueren om na te gaan wat voor impact (verandering) de activiteiten hadden.

Naast de activiteiten is er ook de samenwerking onder de partners. Het loont om ook daar af en toe bij stil te staan. Evalueer samen wat de partners als leuk of niet leuk ervaren aan de samenwerking. Wat werkt er en wat werkt minder goed? En ook: hebben we het soort samenwerking dat we willen?

Door effectief aan de slag te gaan, komen de eigenheden en accenten van organisaties automatisch naar boven. Het expliciet bespreken van de gezamenlijke visie kan dan onderwerp zijn van een eerste jaarlijkse evaluatie.

Op basis van deze evaluaties kan de Brede School verder op weg gaan. Nodige bijstellingen (bijvoorbeeld: betere afspraken voor samenwerking maken), kunnen leiden tot nieuwe doelen, planningen, partners en/of verkenningen.

Voor concrete ideeën om je activiteiten en samenwerking te evalueren: zie 8. Methodieken. Je vindt er ook manieren om aan visieontwikkeling te werken.

7.3. Verderzetten van Brede School

7.3.1. AFSTEMMEN EN STRUCTUREEL INBEDDEN

Het aspect dat in deze fase centraal staat is het structureel inbedden van de werking Brede School. Het mee inzetten van eigen middelen door de betrokken organisaties in functie van het gemeenschappelijk doel kan daarvan deel uitmaken (zie 5.3. Middelen). Ook expliciet verbindingen leggen tussen de verschillende delen en doelen van de werking zijn belangrijk. Graag verwijzen we hier naar “Wat doet een Brede School?”¹².

Dit onderling afstemmen en structureel inbedden gebeurt in de verschillende Brede Scholen in uiteenlopende mate. Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en Sardes onderscheiden vier inhoudelijke ambitieniveaus voor Brede School. Deze niveaus geven verschillende graden aan van meer of minder samenwerken op verschillende terreinen. Hoe hoger je ambitie, hoe meer je met elkaar doet en uitdenkt. Het gaat hier niet enkel om samenwerking en afstemming op niveau van organisaties maar ook over al dan niet samen doelen bepalen en inhoudelijke activiteiten ontwikkelen.

Deze indeling in ambitieniveaus kan helpen om:

- een zicht te krijgen op de aard van je eigen samenwerking en of die overeenstemt met wat je nastreeft;
- een zicht te krijgen op de ontwikkelingsfase van je bredeschoolwerking en mogelijkheden van evolueren;
- de ondersteuningsbehoeften van je eigen Brede School te bepalen. Dit kan ook op meer beleidsmatig niveau of in samenwerking daarmee. Bij niveau 0 en niveau 1 kan de focus van de ondersteuning vooral bij beheer en afstemming liggen. Bij niveau 2 houdt de ondersteuning bijvoorbeeld professionalisering in van de medewerkers en hulp bij de coördinatie. Bij niveau 3 is er veeleer behoefte aan ruimte en middelen om te experimenteren en te vernieuwen.

Het is niet de bedoeling dat elke samenwerking in een Brede School op termijn tot het hoogste ambitieniveau leidt. Maar de meeste deelnemers aan de Nederlandse landelijke expertmeeting¹³ waar deze ambitieniveaus¹⁴ voorgesteld en gebruikt werden, gaven aan dat Brede School voor hen draait om niveau 2 en 3 en niet om niveau 0 of 1.

12. Ernalsteen, Veerle en Joos, Annelies (2011). Wat doet een Brede School? Werken aan een brede leer- en leefomgeving. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.

13. Valkestijn, Marja en Studulski, Frank (2006). Verslag van de expertconsultatie op 6 oktober 2006 over het beleidskader brede school 2006-2010. NIZW/Sardes, Utrecht.

14. Voorbeelden van hoe je kan werken met deze ambitieniveaus vind je in volgende publicatie: Cultuurnetwerk Nederland (2008). Cultuureducatie in de brede school. Handreikingen en praktijkervaringen. Cultuurnetwerk Nederland, Utrecht.

Ambitieniveaus voor Brede School

Gaande van 'back to back' via 'face to face' en 'hand in hand' tot 'cheek to cheek'. Een samenvatting:

- **Niveau 0: Back to back: gezamenlijke huisvesting**

Dit niveau houdt een soort 'verzamelgebouw' in waarin verschillende partners te vinden zijn, maar er worden geen gezamenlijke activiteiten ingericht, de partners doen niets met elkaar.

- **Niveau 1: Face to face: eigen activiteiten van elke partner**

Op dit niveau delen de partners een gebouw of maken ze deel uit van een samenwerkingsverband. Maar de samenwerking zelf kent een weinig gezamenlijk karakter. De partners organiseren eigen activiteiten en de afstemming op elkaar is voornamelijk logistiek. Indien er gezamenlijke activiteiten zijn, gebeuren die meestal eenmalig (bijvoorbeeld een buurtfeest). Inhoudelijk is er geen samenwerking, wel worden eventueel de deelnemersaantallen bijgehouden. Het kan zijn dat een coördinator de leiding heeft voor de organisatie en de planning van de activiteiten.

- **Niveau 2: Hand in hand: overdracht en afstemming van activiteiten**

Bredeschoolpartners organiseren activiteiten (die eventueel ook tijdens de schooltijd kunnen plaatsvinden) in een gemeenschappelijk gebouw of binnen een samenwerkingsverband. Iedere partner heeft eigen ontwikkelingsdoelen, maar de activiteiten en doelen worden wel op elkaar afgestemd. Er is ook aandacht voor inhoudelijke linken tussen de activiteiten van de verschillende partners en onderlinge overdracht. De ontwikkelingsdoelen worden geëvalueerd en de activiteiten worden indien nodig inhoudelijk bijgestuurd. De afstemming op elkaar wordt duidelijk geleid.

- **Niveau 3: Cheek to cheek: doorgaande lijn: samen leren en ontwikkelen**

Dit niveau bevat dezelfde elementen als niveau 2 maar gaat verder. De partners formuleren samen ontwikkelingsdoelen, het soort activiteiten en formuleren wat de meerwaarde van de samenwerking voor de verschillende partners is. Op basis daarvan stellen zij een gemeenschappelijk programma en ontwikkelingslijn op. Hierin worden de activiteiten aaneengeschakeld tot een geheel én komen de partners tot gezamenlijke activiteiten in een doorgaande lijn, leren ze van elkaar en zoeken ze naar overeenkomsten en verschillen.

7.3.2. GROEI VAN DE BREDE SCHOOL

Een Brede School groeit en evolueert. Het is belangrijk om het groeipotentieel van de Brede School optimaal te benutten. Dit groeien kan op verschillende vlakken.

Meer samenwerking tussen initiërende partners

Een Brede School kan starten vanuit enkele partners die zich omwille van lokale noden verenigen en acties opzetten. We leren uit de opvolging van de proefprojecten dat, naarmate samenwerking opgezet wordt, er meer samenwerking ontstaat. Al doende zien partners meer mogelijkheden tot samenwerking en andere terreinen.

“Je kan snoepen van elkaars netwerk.”

“Het is zoals in een relatie: als je elkaar beter leert kennen, dan leer je elkaar beter verdragen, dan weet je wie je moet aanspreken, gaat de communicatie vlotter.”

“Er was al samenwerking vóór de Brede School, maar deze groeide. Er kwam eerst meer samenwerking over sectoren heen, dan ging het ook naar infrastructuur delen en vervolgens het programma afstemmen op elkaar.”

Het gaat niet enkel om méér samenwerking, maar over meer gestructureerde en dus minder ad-hocsamenwerking.

“Het gaat daarom niet steeds om meer samenwerking, maar wel om een meer systematische samenwerking, waarbij ook duidelijke keuzes worden gemaakt.”

Nieuwe partners

Eenmaal een Brede School is opgestart, dienen zich al gauw andere partners aan die willen aansluiten bij de doelen en/of activiteiten. Het kan ook al bij de contextanalyse blijken dat je partners met een andere expertise moet zoeken om de Brede School te versterken.

“We zoeken nu ook gericht naar partners in functie van wat we willen bereiken.”

Inhoudelijke werking uitdiepen: verbreden, breed leren, versterken, ...

Een Brede School groeit ook op inhoudelijk vlak: de werking kan verdiept worden. Er kan meer aandacht gaan naar de inhoud zodat deze kwaliteitsvoller en diverser wordt. Uit de proefprojecten blijkt dat Brede Scholen die pas starten vooral inzetten op verbreden. Dit wil zeggen het activiteitenaanbod vergroten, drempels wegwerken, meer doelgroepen proberen bereiken, enzovoort. Gaandeweg zetten Brede Scholen ook in op de andere invalshoeken van een brede leer- en leefomgeving, namelijk op breed leren en versterken.

“Waar er vroeger qua samenwerking meer losse projecten in functie van doelstellingen van de organisaties plaatsvonden, is de samenwerking nu meer gericht op de totale ontwikkeling van kinderen, ouders en wijk, ...”

Visieontwikkeling

In de praktijk blijkt dat Brede Scholen geleidelijk aan meer nadenken over hun visie op Brede School en waar men naartoe wil in de buurt, net als over hoe ze ‘leren’ en ‘ontwikkelen’ invullen.

“Met partners worden niet alleen activiteiten gepland, maar ook aan visie gewerkt: waar moet het met deze buurt naartoe, waarin moet geïnvesteerd worden?”

“Door elkaar beter te leren kennen, merk je dat je aan dezelfde doelstellingen werkt en kan je van daaruit elkaar ook sneller vinden.”

“Door met realistischere leersituaties geconfronteerd te worden, is zowel binnen als buiten de klas de visie op leren een beetje veranderd. Het ontwikkelen van visie en het allemaal organiseren, het ‘denkniveau’ en het organisatorisch niveau gaan samen. Maar het denkproces is nog niet klaar, daar zijn we mee bezig.”

Aandacht voor kwaliteitscriteria, zoals de toetsstenen van Brede School

Ook blijkt dat naargelang de samenwerking langer bestaat, men ook in de diepte werkt. Dit wil zeggen dat naarmate de partners meer activiteiten organiseren, ze ook de kwaliteit van deze activiteiten op de agenda zetten.

Zo besteedt men in de ene Brede School meer en meer aandacht aan effectieve participatie van jongeren omdat dit bij de eerste activiteiten te veel ontbrak. Een andere Brede School brengt na een tijdje in kaart welke kinderen en jongeren, ouders, competenties, ... aangesproken worden om zo een beter zicht te krijgen op de diversiteit van hun aanbod en hun bereik.

8. Methodieken

Brede School is een groeiproces. Bij het starten van een samenwerkingsverband wordt er veel overlegd, nagedacht, afgestemd, ... Medewerkers van Brede Scholen vinden het belangrijk om samen met verschillende partners vorm te geven aan de samenwerking. Het hanteren van methodieken is ideaal om iedereen actief te betrekken. Vaak maakt dit het vergaderen leuker en geeft het een frisse kijk op hetgeen je wil aanpakken. In dit hoofdstuk vind je een bundeling van methodieken die je kan inzetten bij de verschillende fasen van het brede schoolproces.

8.1. Inleiding

OPBOUW

Elke methodiek wordt op dezelfde manier beschreven.

- **Doel**
- **Voor wie:** hier geven we aan voor wie de methodiek geschikt is: een beginnende Brede School, een kern-team, ...
- **Tijd:** de voorziene tijd is indicatief. Het hangt samen met de groep waarmee je werkt, de bekendheid met het onderwerp, ...
- **Hoe:** hier schetsen we het verloop van de methodiek.
- **Materiaal:** dit is een lijstje van materiaal dat je nodig hebt.
- **Verloop:** hier geven we stap voor stap weer hoe je de methodiek aanpakt en uitlegt.
- **Voor de begeleider:** bij een aantal complexere methodieken geven we een paar aandachtspunten. Soms geven we ook de voor- en nadelen van de methodiek. Dit kan helpen bij de voorbereiding.
- **Bronnenkaarten:** aan een aantal methodieken zijn ook bronnenkaarten toegevoegd. Bronnenkaarten zijn fiches met extra uitleg en achtergrondinformatie. Deze vind je achter de methodieken.

TIPS VOOR DE BEGELEIDERS

- Spreek af wie welke vergadering leidt. Afhankelijk van het onderwerp kan het wenselijk zijn te variëren in 'trekkers' voor bepaalde onderwerpen. Je kan verschillende methodieken binnen één vergadering combineren.
- Formuleer voor de deelnemers wat de bedoeling is van de werkwijze. Zo schep je duidelijkheid.
- Bouw voort op de uitkomst van de methodieken. Je kan eventueel een logboek aanleggen van vergaderingen met rubrieken voor aandachtspunten, toekomstige agendapunten en bekommernissen die in de vergaderingen aan bod komen. Zo kan je opvolgen of je doorheen het proces voor deze aspecten aandacht hebt.

- Bij een aantal methodieken raden we aan in kleinere groepjes te werken. Denk op voorhand goed na over de samenstelling van groepen. Voor bepaalde werkwijzen is het handig om medewerkers van verschillende organisaties samen te zetten (heterogene samenstelling) of juist mensen van eenzelfde organisatie samen aan het werk te zetten (homogene samenstelling). Uiteraard kan je ook je samenstelling variëren op vlak van leeftijd, geslacht, de sector waarin de verschillende mensen tewerkgesteld zijn (bijvoorbeeld een mix van mensen uit de jeugd-, welzijns- en onderwijssector), ...
- Voorzie de nodige tijd en plan wat je wanneer gaat doen.

EEN OVERZICHT

Methodiek	Doel
8.2. "Brede School is ..."	Betekenis van Brede School voor partners expliciteren. Visie aan referentiekader koppelen. Elkaars visie beter leren kennen.
8.3. Brede School, wat betekent dat voor mij, wat betekent dat voor mijn/onze organisatie(s)?	Visie ontwikkelen. Betekenis van Brede School voor eigen organisatie(s) expliciteren. Meerwaarde van samenwerking binnen Brede School definiëren.
8.4. Brede School als metafoor	Visie ontwikkelen. Betekenis van Brede School voor eigen organisatie(s) expliciteren. Meerwaarde van Brede School definiëren. Brede School evalueren.
8.5. De signalenbundel	Prioriteiten, noden en uitdagingen in kaart brengen. Partners en organisaties bij Brede School betrekken.
8.6. Prioriteiten bepalen: de problemenboom	Problemen analyseren. Prioriteiten aangeven. Werkpunten en acties bepalen.
8.7. Theory of Change	Verbanden tussen doelen en acties expliciteren. Acties evalueren in functie van doelen. Tussentijdse resultaten formuleren
8.8. Wat blijft je bij? Opwarmertje	Het ijs breken bij de start van een vergadering. Reflecteren. Evalueren.

Methodiek	Doel
8.9. De tijdslijn	Werking Brede School in kaart brengen. Werking Brede School evalueren. Werking Brede School plannen. Pluspunten en uitdagingen formuleren.
8.10. Hoe gaat het er in onze Brede School aan toe? Reflectie	Reflecteren: grondig terugblikken op de werking van de Brede School. De werking doorpraten. Aandachtspunten voor de toekomst formuleren.
8.11. Van reflectie naar actie in het volgend werkjaar	Reflectiepunten omzetten in acties voor het nieuwe werkjaar.
8.12. Met wie samenwerken en waarom?	De samenstelling van het samenwerkingsverband verkennen en/of evalueren. Verkennen van de nodige middelen en engagement van potentiële en/of reële partners binnen de Brede School.
8.13. De samenwerking geëvalueerd	De samenwerking evalueren. Gevoeligheden opsporen en acties ter verbetering formuleren.
Bronnenkaart	
8.14. Bronnenkaart: referentiekader voor een Brede School	
8.15. Bronnenkaart: middelen	
8.16. Bronnenkaart: formuleer SMART!	

8.2. Brede School is ...

DOEL:

- Betekenis van Brede School voor verschillende partners expliciteren.
- Visie op Brede School aan het referentiekader Brede School koppelen.
- Elkaars visie beter leren kennen.

VOOR WIE:

Voor een beginnende Brede School, voor partners die willen samenwerken, voor een bestaande Brede School die wil nagaan of de visie van de verschillende partners overeenstemt.

TIJD:

30 tot 40 minuten.

HOE:

Individuele deelnemers schrijven op een post-it wat Brede School voor hen betekent. Vervolgens gaan ze in groepjes aan de slag. Het resultaat is een explicitering van ideeën over en verwachtingen van Brede School. Als slot kan je deze ideeën en verwachtingen koppelen aan het referentiekader Brede School.

Materiaal: post-its voor alle deelnemers, grote flappen, bronnenkaart 8.14. met het referentiekader Brede School, stiften, een wit bord.

VERLOOP:

Stap 1: bereid de flappen voor.

Maak enkele flappen met daarop geschreven "Brede School is ..." naar eigen keuze aangevuld met:

- voor de buurt;
- voor de ouders;
- voor de jongeren;
- voor de kinderen;
- voor de scholen;
- voor de omgeving;
- voor de partners;
- voor de eigen werking;
- voor de eigen doelgroep(en);
- of ...

Stap 2: “Brede School is ...”

Elke deelnemer schrijft op een aantal post-its: ‘Brede School is ...’ (vergelijk ‘Liefde is ...’). Leg de deelnemers uit: “Hierop schrijf je wat Brede School volgens jou betekent, waar het om gaat, wat daarbij belangrijk is. Belangrijk is dat je dit concreet formuleert. Schrijf je naam op de post-its en kleef deze op de bijbehorende flap-pen.”

Stap 3: bundel en bespreek het resultaat.

Stel heterogene groepen samen van 4 à 5 personen. Zet hen aan het werk om één of twee van de flappen samen te vatten. Elk groepje stelt deze bevindingen voor aan de andere groepjes.

Als begeleider bundel je de verschillende elementen die aan bod komen. Schrijf de bevindingen uit de verschillende groepjes op een flap of op het witte bord.

Bespreek het resultaat aan de hand van volgende vragen:

- Waar zijn we het over eens?
- Zijn er grote verschillen?
- Waar hebben verschillen in betekenis van Brede School mee te maken?

Stap 4: vergelijk de invullingen van Brede School met het referentiekader Brede School.

Geef elk groepje een A4 met het referentiekader (zie bronnenkaart 8.14.). Laat hen in groep volgende vragen beantwoorden:

- Sluit onze invulling van Brede School aan bij het referentiekader?
- Zijn de verschillende aspecten in het referentiekader herkenbaar, eventueel in een andere terminologie?
- Zijn er invalshoeken of aandachtspunten in het referentiekader die voor de eigen bredeschoolwerking een meerwaarde zouden kunnen bieden of extra aandacht verdienen? Gebruik hiervoor eventueel een (selectie van) de vragen op bronnenkaart.

Stap 5: bespreek in plenum.

Overloop samen wat in de verschillende groepjes aan bod gekomen is. Beschrijf wat Brede School voor de groep betekent. Maak indien nodig een lijstje met aandachtspunten die nog moeten uitgeklaard worden of van items waar partners een verschillende invulling aan geven.

8.3. Brede School: wat betekent dat voor mij, wat betekent dat voor mijn/onze organisaties?

DOEL:

- Visie ontwikkelen.
- Wat Brede School betekent voor de eigen organisatie(s) expliciteren.
- De meerwaarde van de samenwerking binnen Brede School definiëren.

VOOR WIE:

Voor een startende Brede School.

TIJD:

45 minuten.

HOE:

Deelnemers denken individueel en in groepjes na over de betekenis van Brede School. Ze doen dit aan de hand van een placemat.

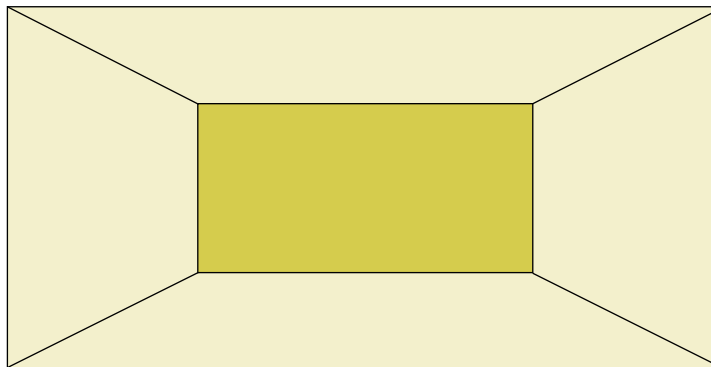
MATERIAAL:

Grote flappen, voor elk groepje een placemat (A3) en bronnenkaart 8.14: Referentiekader Brede School.

VERLOOP:

Stap 1: verdeel de deelnemers in groepjes rond een placemat.

Verdeel de deelnemers in groepjes van vier rond een placemat. Dit is een A3-blad waar in het midden een gemeenschappelijke ruimte getekend is en aan de randen telkens een individuele ruimte.



Stap 2: individuele brainstorm Brede School.

Elke persoon schrijft voor zichzelf in de individuele ruimte wat Brede School voor hem of haar betekent en wat de meerwaarde van Brede School is.

Stap 3: overleg in groep.

De vier personen bespreken samen de verschillende invullingen van Brede School en zoeken naar een gemeenschappelijke betekenis en meerwaarde. Die schrijven ze in de gemeenschappelijke ruimte.

Stap 4: koppel de groepsdiscussies terug in plenum.

De invullingen van de verschillende groepjes worden plenair met elkaar vergeleken. De gemeenschappelijke elementen worden genoteerd op één flap. Noteer op een andere flap waar de verschillen zich situeren.

Ga daar tijdens het gesprek op in:

- Op welke vlakken situeren de verschillen zich, zijn het verschillende accenten die gelegd worden?
- Wat is gemeenschappelijk?
- Op welke vlakken situeert de meerwaarde van samenwerking zich?

Als slot van deze methodiek heb je een gemeenschappelijk kader van Brede School. Daarnaast wordt ook aangegeven waar de verschillende organisaties andere accenten leggen.

Extra: je kan dit ook koppelen aan het referentiekader Brede School (zie bronnenkaart 8.14.). Doe dit aan de hand van volgende vragen:

- Sluit onze invulling van Brede School aan bij het referentiekader?
- Zijn de verschillende aspecten in het referentiekader herkenbaar, eventueel in een andere terminologie?
- Zijn er invalshoeken of aandachtspunten in het referentiekader die voor de eigen bredeschoolwerking een meerwaarde kunnen bieden of extra aandacht verdienen? Gebruik hiervoor eventueel een (selectie van) de vragen op bronnenkaart.

8.4. Brede School als metafoor

DOEL:

- Visie ontwikkelen.
- Betekenis van Brede School voor de eigen organisatie(s) expliciteren.
- De meerwaarde van de samenwerking binnen Brede School definiëren.
- Brede School inhoudelijk evalueren.

VOOR WIE:

Voor een Brede School die reeds langer bestaat.

TIJD:

45 minuten.

HOE:

Deelnemers denken individueel en in groepjes na over de betekenis van Brede School aan de hand van een metafoor.

MATERIAAL:

Grote flappen voor elke groep.

VERLOOP:

Stap 1: verdeel de deelnemers in twee groepjes.

Stap 2: geef elke groep een opdracht.

Voor deze opdracht krijgen de deelnemers twintig minuten. Geef aan dat elke groep een verslaggever moet aanduiden om in ongeveer 15 minuten tijdens het plenum het resultaat van de discussie aan de andere groep te verduidelijken.

- Groep 1 maakt een overzicht van wat Brede School het afgelopen jaar heeft teweeggebracht bij de verschillende betrokkenen. De essentie wordt neergeschreven op een flap.
- Groep 2 beschrijft het project aan de hand van een metafoor: hoe zou je het afgelopen werkjaar omschrijven met een metafoor? Maak er eventueel een visuele voorstelling van. Aan de hand van een beeld is het soms gemakkelijker om bepaalde zaken bespreekbaar te maken. Dit geeft de beleving weer van het project.

Stap 3: bespreek de resultaten in plenum.

De twee groepen overlopen plenair de resultaten.

- Laat groep 1 starten. Geef hen ongeveer 15 minuten. De leden van groep 2 mogen vragen ter verduidelijking stellen.
- Laat vervolgens de verslaggever van groep 2 de flap van groep 1 aanvullen (indien nodig).
- Daarna stelt groep 2 de metafoor voor.

Stap 4: bespreek de metafoor.

Ga tot slot dieper in op deze metafoor. Zorg ervoor dat de resultaten van groep 1 verbonden worden met de verschillende aspecten van de metafoor van groep 2.

Bundel deze informatie in een document: zo breng je in kaart wat Brede School teweeggebracht heeft in het eerste jaar en hoe het ervaren werd (metafoor) door de verschillende partners.



8.5. De signalenbundel¹⁵

DOEL:

- Prioritaire noden en uitdagingen in kaart brengen.
- Verschillende partners en organisaties bij Brede School betrekken.

VOOR WIE:

Voor organisaties die samen willen starten met Brede School en willen starten met het in kaart brengen van prioritaire noden en uitdagingen in de buurt.

TIJD:

Verkenningronde; een voormiddag 'terugkoppeling'; een voormiddag 'prioriteiten bepalen'.

HOE:

Verschillende organisaties brengen samen noden in kaart. Ze kiezen samen prioriteiten. Deze methodiek vergt heel wat voorbereiding.

MATERIAAL:

Signalenbundel, gekleurde vellen per thema: signalen die verzameld werden in de verkenningfase worden op gekleurde vellen per thema geprint, kleine stickertjes.

VERLOOP:

In een verkenningronde brengen verschillende organisaties die reeds beperkt samenwerken of een samenwerking overwegen samen noden in kaart. Deze noden worden in een eerste fase verzameld, in een volgende fase teruggekoppeld naar verschillende partners. Tot slot worden er gezamenlijke prioriteiten gekozen.

VOOR DE BEGELEIDER:

Een voordeel van deze verkenningronde is dat je op deze wijze rechtstreeks kennis kan maken met potentiële partners en doelgroepen en dat zij zich gehoord voelen.

Stap 1: verken de buurt.

Stel samen een signalenbundel op. Een signalenbundel is het bundelen van informatie over wat tal van betrokkenen in een wijk signaleren met betrekking tot noden en uitdagingen om de ontwikkelingskansen van kinderen en jongeren te maximaliseren.

15. Bron: Brede School Ledeberg, Samenlevingsopbouw Gent, voor meer informatie: http://www.samenlevingsopbouwgent.be/themas/Leefbaarheid/Brede_School_Ledeberg/signalenbundel%20Ledeberg.pdf

- Stel deze bundel bij voorkeur niet alleen op maar doe het in samenwerking met een groep organisaties die reeds beperkt samenwerken of gemotiveerd zijn voor een Brede School.
- Ga in kleine groepjes op pad en bevestig in een verkenningsronde zoveel mogelijk betrokkenen in een wijk/omgeving/buurt.
- Voer gesprekken met ouders, scholen, kinderen en jongeren en organisaties. Voor een methodiek om te werken met kinderen en jongeren, zie 4.2. Verkennen 'Kinderen en jongeren over de wijk'.
- Op basis van de verkenningsronde maak je een inventaris van de 'signalen' van ouders, buurtbewoners en organisaties m.b.t. de kansen/noden voor kinderen en jongeren in de wijk.
- Cluster de signalen in de bundel volgens inhoudelijke thema's: sport, cultuur, vrije tijd/jeugdwerk, groen en speelruimte, onderwijs, kinderopvang, ontmoeting, samenwerking, ...
- Deze bundel is de 'signalenbundel'.

Stap 2: koppel de inhoud van de signalenbundel terug.

- Organiseer een groot overleg voor iedereen die geconsulteerd werd in de verkenningsronde.
- Leg de signalenbundel voor aan de verzamelde organisaties.
- Vooraf werden de signalen geclusterd volgens inhoudelijke thema's (bijvoorbeeld: sport, cultuur, vrije tijd/jeugdwerk, groen en speelruimte, onderwijs, kinderopvang, ontmoeting, samenwerking, ...). Iedere cluster krijgt een eigen kleur (bijvoorbeeld: sport = blauw). Alle signalen zijn afzonderlijk op een gekleurde A4 geprint volgens de kleur van de cluster (bijvoorbeeld: alle signalen met betrekking tot sport worden op een blauw A4-papier gekopieerd) en hangen verspreid op in de vergaderruimte.
- De aanwezigen wandelen rond en bekijken de signalen. Ze kiezen er elk twee uit die ze belangrijk vinden en schrijven daarop de naam van hun organisatie.
- De coördinator overloopt de signalenbundel. Daarbij krijgen de aanwezigen die een signaal belangrijk vinden de kans om het signaal voor te stellen. Ze motiveren ook waarom het volgens hen belangrijk is. Er is in deze fase geen ruimte voor verdere inhoudelijke discussie, de bedoeling is hier om het belang van de diverse signalen verder in kaart te brengen.
- Tot slot noteren de aanwezigen 3 aspecten die zij uit deze bijeenkomst voor de eigen organisatie prioritair vinden en overhandigen deze aan de coördinator.

Stap 3: selecteer prioriteiten.

- Vooraf: de coördinator maakt op basis van stap 2 een overzicht van prioriteiten.
- Elke prioriteit staat op een A4'tje geschreven. De prioriteiten hangen aan de muur.
- Bij de start van de vergadering worden de prioriteiten overlopen.
- Alle deelnemers krijgen een velletje met stickers (bolletjes). Elke deelnemer maakt een eigen top 3 van prioriteiten: hij/zij kleeft een sticker bij die eigen 3 prioriteiten.
- Bespreek het overzicht:
 - Komen er duidelijk prioriteiten naar boven?
 - Zet deze prioriteiten bij elkaar.
 - Bediscussieer: zijn dit de prioriteiten die breed gedragen worden? Korte en lange termijn?
- Maak samen een eerste selectie: welke noden/uitdagingen zijn prioritair én worden breed gedragen?
- Hou het overzicht van prioriteiten bij. Hier kan later op teruggekomen worden.

8.6. Prioriteiten bepalen: de problemenboom

DOEL:

- Problemen analyseren.
- Prioriteiten aangeven.
- Werkpunten en acties bepalen.

VOOR WIE:

Voor een startende Brede School.

TIJD:

Minimum 1 uur.

HOE:

Aan de hand van een problemenboom worden problemen en noden op het terrein en hun mogelijke oorzaken geclusterd. Als resultaat van deze problemenboom worden doelen en acties aan elkaar gekoppeld en uitgewerkt.

MATERIAAL:

Post-its, een muur/bord, een flap met tijdslijn (planning).

VOOR DE BEGELEIDER:

Deze analyse levert ook materiaal op om jullie Theory of Change uit te werken, zie 8.7. Theory of Change.

VERLOOP:

Stap 1: benoem problemen in groepjes.

In kleine groep worden de noden en problemen in relatie tot het thema waarrond men wil werken, uitgesproken. Deze worden op afzonderlijke post-its of kaartjes genoteerd.

Stap 2: cluster in plenum problemen in termen van oorzaak-gevolg.

- Plaats de problemen (geschreven op post-its) in termen van oorzaak – gevolg bij elkaar. Zo ontstaat als het ware een boom met blaadjes (post-its). Orden problemen in termen van oorzaak-gevolg. Problemen die fundamenteel zijn hang je onderaan: ze vormen 'de wortels' en 'de stam' van de boom. Gevolgen hang je in 'de kruin'. Met pijlen kan je de problemen (oorzaak-gevolg) met elkaar verbinden. Cluster ook problemen die samenhangen.
- Op deze wijze krijg je zicht op waar een geformuleerd probleem mee te maken heeft en wat eventuele onderliggende problemen zijn. Daarnaast geeft een problemenboom ook visueel weer welke problemen samenhangen.

Stap 3: cluster de oorzaken.

Na het samenhangen van problemen bekijk je op welke problemen je als groep vat hebt en welke problemen in een groter kader moeten geplaatst worden.

- Problemen waar je zelf geen aandeel in hebt, worden weggehaald. Hierrond kan je immers weinig ondernemen. Het heeft ook weinig zin hier in eerste instantie energie aan te verliezen. Het is wel belangrijk deze informatie bij te houden.
- Voor problemen waar jezelf wel invloed op kan hebben, kun je nadien zoeken naar mogelijke acties.

Stap 4: formuleer oplossingen.

- In deze stap ga je van een problemenboom naar een oplossingenboom.
- Verdeel de problemenclusters over duo's. Elk duo gaat aan de slag om te formuleren wat er moet gebeuren om een oplossing voor een probleem/problemencluster te verkrijgen.
- Benadruk dat iedereen mag brainstormen over mogelijke oplossingen voor problemen.
- Overloop de ideeën van deze oplossingen in plenum.

Stap 5: cluster acties in een tijdspad.

- Focus in deze laatste stap op acties.
- Bekijk de clusters met problemen en mogelijke oplossingen.
 - Hoe verder een probleem opgesplitst wordt in onderliggende oorzakelijke problemen, hoe eenvoudiger het is om bij deze deelproblemen acties te formuleren. Je verfijnt de oorzaken tot aan de 'wortels' van de boom en tekent in de kruin de gevolgen uit.
 - Vervolgens formuleer je acties bij de problemen waar je zelf een invloed op heeft, en dit op kaartjes in een andere kleur. Het kan gaan om sterke punten of mogelijkheden tot al of niet concrete acties die het probleem helpen oplossen.
- Formuleer samen een aantal acties die je kan ondernemen om de problemen op te lossen en/of aan te pakken. Schrijf deze acties op aparte kaartjes.
- Neem vervolgens de kaartjes en orden ze in een tijdspad. Welke acties kan je op korte termijn verwezenlijken? Welke acties zullen later opgestart worden?
- Geef tot slot ook de randvoorwaarden aan die nodig zijn om de acties te doen slagen.
- Tot slot: stel een concretere planning op per actie: wie doet wat, wie is verantwoordelijk, ...



8.7. Theory of Change (TOC)

DOEL:

- De verbanden tussen doelen op langere termijn, tussentijdse doelen en acties expliciteren.
- Acties evalueren in functie van de doelen.
- Tussentijdse resultaten formuleren.

VOOR WIE:

Voor een Brede School die reeds een tijdje aan het werk is en de acties wil evalueren in functie van de doelen.

TIJD:

Minimum 1 uur.

HOE:

De partners gaan aan de slag om de doelen (op korte en lange termijn) van de Brede School te evalueren. De acties die gepland zijn worden bekeken in relatie tot de doelen.

MATERIAAL:

Flappen, overzicht acties en langetermijndoelen van jullie Brede School (indien dit op papier staat).

VOOR DE BEGELEIDER:

Een inspirerende benadering voor het formuleren van doelen in de Brede School is de Theory of Change (TOC). TOC is een evaluatiemethode gericht op het identificeren van veranderingsprocessen in complexe projecten in een complexe context. De focus ligt op het blootleggen en expliciteren van de relatie tussen doelen en acties.

Deze lijn duiden heeft als voordeel dat wanneer doelen niet of onvoldoende bereikt worden het geheel tussen doelen, tussendoelen en acties nauwer kan bekeken worden. Misschien liggen doel en actie te ver uiteen en moeten we meer tussendoelen formuleren en/of versterkende acties opzetten? Misschien wordt het doel door meerdere factoren beïnvloed en kunnen we als Brede School zorgen voor acties die ingrijpen op andere factoren?

Bijvoorbeeld: om de leesvaardigheid te bevorderen van de kinderen in de wijkscholen, wil de Brede School het bibliotheekbezoek verhogen. Daartoe organiseren ze klasbezoeken en een jaarlijks vertelfestival in de buurtbibliotheek. De methodiek Theory of Change (TOC) verplicht deze Brede School om de relatie tussen meer lezen, meer bibliotheekbezoek en het luisteren naar verhalen nauwer te omschrijven. Dit leidt in de praktijk tot het meer opvolgen van het bibliotheekbezoeken: naar aanleiding waarvan en waarvoor komen

kinderen naar de bib. Maar het draagt ook bij tot de organisatie van bijkomende acties door de scholen. De leerkrachten maken in de klas meer gebruik van boeken uit de bibliotheek en leggen expliciet een verband tussen lezen en vertellen, tussen lezen en fantasie, ... Door de relatie beter te benoemen, wordt de evaluatie concreter en komt men tot relevante versterkende acties.

Daarnaast leidt het formuleren van tussendoelen ook tot een beter zicht op de resultaten van de Brede School en dit motiveert.

Deze methodiek wordt indien nodig voorafgegaan of geïntegreerd met 8.6. De problemenboom: daar worden de relaties tussen noden en mogelijke oplossingen blootgelegd.

VERLOOP:

Stap 1: bespreek in groep de doelen en acties van jullie Brede School.

Verdeel de deelnemers aan deze vergadering in twee groepen.

- Groep 1 brengt in kaart welke langetermijndoelen de Brede School geformuleerd heeft om de problemen aan te pakken. Elk doel wordt op een afzonderlijke flap genoteerd.
- Groep 2 schrijft op afzonderlijke post-its welke acties de Brede School geformuleerd heeft.

Stap 2: formuleer jullie theorie van verandering: hoe zijn de acties verbonden met de langetermijndoelen?

- Hang de flappen met de doelen op.
- Hang vervolgens de acties bij de desbetreffende doelen.
- Bespreek:
 - Waarom leidt volgens jullie een bepaalde actie tot een bepaald doel? Wat zijn jullie achterliggende ideeën en theorieën hierover?

Bijvoorbeeld: een Brede School zet in op het promoten van het vrijetijdsaanbod. Ze hopen het beeld dat leerkrachten over leerlingen hebben te veranderen, zodat leerkrachten op een andere manier omgaan met leerlingen en ook de buitenschoolse ervaringen en/of talenten van kinderen binnen de klas meer zullen gaan benutten. Op basis van deze vaststelling gaat de Brede School in de TOC verder nadenken over die achterliggende theorieën: klopt dit? Zijn er nog andere acties nodig om het doel te bereiken ...

- Wat zijn de tussentijdse veranderingen of resultaten die je van de acties verwacht?
- Formuleer de nodige tussendoelen om de relatie tussen actie en doel te expliciteren.

Tip: voor de formulering van tussendoelen kan je gebruik maken van SMART. Zie bronnenkaart 8.16. Om de voortgang van de vergadering niet te onderbreken kan dit nadien door een werkgroepje gedaan worden.

Stap 3: pas jullie theorie van verandering toe: waar hebben we nood aan?

- Hebben we op basis van de relatie tussen doel en actie nood aan extra acties die (het effect van) de huidige acties kunnen versterken?
- Hebben we nood aan verhelderende tussendoelen en meer evaluatie(momenten) en zo ja, welke? Achterliggend idee: het zijn de acties en hun voorziene resultaten die worden geëvalueerd. Worden er tussentijdse veranderingen vastgesteld, dan is de kans reëel dat ook de langetermijndoelen zullen gehaald worden. Indien geen tussentijdse veranderingen vastgesteld kunnen worden, moet opnieuw bekeken worden of de actie bijdraagt tot het realiseren van het doel.

Stap 4: schrijf jullie TOC uit.

Schrijf jullie TOC in eenvoudige termen uit voor alle partners en externen. Dit wil zeggen: wat willen we bereiken en hoe pakken we dat aan? Maar ook: waarom denken we dat onze acties tot bijdragen tot onze doelen? Wat zijn onze achterliggende ideeën en theorieën van waaruit we vertrekken?

8.8. Wat blijft je bij? Opwarmertje

DOEL:

- Het ijs breken, elke deelnemer kort aan het woord laten en op een positieve manier starten.
- Reflecteren.
- Evalueren.

VOOR WIE:

Voor de deelnemers aan een vergadering waar een activiteit geëvalueerd wordt.

TIJD:

15 minuten.

HOE:

De deelnemers drukken kort uit wat Brede School voor hen betekent.

VOOR DE BEGELEIDER:

Voordeel: vermits iedereen iets positiefs inbrengt, is dit een snelle en krachtige manier om het gesprek met een positieve noot te starten. Dit kan helpen om de reflectie in een constructieve sfeer te laten verlopen.

Valkuil: zorg ervoor dat de deelnemers geen hele verhalen vertellen. Zo loop je het gevaar dat deze korte opdracht te langdradig wordt.

VERLOOP:

- Iedere deelnemer wordt uitgenodigd een activiteit, gebeurtenis, idee, uitspraak, ... van de bredeschoolwerking aan te halen, die men heel goed, inspirerend, de moeite waard of voor herhaling vatbaar vond. Het moet om iets positiefs gaan.
- Iedereen krijgt het woord. Elke deelnemer licht heel kort zijn positief verhaal toe. Om te vermijden dat teveel tijd aan deze opwarmer besteed wordt, kan je aangeven dat mensen hun verhaal in maximum vijf zinnen mogen omschrijven.

8.9. De tijdslijn

DOEL:

- De werking van de eigen Brede School in kaart brengen.
- Evalueren en plannen met aandacht voor korte en lange termijn.
- Pluspunten en uitdagingen formuleren.

VOOR WIE:

Voor een Brede School met minstens één jaar werking.

TIJD:

90 minuten.

HOE:

De partners van Brede School brengen samen de werking van de Brede School in kaart. De doelen en activiteiten worden uitgeschreven op een tijdslijn. Ook de evolutie van het samenwerkingsverband krijgt aandacht. Deze tijdslijn wordt elk jaar aangevuld. Zo kan de continuïteit van het project bewaard worden.

MATERIAAL:

A3 papier met drie kolommen (doelen, activiteiten en samenwerkingsverband) voor elk groepje, post-its, grote flap met tijdslijn (zie stap 2), bronnenkaart 8.14. Referentiekader Brede School, eigen documenten met doelen en activiteiten (indien beschikbaar).

VOOR DE BEGELEIDER:

Als je niet zoveel tijd hebt voor deze methodiek, kan je als begeleider zelf al een tijdslijn met ingevulde doelen, acties en samenwerking voorleggen. Laat de deelnemers aanvullen en start meteen met de bespreking.

Stap 1: breng de doelen, activiteiten en het samenwerkingsverband van Brede School in kaart.

- Verdeel de partners in groepjes van een vijftal personen.
- Elk groepje heeft een A3 papier met volgende kolommen:
 - Doelen Brede School
 - Activiteiten Brede School
 - Samenwerkingsverband Brede School
- De groepjes gaan aan de slag:
 - Individueel schrijft elke deelnemer de doelen van de Brede School van het afgelopen jaar op afzonderlijke post-its. Alsook de activiteiten en wat er zich ontwikkelde op het vlak van de organisatie/werking van het samenwerkingsverband. Brede Scholen die reeds langer lopen kunnen dit per jaar doen.

- Doe een rondje: elke deelnemer kleeft één van zijn post-its in de desbetreffende vakjes, de volgende vult aan, totdat alle post-its aan bod kwamen.
- Bespreek in de groepjes:
 - Zijn alle activiteiten verbonden aan een doel of niet? Waarom niet?
 - Is de samenstelling van het samenwerkingsverband en de manier van samenwerking hierop afgestemd?

Stap 2: maak een tijdslijn.

- Inventariseer doelen, activiteiten en zaken met betrekking tot de organisatie van jullie Brede School en zet ze op een grote gemeenschappelijke flap in de vorm van een tijdslijn. De huidige werking is het eerste jaar, tenzij jullie zelf verder terug willen/kunnen gaan.
- Elke groep geeft om de beurt een doel en activiteit aan tot alles op de gemeenschappelijke flap staat. Ook het samenwerkingsverband wordt ingevuld. Hou het tempo van deze inventarisering voldoende hoog: hier is nog geen plaats voor discussie.

Tip voor de begeleider: een voorbeeld van een ingevulde tijdslijn vind je bij 6.2. Inhoud. Meer voorbeelden kan je vinden op de website: www.ond.vlaanderen.be/bredeschool: per proefproject Brede School (2006-2009) staat per werkingsjaar beschreven wat doelen, activiteiten en uitdagingen waren.

	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	En verder
Doelen				
Acties				
Samenwerkings- verband				
Pluspunten				
Uitdagingen				

Stap 3: bespreek de werking van de Brede School in plenum.

Op basis van deze tijdslijn wordt de huidige werking in zijn geheel bekeken. Beantwoord volgende vragen:

- Sluiten doelen aan bij activiteiten en omgekeerd?
- Is de samenstelling van het samenwerkingsverband en de manier van samenwerking hierop afgestemd?
- Is bijsturing nodig? Op welke vlakken?

Stap 4: wat op langere termijn? Formuleer pluspunten en uitdagingen.

> *Individueel:*

- Op basis van deze discussie noteert iedere deelnemer voor zichzelf: wat zijn onze pluspunten en wat zijn mogelijke uitdagingen?
- Iedereen formuleert ook een doel op langere termijn, aansluitend bij de bredere doelstelling en prioriteiten van Brede School.

> *Inventariseer:*

- De pluspunten en uitdagingen en plaats ze in de betreffende vakjes op de tijdslijn.
- Inventariseer de doelen op langere termijn en bevrage per doel op welke termijn men dit doel ziet: voor volgend jaar, binnen drie jaar, ...? Plaats het doel in het betreffende werkjaar.

> *Bespreek kort het geheel:*

- Komen de langetermijndoelen tegemoet aan de uitdagingen en de pluspunten?
- Zijn er nog uitdagingen over het hoofd gezien?
- Komen alle pluspunten van de werking aan bod?

Sluit de vergadering hier af: je hebt nu een overzicht van de voorbije werking en al eerste opties voor de toekomst. Je kan hier verder aan werken door middel van methodiek 8.11. Van reflectie naar actie in het volgend werkjaar.

8.10. Hoe gaat het er in onze Brede School aan toe? Reflectie

DOEL:

- Reflecteren: grondig terugblikken op de werking.
- De werking doorpraten.
- Aandachtspunten voor de toekomst formuleren.

TIJD:

100 minuten.

VOOR WIE:

Een Brede School na een werkingsjaar.

HOE:

De partners formuleren gezamenlijk reflectiepunten voor de bredeschoolwerking en de concrete aandachtspunten voor de toekomstige werking.

MATERIAAL:

Post-its in 3 verschillende kleuren, een flap met basisoverzicht doelen, activiteiten en samenwerkingsverband of een tijdslijn (zie 8. 9. De tijdslijn).

VOOR DE BEGELEIDER:

- Het plenair plaatsen van de post-its in het referentiekader Brede School (zoals bij Stap 2: extra), is niet altijd even eenvoudig. Als begeleider moet je alert zijn en soms durven doorvragen.
- Om je eigen inbreng (plus- en minpunten en eventuele nieuwe actiepunten) te verzekeren, is het belangrijk dat je deze goed voorbereidt. Zorg ervoor dat het duidelijk is wanneer je tussenkomt als gespreksmoderator of wanneer je een eigen inbreng doet.

VERLOOP:

Stap 1: breng de ervaringen met Brede School samen met alle partners in kaart.

- Op basis van ervaringen met Brede School formuleert iedere deelnemer op post-its een aantal reflectiepunten. Men kan meerdere post-its gebruiken, maar schrijft per post-it slechts één onderwerp op. De onderwerpen kunnen betrekking hebben op de doelen, de inhoud (activiteiten) en de organisatie (het samenwerkingsverband) van de Brede School. Schrijf:
 - één of meerdere sterke punten, positieve zaken die zeker verdergezet moeten worden (op groene post-its);

- één of meerdere moeilijke punten, zaken waar men vragen bij heeft (op oranje post-its);
- één of meerdere zaken die men in dit plaatje mist, waarvan men denkt dat men daar in de toekomst aandacht moet aan besteden (op gele post-its).
- De deelnemers schrijven op iedere post-it ook hun initialen zodat gemakkelijk terug te vinden is wie wat geschreven heeft voor eventuele verdere toelichting.
- De deelnemers plakken hun reflectiepunten op de flap of tijdslijn.

Stap 2: bespreek de reflectiepunten in plenum.

- Als iedereen klaar is, wordt alles in de groep besproken en bediscussieerd. De begeleider modereert het gesprek en probeert voor ieder punt samen te vatten en samen met de partners eventuele actiepunten te formuleren als conclusie.

Tip voor de begeleider: begin met de bespreking van de moeilijke punten, ga dan over naar de groene post-its en als laatste de gele post-its

- Vaak zijn de moeilijkheden in de loop van het project al opgelost. Soms hebben andere partners op een andere post-it een oplossing of actiepunt geformuleerd waardoor de moeilijkheid komt te vervallen of minder scherp wordt.
 - Zo kan er zeker voldoende tijd worden uitgetrokken om de moeilijkheden rustig te bespreken en om te zetten in een aandachts- of actiepunt voor het volgende jaar.
 - Het is voor de partners motiverender om een reflectie te eindigen met een positieve noot en met constructieve punten voor de toekomst.
 - Koppel de reflectiepunten ook aan de visie van de Brede School (je kan hier het referentiekader Brede School voor gebruiken, zie bronnenkaart 8.14.). Door post-its in het referentiekader te plaatsen vallen misschien andere sterke punten en hiaten op. Ook deze bespreken levert nieuwe informatie op over mogelijke actiepunten.
- Tip** voor begeleider: het referentiekader is niet altijd even gemakkelijk om te interpreteren, maar de discussie daarover vormt een deel van het beter leren kennen van mogelijkheden en opentrekken van de eigen doelen.
- De bespreking van de reflectiepunten wordt afgerond met het formuleren van concrete aandachtspunten voor de toekomst. Indien mogelijk worden over de conclusies al concrete afspraken gemaakt en reeds opgenomen in de planning voor het nieuwe werkjaar.

Tip voor de begeleider: de neerslag van een dergelijk reflectiemoment is zinvol om later op terug te blikken, bepaalde evoluties te documenteren of genomen beslissingen op te frissen. Het is bovendien bruikbaar als rapportage voor een subsidiërende overheid.

8.11. Van reflectie naar actie in het volgende werkjaar

DOEL:

Reflectiepunten omzetten in acties voor het nieuwe werkjaar.

VOOR WIE:

Voor alle partners van de Brede School.

TIJD:

45 minuten.

HOE:

In groep worden aandachtspunten omgezet in actiepunten. Gezamenlijk worden concrete acties opgezet voor het nieuwe werkjaar.

MATERIAAL:

Geformuleerde reflectiepunten (methodiek 8.10. Hoe gaat het er in onze Brede School aan toe? Reflectie) en/of pluspunten en uitdagingen (methodiek 8.9. De tijdslijn).

VOOR DE BEGELEIDER:

Voordeel: de groep wordt uitgenodigd te leren uit de ervaringen van het voorbije werkjaar en deze daadwerkelijk om te zetten in een planning van nieuwe acties.

Valkuil

- Bewaak dat de geformuleerde acties realistisch zijn. Kleine stappen die haalbaar zijn, werken motiverender dan de planning van grote niet-realiseerbare acties.
- Je kan niet alle aandachtspunten uit de reflectie omvormen naar actiepunten voor het volgende werkjaar. Maak een verschil tussen actiepunten die je snel kan realiseren en deze die een langetermijnplanning vragen.

VERLOOP:

Stap 1: bespreek plenair de aandachtspunten.

Plenair nodigt de begeleider de groep uit om de geformuleerde aandachtspunten (methodiek 8.10.) om te zetten in acties.

Elke deelnemer krijgt daarbij één 'toetssteen': diversiteit, verbindingen, participatie (zie bronnenkaart 8.14. Referentiekader Brede School) toegewezen. De deelnemer tracht vanuit deze dimensie elementen toe te voegen aan de bespreking.

Vragen die aan bod komen tijdens het gesprek:

- Wat betekent dit (een aandachtspunt/uitdaging) voor het volgende werkjaar? Hoe kan dit concreet gestalte krijgen?
- Wat kan er concreet gebeuren opdat dit (een negatief aandachtspunt/uitdaging) volgend jaar niet opnieuw op het lijstje staat?
- Hoe kan ervoor gezorgd worden dat dit (een positief aandachtspunt/pluspunt) volgend jaar nog versterkt wordt?

Overweeg: zijn de geformuleerde voorstellen en acties realistisch? Kunnen ze elk het volgend werkjaar worden opgenomen? Betreft het voorstellen of acties waar op langere termijn aan moet gewerkt worden?

Stap 2: neem de acties op in een planning.

De voorstellen tot actie worden in de planning opgenomen.

- Maak een overzicht met acties en een planning op korte en lange termijn.
- Maak ook een overzicht van de aandachtspunten. Gebruik dit overzicht in het komende werkjaar om ze ook tussentijds op te volgen en /of voorstellen en acties verder uit te werken.
- Indien jullie een tijdslijn maakten (zie 8.9. De tijdslijn): vul die aan met deze acties.



8.12. Met wie samenwerken en waarom?¹⁶

DOEL:

- Verkennen en/of evalueren van de samenstelling van het samenwerkingsverband.
- Verkennen van de nodige middelen en engagement van potentiële en/of reële partners binnen de Brede School.

VOOR WIE:

Een kerngroep initiatiefnemers en/of van partners na doelbepaling of evaluatie Brede School.

TIJD:

1 uur.

HOE:

Partners van de Brede School worden (opnieuw) in kaart gebracht. Hierbij wordt aandacht besteed aan hun middelen en engagement om die in te zetten. De deelnemers hebben minstens al een globaal beeld van hun gezamenlijk doel en aanpak. Een methodiek als 8.5. De signalenbundel voer je best uit vóór deze methodiek.

MATERIAAL:

Bronnenkaart 8.15. Middelen, flappen met overzichtstabel (zie stap 2).

VOOR DE BEGELEIDER:

Als je als Brede School begint of net al enkele jaren samen werkt is het nuttig om de samenstelling van jullie samenwerkingsverband in kaart te brengen. Zeker na enkele jaren werking en uitbreiding van doelen en activiteiten kunnen nieuwe partners zinvol zijn en een frisse wind doorheen de samenwerking laten waaien.

VERLOOP:

Stap 1: expliciteer het globale doel van de samenwerking Brede School.

Formuleer plenair jullie globaal doel en de hoofdaccenten in jullie aanpak. Laat deelnemers de ruimte om aan te vullen.

Stap 2: breng alle spelers in het veld in kaart.

Verdeel de deelnemers in groepjes van vier tot vijf deelnemers. Geef hen de opdracht na te gaan welke spelers zich in het veld bevinden en over welke middelen ze beschikken die eventueel van belang kunnen zijn voor je Brede School. Maak een globaal overzicht.

16. Bron: Vorming 'samenwerking en netwerkvorming' voor bredeschoolcoördinatoren, Rita L'Enfant (Brussel, 2007)

- Welke spelers bevinden zich in het veld?
- Welke rol kunnen zij spelen in functie van de Brede School: over welke middelen en deskundigheid beschikken ze elk?

Geef de deelnemers volgende wenken:

- Denk breed: wees creatief en denk niet alleen aan de alom gekende organisaties. Denk trouwens niet enkel aan organisaties. Soms kunnen ook private personen, zoals een huisarts, een actieve bewoner, een informele bewonersgroep, ... deel uitmaken van de samenwerking omwille van hun deskundigheid en relaties in de wijk.
- Vergeet ook de huidige partners en middelen niet.
- Formuleer alles zo concreet mogelijk. Wanneer je bijvoorbeeld 'het onderwijs' als partner aangeeft, wat bedoel je dan? Eén of meerdere scholen? De directie of leerkrachten? Als je aangeeft dat een partner deskundigheid heeft, welke deskundigheid is dat dan precies? Gaat het om het werven van kinderen voor kinderactiviteiten of om het begeleiden van kinderen tijdens de kinderactiviteiten, en in welke activiteiten dan? Enzovoort.
- Voor de middelen: bestudeer bronnenkaart 8.15. Deze bronnenkaart geeft een overzicht van mogelijke middelen.

Tip voor begeleider: Je kan voorafgaand aan de vergadering de opdracht geven aan alle deelnemers om zelf in kaart te brengen welke organisaties er zijn en wat ze kunnen bijdragen aan jullie Brede School.

- Bundel de mogelijke organisaties, personen en hun middelen en maak een analyse in overzicht op pagina 83. Bespreek vervolgens de andere kolommen.

Stap 3: bespreek in plenum het overzicht.

De groepjes vullen elkaar om de beurt aan. Dit overzicht is het geheel van huidige en/of eventueel toekomstige partners van de Brede School.

Stap 4: bespreek in groepjes de organisaties, partners en hun middelen aan de hand van volgende vragen:

- Beschikt onze Brede School over alle middelen die ze nodig heeft in functie van haar doel en aanpak?
- Over welke middelen en partners wel en kan hiervoor de samenwerking bestendigd worden?
- Welke middelen en welke organisaties of partners kunnen indien nodig extra bijdragen aan onze Brede School?
 - Zijn dit huidige partners die over belangrijke middelen beschikken maar deze (nog) niet inzetten in functie van de Brede School?
 - Zijn er andere organisaties die ons als Brede School verder kunnen brengen?
- Schat voor elke mogelijke nieuwe samenwerking in, in hoeverre zij bereid zijn tot medewerking en engagement. Hou rekening met complementariteit, tijd, grote of kleine organisatie, ideologie, aansluiten bij de doelen van Brede School, vertegenwoordiging van een bepaald net, ... en niet in het minst enthousiasme.

Analyse:

Organisaties, personen, ...	Middelen	Belang van de middelen voor je doel en aanpak	Vervangbaarheid	Afhankelijkheid (belang en vervangbaarheid samen)	Belangrijke partners
		Schaal van 1 - 4	- groot - eerder groot - eerder klein - klein - vervangbaar door ...?	- groot - eerder groot - eerder klein	Van drie sterren tot geen
...					
...					
...					
...					
...					
...					

Stap 5: bespreek in plenum de resultaten van de verschillende groepjes.

- Maakten de verschillende groepjes dezelfde analyse?
- Waarin verschillen de groepjes?
- Geef samen aan met welke organisaties en/of personen je wil samenwerken en waarom. Het kan zowel gaan om een samenwerking met een nieuwe partner als om een bevestiging of uitbreiding van een bestaande samenwerking. Sommige vormen van samenwerking kunnen met het oog op de doelen en veranderende focus van Brede School ook (tijdelijk) op een lager pitje worden gezet.

Stap 6: spreek de mogelijk nieuwe partners aan.

Bereid hun opname in het samenwerkingsverband voor. Dit door een kennismakingssessie te organiseren, hen uit te nodigen op een volgende vergadering met een korte een introductiesessie tot de werking van Brede School, ...

8.13. De samenwerking geëvalueerd

DOEL:

- De samenwerking evalueren.
- Gevoeligheden opsporen en acties ter verbetering formuleren.

VOOR WIE:

Alle partners.

TIJD:

45 minuten.

HOE:

De partners beschrijven boeiende en moeilijke aspecten van de samenwerking.

VOOR DE BEGELEIDER:

Deze oefening geeft een zicht op de gevoeligheden waarmee je best rekening houdt als je samenwerkt. Datgene wat jezelf als onaangenaam ervaart – bijvoorbeeld niet-nagekomen afspraken – wordt door de andere partners vaak evengoed als negatief ervaren. Door enerzijds aandacht te hebben voor wat samenwerken onprettig kan maken en anderzijds door de positieve punten in de verf te zetten, kan je extra zorg dragen voor de banden tussen de partners.

VERLOOP:

Stap 1: inventariseer wat iedereen boeiend vindt aan de samenwerking en wat niet.

- Iedereen maakt voor zichzelf een lijstje van wat hij/zij boeiend vindt aan de samenwerking en van wat voor hem/haar de samenwerking bemoeilijkt. Dit kunnen algemene argumenten zijn maar ook concrete. Vul als begeleider zelf gerust aan. Vaak zijn het ook kleinere dingen die de samenwerking hinderen. Die mag je zelf inbrengen.
- Je kunt ook starten aan de hand van onderstaande lijst. De deelnemers kunnen schrappen, bevestigen en aanvullen.

Stap 2: leg alles samen en bespreek.

- Laat de deelnemers voorstellen doen om de positieve zaken te bevestigen en eventueel zelfs te versterken.
- Bespreek de hindernissen in de samenwerking. Soms is alleen al de erkenning ervan voldoende. Maak ter plekke concrete afspraken die de ergernissen kunnen wegwerken. Of stel een werkgroep aan die een voorstel uitwerkt.

Boeiend:	Moeilijk:
Realisaties die alleen niet haalbaar zijn	Soms de afhankelijkheid van de andere om dingen gerealiseerd te krijgen
Nieuwe inzichten	Niet-nagekomen afspraken
Het samenwerken op zich	Partners die niet transparant werken
Elkaar enthousiasmeren	Onbereikbare mensen
Open voor discussie	Traagheid
Taken verdelen	Als je inbreng niet lijkt te tellen
Strategischer moeten werken	Overbevraging van een partner
Onderlinge realistische verwachtingen ten aanzien van de verschillende partners	...
Duidelijke engagementen van iedereen	...
...	...
...	...
...	...
...	...

8.14. Bronnenkaart: referentiekader voor een Brede School

Wat is een Brede School?



Mogelijke vragen om de geformuleerde visie te vergelijken met het referentiekader:

MAXIMALE ONTWIKKELINGSKANSEN

- Sluit jullie doel van Brede School aan bij het doel “maximale ontwikkelingskansen voor alle kinderen en jongeren creëren”?
- Besteden jullie in jullie formulering aandacht aan de vijf kerndomeinen (gezondheid, veiligheid, maatschappelijke participatie, talentontwikkeling & plezier, voorbereiding op de toekomst)?
- Komen verschillende vaardigheden, kennis, attitudes, competenties aan bod?

BREDE LEER- EN LEEFOMGEVING

- Wil jullie Brede School een brede leer- en leefomgeving creëren?
- Welke aspecten van een brede leer- en leefomgeving komen aan bod in jullie Brede School?
- Benutten jullie verschillende leer- en leefomgevingen?

BREED SAMENWERKINGSVERBAND

- Hoe vullen jullie de organisatie van Brede School als breed samenwerkingsverband in?
- Komen de partners uit diverse sectoren?
- Is het doel van de Brede School relevant voor de verschillende partners?

TOETSSTENEN: DIVERSITEIT, VERBINDINGEN & PARTICIPATIE

De toetsstenen diversiteit, verbindingen en participatie zijn belangrijk om de kwaliteit van de Brede School te garanderen.

- Diversiteit gaat over diversiteit van activiteiten, doelgroep, samenstelling van het samenwerkingsverband. Hoe zien jullie dat?
- Verbindingen wil zeggen: hoe worden de verschillende doelen verbonden aan elkaar, hoe verhouden de verschillende activiteiten zich tot elkaar? ...
- Participatie heeft te maken met het betrekken van kinderen en jongeren bij de Brede School. Hoe zien jullie de mogelijkheden tot participatie?
 - Hebben jullie ook al aandacht besteed aan participatie van ouders of andere betrokkenen bij de Brede School?
 - Kunnen de partners voldoende participeren in het uitzetten van het doel van de Brede School of ligt dat al op voorhand vast?
 - Hebben jongeren inspraak in de competenties die men wil stimuleren? Komt maatschappelijke participatie voldoende aan bod in de werking?

GLOBAAL

- Sluit jullie invulling van Brede School aan bij het referentiekader?
- Zijn de verschillende aspecten in het referentiekader herkenbaar, eventueel in een andere terminologie?
- Zijn er invalshoeken of aandachtspunten in het referentiekader die voor de eigen bredeschoolwerking een meerwaarde kunnen bieden of extra aandacht verdienen?

8.15. Bronnenkaart: middelen

MIDDELEN

In een netwerk¹⁷ zijn partners gelijkwaardig. Maar dit wil niet zeggen dat alle partners gelijk zijn. Gelijkwaardigheid veronderstelt dat alle partners au sérieux worden genomen en dat iedereen inspraak heeft. Partners verschillen wel in de mate waarin ze middelen ter beschikking hebben om in te zetten in het samenwerkingsverband. Het kan gaan over verschillende soorten middelen (zie ook 5.3. Middelen):

- materiële middelen: infrastructuur, vervoer, materiaal, ...
- kennis en vaardigheden: expertise, personeel, ...
- positie- en functiemacht: wie kan invloed uitoefenen...
- relaties: wie kent wie,
- identiteit en imago: visie, waar sta je voor, wat draag je uit, ...
- collectieve macht: de macht van het getal, bijvoorbeeld: hoeveel mensen steunen de doelen.

Als partners allemaal over dezelfde middelen beschikken, kan er al snel concurrentie optreden. Wanneer de ene partner over een van de middelen beschikt die een andere niet heeft (en omgekeerd) én die van belang is voor het thema waarrond men werkt, dan vullen partners elkaar aan. Je hebt er echter niet veel aan wanneer een partner wel beschikt over middelen die van belang zijn voor het samenwerkingsverband (en dus potentieel heeft) maar niet bereid is om deze in te zetten. Bij het kiezen van partners is het dan ook van belang niet alleen te overwegen wie betekenisvol is maar ook wie handelingsbereid is.

AFHANKELIJKHEDEN

Hoe belangrijk zijn bepaalde middelen? En hoe gemakkelijk of moeilijk is het om deze te vervangen? Door dit in te schatten krijg je zicht op hoe afhankelijk je bent van bepaalde partners.

Vervangbaarheid van de middelen	Belang van de middelen	
	Groot	Klein
Groot	Geringe afhankelijkheid	Onafhankelijkheid
Klein	Grote afhankelijkheid	Geringe afhankelijkheid

Een jeugdorganisatie heeft veruit als enige in de buurt de expertise voor handen om kinderactiviteiten te laten doorgaan op woensdagnamiddag. Binnen een netwerk dat erop gericht is om de vrijetijdsbesteding van kinderen in de buurt te verrijken, is het dan belangrijk om deze jeugdorganisatie te betrekken.

17. Suijs, Stijn (1999). Netwerken: de dans der partners. Uitdagingen in de samenwerking tussen organisaties. VIBOSO, Brussel.

8.16. Bronnenkaart: formuleer smart!

Globale of langetermijndoelen vertaal je best naar concrete korte(re)-termijndoelen: doelen voor een werkjaar maar ook doelen voor concrete activiteiten. Je beoogde tussentijdse veranderingen of resultaten kan je SMART formuleren.

SMART staat voor:

- **Specifiek:** omschrijf je doel duidelijk en concreet. Wat wil je bereiken, waarom, bij wie, wanneer?
- **Meetbaar:** bepaal wanneer je doel bereikt is en hoe je dat kan 'meten', welk tastbaar resultaat moet er zijn?
- **Acceptabel:** zorg dat de doelen voor alle betrokkenen aanvaardbaar zijn, is er voldoende draagvlak?
- **Realistisch:** formuleer haalbare doelen. Is een doel voldoende uitdagend en toch niet onmogelijk om te realiseren?
- **Tijdgebonden:** baken het tijdsbestek af binnen hetwelk je het doel wil realiseren. Heeft je doel een duidelijk eindpunt?

Via <http://www.onderwijsachterstanden.nl/smart/sma0001.php> kan je het eigen doel aftoetsen aan de SMART-principes.

9. Bronnen

- Cultuurnetwerk Nederland (2008). Cultuureducatie in de brede school. Handreikingen en praktijkervaringen. Cultuurnetwerk Nederland, Utrecht. http://www.cultuurnetwerk.nl/producten_en_diensten/publicaties/pdf/Cultuureducatie_in_de_brede_school_special_1.pdf
- Centrum voor informatieve spelen (2009). Brede School, een speelse verkenning. Centrum voor informatieve spelen i.s.m. stad Antwerpen (www.spelinfo.be)
- Ernalsteen, Veerle en Joos, Annelies (2011). Wat doet een Brede School? Werken aan een brede leer- en leefomgeving. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.
- Ernalsteen, Veerle; Joos, Annelies en Engels, Marjan (2009). Brede School in Vlaanderen en Brussel. Handvatten voor samenwerking, coördinatie en inhoudelijke werking. In: School en Samenleving. Afl. 20, maart 2009, 65-83.
- Fris in het Landschap vof i.s.m. Kind & Samenleving (ruimtecel) (2011). Verbindingsweefsel in Gent. Visie, voorbeelden- en inspiratieboek voor een kwalitatieve inrichting van veilige en speelse verbindingen binnen het speelweefsel. Stad Gent, Gent.
- Gijssels, Katrijn & Velleman, Joris (2008). Op zoek naar speelweefsel. Steunpunt Jeugd: http://www.steunpunt-jeugd.be/uploads/documents/Op_zoek_naar_speelweefsel.pdf
- Joos, Annelies en Ernalsteen, Veerle (2010). Wat is een Brede School? Een referentiekader. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.
- Joos, Annelies; Ernalsteen, Veerle; Engels, Marjan en Morreel, Evelyn (2010). Eindrapport Brede School. Verslaggeving en aanbevelingen na drie proefprojecten Brede School in Vlaanderen en Brussel. Steunpunt GOK/Steunpunt Diversiteit & Leren, Leuven/Gent.
- Joos, Annelies; Ernalsteen, Veerle; Engels, Marjan en Morreel, Evelyn (2010). De impact van Brede School. Een verkennend onderzoek. Steunpunt Diversiteit & Leren, Gent.
- Suijs, Stijn (1999). Netwerken: de dans der partners. Uitdagingen in de samenwerking tussen organisaties. VI-BOSO, Brussel. www.samenlevingsopbouw.be
- Suijs, Stijn De magie van (interorganisatie) netwerken. Uit: Gids sociaal-cultureel en educatief werk. Aflevering 24, december 1999.
- Valkestijn, Marja en Studulski, Frank (2006). Verslag van de expertconsultatie op 6 oktober 2006 over het beleidskader brede school 2006-2010. NIZW/Sardes, Utrecht.
- Van der Grinten, Michiel; Walraven, Miriam; Broekhof, Kees; Hoogeveen, Karin; Studulski, Frank (2007). Handboek Brede School (0-12 jaar). Oberon/Sardes, Utrecht.
- Van Oenen, Saskia; Van Der Zwaard, Joke en Huisman, Marijke (1999). Starten met de Brede School. NIZW, Utrecht.



