

## **'Een wereld te winnen'**

### **Inleiding werkconferentie Arnhemse brede scholen, 5 november 2009**

Door Toni Britsia, stedelijk coördinator Arnhemse brede scholen

#### **Inleiding:**

Precies tien jaar geleden, begin november 1999, was de eerste conferentie over de brede school in Arnhem, toen nog georganiseerd door OV-SV. De focus lag die dag op de brede school als middel om onderwijsachterstanden te bestrijden. Brede school was een nieuw fenomeen in Nederland, waarbij Rotterdam en Groningen de voortrekkers waren.

Na deze conferentie nam de gemeente Arnhem het voortouw om een stedelijk brede schoolbeleid te ontwikkelen. De brede school, niet alleen voor de onderwijsachterstandswijken, maar voor héél Arnhem. In de andere wijken zou het accent meer moeten liggen op een doorgaande lijn met opvang, voor en na schooltijd. Ook de gemeente Arnhem heeft nog twee werkconferenties en inspraakrondes gehouden over de brede school, in 2001 en 2003. Uiteindelijk verscheen in januari 2004 de kadernota brede scholen Arnhem, direct gevolgd door ondertekening van het convenant brede school tussen gemeente Arnhem en de belangrijkste brede schoolpartners in de stad, in februari 2004.

**De kadernota** stelt dat een brede school in Arnhem twee doelen dient:

1. Samenwerken met als doel de ontwikkelingskansen van kinderen van 0 tot 14 jaar en hun ouders te verbeteren.
2. Het versterken van de sociale structuur door de wijken een samenhangend, goed bereikbaar en op de vragen van de wijk aansluitend aanbod te bieden.

Er wordt in de kadernota een basismodel van de brede schoolsamenwerking geschetst:

Een brede school biedt in ieder geval opvang voor de jeugd tot 12 jaar van 's morgens 7.30 tot 's avonds 18.30 uur. En de brede school biedt een doorgaande lijn in voorzieningen voor de jeugd van 0-14 jaar.

Daar bovenop kan iedere brede school, al naar gelang de behoeften van de kinderen, ouders en professionals een eigen profiel daaraan toe voegen. Bijvoorbeeld onderwijsvoorrang, of sport&bewegen, of zorg. We proberen, uitgaande van de behoeften van het kind (en zijn ouders) in de wijk, een wereld voor hem/haar te in te richten die veelzijdig is en recht doet aan de talenten en noden van dit kind. We beogen een samenhangend aanbod te bieden van:

- goed onderwijs
- voorschoolse educatie en opvang 0-4 jaar,
- tussen- en naschoolse opvang,
- kwalitatief goede vrije tijdsactiviteiten
  - sport&bewegen,
  - kunst&cultuur,
  - welzijn, e.d.,
- voldoende zorg & hulp,
- ouderbetrokkenheid en opvoedingsondersteuning.

Het brede schoolverband moet eraan bijdragen dat de partners niet meer het gevoel hebben er 'alleen voor te staan', ze elkaar makkelijker weten te vinden, de toeleiding en doorstroom naar elkaars organisaties soepel verloopt, en ze samen komen tot een dekkend en aansluitend aanbod van activiteiten. En dat alles in gelijkwaardigheid tussen de instellingen.

Die wereld willen we winnen, voor de kinderen en voor onszelf!

De kadernota spreekt de ambitie uit dat over tien jaar (dus in 2014) alle wijkgerichte basisscholen in een brede schoolverband functioneren.

De kadernota maakt een nadrukkelijk onderscheid tussen de brede school als samenwerkingsverband in een wijk, en een **multifunctioneel centrum**. De gemeente Arnhem stelt in de kadernota dat zij bij onderwijshuisvesting zoveel mogelijk multifunctioneel zal bouwen. De ondertekening van het convenant was dan ook in het gloednieuwe multifunctionele gebouw in Het Arnhemse Broek, dat de naam De Symfonie kreeg. Daarna zouden er nog vele volgen, te beginnen met de Malburcht in oktober 2006, daarna nog vijf andere tot en met het zojuist geopende MFC Presikhaven. En dan zijn er nog plannen voor een stuk of negen multifunctionele gebouwen in allerhande fasen van ontwikkeling. Voorwaar een enorme impuls en inzet van de gemeente Arnhem, die alle waardering verdient! Al valt het niet mee om de organisatie van multifunctioneel bouwen, exploiteren, beheren en gebruiken goed neer te zetten. Tot op de dag van vandaag wordt er nog gesleuteld aan de organisatie, en nog heeft het zijn definitieve vorm niet gevonden. Een kwestie van voortschrijdend inzicht, want zo gaan die dingen.

Terug naar de inhoud:

Ook **het rijk** heeft in de afgelopen tien jaren niet stil gezeten. De ministeries van OCW, VWS en Jeugd en Gezin zeggen allemaal de brede schoolontwikkeling te willen steunen, maar het initiatief vooral onderop te willen laten, bij de lokale overheden, bij de scholen. Maar zij hebben ook regelingen afgekondigd en wetgeving gemaakt, die samenwerking rondom kinderen en hun ouders dichterbij brengt. Ik noem allereerst diverse impulsen in de aanpakwijken, zoals onderwijsvoorrang, Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE), sport&bewegen (BOS) en nu recentelijk het Krachtwijken beleid, waar het thema 'Leren en Opgroeien' een prominente plaats in heeft.

De wet OKE ligt nu bij de Tweede Kamer. Hierin veel aandacht voor de 'harmonisatie' van kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en VVE. In de gemeente Arnhem lopen drie pilots in dit kader. Dan hebben we nog het armoedebeleid (Aboulatebgelden) dat deelname aan naschoolse activiteiten voor kinderen uit arme gezinnen haalbaar maakt. En tenslotte de regeling onderwijsleertijdverlenging, waarvoor de komende vier jaar een zomerschool in de wijk Malburgen zal draaien.

De rijksregeling dat basisscholen verplicht worden om buitenschoolse opvang te bieden aan hun kinderen is voor alle brede scholen in alle wijken een enorme impuls tot samenwerking gebleken. De meeste scholen sluiten contracten af met professionele aanbieders op het gebied van voor- tussen- en naschoolse opvang. In toenemende mate werken ze vanuit hetzelfde multifunctionele centrum. Van daaruit ontstaan weer nieuwe initiatieven zoals het landelijke project 'Andere Tijden', waarbij school en opvang de dagindeling voor kinderen anders proberen te organiseren. Natuurlijk is ook de rijksimpuls Brede school, sport en cultuur het vermelden waard, beter bekend onder de naam 'Combinatiefuncties'. Het rijk betaalt mee aan functionarissen die werken in de brede school op het snijvlak van onderwijs en vrije tijd, met name sport en cultuur. Binnenkort zullen we er in Arnhem meer over horen, want de gemeente Arnhem heeft ook hierbij een stevige ambitie uitgesproken!

Zien we door de bomen het bos nog wel?

Al deze regelingen zouden toch al op ons afkomen, of we nu een kadernota brede school hebben of niet. Wat voegt de brede school dan nog toe? De kadernota brede school draagt bij om het grotere geheel te zien en om te focussen. Dat we door de bomen het bos ook zien, zeg maar. En omgekeerd door het bos de bomen en de paden zien. Ik hoor vandaag graag van u of de brede schoolsamenwerking, met de informatiekkanalen die daarbij horen (w.o. [www.arnhemsebredescholen.nl](http://www.arnhemsebredescholen.nl)) u helpen om de bomen en het bos te zien.

## De inhoud van de brede school in Arnhem:

### Evaluatie 2008-2009 van de brede school in Arnhem:

De evaluatie van de Arnhemse brede scholen over het schooljaar 2008-2009, die door bijna alle partners is ingevuld, levert een boeiend en geschakeerd beeld op van de waarde van de brede school, de voornemens en verwachtingen, de sterke punten en de zwakke punten.

De set evaluatieformulieren was dik, te dik zeiden velen van u. De vragen waren niet altijd eenduidig, overlaptten elkaar soms. Het riep ook de vraag op wat nu des brede schools is, en wat niet. Is een bepaalde samenwerking tussen twee instellingen meteen een brede schoolactiviteit? Ja, zou ik zeggen. Want: de brede school is in ieder geval een platform om uit te wisselen en af te stemmen. Als je dit soort initiatieven daar niet inbrengt, dan weet je zeker dat niemand overzicht houdt.

Vooraf het hoofdstuk 'effecten van de brede school' was voor vele nieuwe brede schoolverbanden niet of nauwelijks in te vullen. We gaan er weer opnieuw aan schaven dat beloof ik u. Toch zijn de gezamenlijke evaluaties wel een goede thermometer: waar zijn we mee bezig en wat vinden we daarvan?

### Waar zijn we mee bezig?

Iedere brede school formuleert zelf een meerjarenbeleid, binnen de Arnhemse kaders. Jaarlijks formuleert iedere brede school dan speerpunten, spreekt acties en activiteiten af, en legt dat vast in een werkplan.

**Ontwikkelingsstimulering** is in de aanpakwijken het centrale thema van de brede school. Men is redelijk tot zeer tevreden over voor- en vroegschoolse educatie (doorgaande programmatische lijn van peuterspeelzaal of kinderdagverblijf naar de basisschool), en over afstemming van het naschools activiteitenaanbod, soms in de vorm van een breed educatief aanbod. Zeker de sportactiviteiten worden positief gewaardeerd. Hoewel alle brede schoolpartners in de aanpakwijken zorg hebben voor de risicojeugd, wordt dit nauwelijks als apart speerpunt benoemd. Ook lijkt het alsof taalstimulering als apart aandachtspunt voor de brede schoolsamenwerking verdwijnt.

**Ouderbetrokkenheid en opvoedingsondersteuning** wordt door alle brede scholen in de aanpakwijken als speerpunt benoemd, maar de mening hierover is zeer wisselend. Van zeer slecht (niet aan toegekomen, niets mee gedaan) tot 1 x goed (het lukt ons goed – iedere organisatie apart- om ouders te bereiken en ondersteunen). De overwegende mening neigt naar negatief. Dit speerpunt wordt door alle brede scholen in de aanpakwijken genoemd. Iedereen neemt zich voor om ouders meer te betrekken, maar toch is het vaak een sluitstuk, omdat andere activiteiten dringender zijn. Veel voorgenomen activiteiten zijn om die reden niet doorggegaan. Ook loopt men ertegen aan dat de mogelijkheid om ouderactiviteiten / bijeenkomsten opvoedingsondersteuning te organiseren minder is geworden, met het verdwijnen van de functie 'welzijnswerker onderwijsvoorrang'. Men hoopt en verwacht dat de nieuwe Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) hier meer in kunnen gaan betekenen. Dit is zeker een aandachtspunt voor de toekomst!

Twee brede scholen in aanpakwijken hebben al enkele jaren '**de veilige school in een vreedzame wijk**' als speerpunt, met een gedegen plan en activiteiten op diverse niveaus. Het gaat om het naleven van gezamenlijke gedragsregels in de wijk, training en intervisie voor professionals in de methodiek, en trainingen sociale vaardigheden voor kinderen in school. Ze zijn hier zeer tevreden over. Daarentegen kampen enkele wijken ook met **overlast van hangjeugd** (tussen 10 en 16 jaar), dit is om die reden een speerpunt. Zij bepleiten dat men één lijn trekt bij de aanpak van deze jeugd, ze overleggen met politie, hulpverlening en jongerenwerk. Voor de betrokken organisaties is dit vaak een tijdrovende en energievretende situatie.

Het speerpunt '**leefbaarheid in de wijk**' wordt meestal ingevuld met grote evenementen waarop de wijkbewoners welkom zijn, zoals een kerstmarkt, lentefeest, carnaval, Afrika-project of sportfestijn. Er wordt verschillend gedacht over de kosten en baten van zo'n evenement, de meesten zijn zeer positief, een enkeling

twijfelachtig. Het kost veel tijd en wat levert het nu op? Gerichte acties om kinderen naar de voorzieningen in de wijk toe te leiden (m.n. de basisscholen) hebben wisselend succes.

In de overige wijken is **multi functioneel bouwen** in alle gevallen de reden dat men zich gaat oriënteren op samenwerking in de brede school. Voor de partners zijn de bouwplannen onlosmakelijk verbonden aan de brede schoolplannen. Er zijn mooie visies ontwikkeld, die nu moeten worden omgezet in daden. Partners die in de fase zitten dat ze plannen kunnen maken, zijn tot nu toe zeer tevreden over het proces. Als er een kink in de kabel komt in de bouwplannen (wat helaas in meerdere wijken het geval was) dan wekt dat veel frustratie op. Van verschillende kanten wordt gemeld dat het bouwproces erg veel tijd kost van de partners (een dag per week) die ten koste gaat van het reguliere werk.

## Waar zou de brede schoolontwikkeling naar toe moeten?

Daarover gaan we het vanmiddag hebben met elkaar, waarbij u de inspiratie, opgedaan in de ochtendworkshops, kan meenemen. Maar ik maak van de gelegenheid gebruik om mijn toekomstdromen aan u voor te leggen:

1. We moeten toe naar **doorgaande ontwikkelarrangementen** voor de jeugd in de wijk van 0-12 jaar. Daar bedoel ik mee dat de organisaties samen ervoor zorgen dat er een passend aanbod voor ieder kind is, binnen één pedagogische en didactische lijn. Het kind heeft op één dag te maken met een beperkt aantal verschillende volwassenen (dat zijn er nu soms 13, blijkt uit onderzoek). De activiteiten sluiten goed op elkaar aan (in tijd en inhoudelijk), de kindgegevens worden overgedragen van de ene naar de andere organisatie. De verschillende organisaties regelen het zo dat zij dat het kind er nauwelijks weet van heeft welke van de instellingen op welk moment wat aanbiedt. Een doorgaande lijn in educatie en opvang voor kinderen vanaf twee jaar is op die manier gewaarborgd. Verschillende andere functies kunnen er heel goed aan toegevoegd worden.

Wat is het een uitdaging om zo te kijken naar de ontwikkeling van de kinderen, en om daar de organisatie omheen te bouwen. Dit gaat veel verder dan vanuit autonome instellingen activiteiten afstemmen. Nijmegen Groningen Almere en Den Bosch willen die kant op. Ook in Arnhem hoor ik deze visie steeds vaker.

Ik ben heel benieuwd wat u hiervan vindt. Vandaag krijgt u volop kans om zich hierover uit te laten!

2. **Schoolse en naschoolse educatieve activiteiten in één model**, voor in totaal 30 uur per kind per week. Dat is zes uur extra per kind per week, ruim één uur per dag. Die extra uren worden besteed aan talentontwikkeling, verrijkingsactiviteiten of zo nodig extra taal, lezen en rekenen. Zo wordt de druk op het onderwijs wat weggehaald om hun kerncurriculum nog aan duizend andere zaken aandacht te besteden. Met 6 uur meer tijd per kind per week krijgen onderwerpen als sport&bewegen, kunst&cultuur, sociale vaardigheden, burgerschapsvorming, e.d. meer ruimte om goed uit de verf te komen. Zo staan de brede ontwikkelingskansen en de talentontwikkeling van kinderen centraal, en kunnen ze voldoende aandacht krijgen. De taart vergroten, heet zoiets. Dit vraagt echt een intensieve samenwerking van onderwijs met de gemeente, de inzet van combinatiefunctionarissen, sport, cultuur, enzovoorts.

Ook binnen school is dit een andere manier van denken en doen. De school is, samen met de andere organisaties verantwoordelijk voor het aanbod van 30 uur per week per leerling. Rotterdam en Den Haag werken aan dit model, en hebben er inmiddels hun eerste ervaringen mee opgedaan.

Ik ben benieuwd wat u ervan vindt.

3. Tenslotte wil ik nog nadrukkelijk stil staan bij **ouderbetrokkenheid en opvoedingsondersteuning** omdat ik me daar zorgen over maak. Brede scholen vinden dit belangrijk, maar zijn toch ontevreden over wat zij zelf kunnen bieden.

Ik weet eigenlijk weinig goede voorbeelden in het land. De kinder-ouderhuiskamer uit Nijmegen zou dit misschien kunnen zijn. Ook de nieuwe Centra voor Jeugd en Gezin hebben hier een taak in. Gelukkig zijn er vandaag ook vertegenwoordigers van de CJG's. Vanmiddag is dit ook een van de onderwerpen, die we willen bespreken met u in de denksessies. Ik hoop dat u er goede, concrete ideeën over heeft.

## Organisatie en samenwerking van de brede school

### Hoe ziet de brede school in Arnhem eruit?

Op de brede schoolconferentie van tien jaar geleden gebruikte ik in mijn inleiding een ladenkastje, als metafoor voor de brede school. Het geheel noemen we de brede school, maar wat we in alle laden stoppen mogen we zelf weten, en kan in iedere wijk weer verschillend zijn.

Nu, tien jaar later, constateer ik dat er heel wat in gang gezet is. Niet alleen de nieuwe en geplande MFC's (zie boven), maar ook in de ontwikkeling van samenwerkingsverbanden brede school. Alleen zijn het geen nette ladenkastjes geworden, zoals het model dat ik indertijd bij me had. Nee, ik zie in Arnhem een vrije vertaling van een ladenkast. Het is een losse verzameling laden (lees: losse organisaties) met verschillende formaten, die min of meer gestapeld zijn, en bijeen gehouden worden door een touw of riem. In de ontwerpwereld noemen ze dit 'design' en betalen ze er veel geld voor. Een ladenkast als deze heeft z'n beperkingen. Ik zie de charme ervan, maar ik zie toch ook de wankele constructie, en het grote belang van het verbindende touw er om heen.

Het is de taak van de regiegroep brede scholen (de gemeente en bestuurders van de organisaties) om te zorgen dat de zaak niet uit elkaar valt, om de brede school mogelijk te maken.

In de praktijk zullen de brede school coördinatoren vaak de verbinding proberen te leggen, zij zijn vaak 'het geweten' van de brede school, die tot taak heeft om de voortgang in inhoud en samenwerking te stimuleren.

Vraag voor vandaag is o.a.: koesteren we deze losse brede schoolstructuur, of willen we toch verder gaan, en een steviger bouwwerk neerzetten? Hoe moet dat er dan uitzien? En wat is daar dan voor nodig? Of: is het wel goed zoals het is?

Maar goed, terug naar de Arnhemse brede scholen, zoals die zich hebben ontwikkeld tussen 2004 en halverwege 2009. We kunnen natuurlijk verbeterpunten benoemen (dat doen we straks ook), maar we mogen toch ook **trots** zijn. Want: inmiddels zijn er dertien brede schoolverbanden in Arnhem, in diverse stadia van ontwikkeling! Daar doen in totaal aan mee:

---

15	peuterspeelzalen	van	2	organisaties	SPA en Rijnstad
8	kinderdagverblijven	van	2	organisaties	SKAR en Kiekeboe
33	basisscholen	van	4	organisaties	De Basis, Delta, Fluvius, Simon
8	buitensch. opvang	van	3	organisaties	SKAR, Kiekeboe en TussenThuis
8	wijkcentra	van	1	organisatie	Rijnstad
8	sportpunten	van	1	organisatie	Sportbedrijf
1	bibliotheekfiliaal	van	1	organisatie	Bibliotheek Arnhem
..1	consultatiebureau	van	1	organisatie	STMG
1	nasch. behandelgroep	van	1	organisatie	Lindhout

Ook is Bureau Breedtekunst (nu Het Kunstbedrijf) betrokken als leverancier van binnenschoolse en naschoolse activiteiten, voornamelijk in de aanpakwijken.

---

Enkele brede scholen willen dat de zorgorganisaties aansluiten bij het brede schooloverleg.

Jeugdgezondheidszorg, CJG, maatschappelijk werk. Nu worden op dit moment de CJG's opgetuigd, en is er een nieuwe zorgstructuur in Arnhem en regio met overleggen, projectgroepen en stuurgroepen. Daar neemt de jeugdgezondheidszorg een spilfunctie in. Helaas moest de STMG me onlangs laten weten dat ze opnieuw prioriteiten hebben moeten stellen, waardoor de wijkverpleegkundigen niet meer in brede schooloverleggen zullen participeren. Zij richten zich op de samenwerking in de CJG's.

Nu de buurtnetwerken ook zijn gestopt, is er bijna geen overleg meer tussen 1<sup>e</sup> lijnsinstellingen in de wijk over zorgkinderen. Men vindt dit erg jammer, zo blijkt uit vele opmerkingen in de evaluatie. De samenwerking met de nieuwe CJG's moeten we nog helemaal gaan opbouwen. Deze dag kan daar een begin mee maken!

Zeven brede scholen in vijf aanpakwijken hebben ondersteuning bij hun proces in de vorm van **brede schoolcoördinatoren**. Vanaf september 2009 hebben ook vier brede scholen in oprichting, in de nieuwere wijken, een beetje ondersteuning (minder uren dan in de aanpakwijken). Deze brede schoolcoördinator hebben een onafhankelijke functie, ze zijn in dienst van stichting Rijnstad, en worden aangestuurd door stichting PAS, door mijzelf. De brede scholen in nieuwe wijken, die zich tegelijkertijd oriënteren op nieuwbouwplannen, hebben vorig schooljaar tijdelijke ondersteuning gekregen van externe procesbegeleiders. Uit de evaluatie blijkt dat men over het algemeen tevreden tot zeer tevreden is over die ondersteuning. De gemiddelde score in de aanpakwijken is een 3,7; dat zegt genoeg. Twee brede scholen hebben kritische noten, ook over de rol en positie van de coördinator. Over het algemeen spreekt er echter veel waardering uit de opmerkingen: "Ze pakt taken goed op." "Ze is duidelijk en actief en houdt iedereen erbij." "We hebben respect voor haar uithoudingsvermogen en geduld."

### **De organisatie ziet er als volgt uit:**

**De regiegroep** is het platform dat de brede schoolontwikkeling aanstuurt en mogelijk moet maken. Ook buigt de regiegroep zich over kwesties rond beheer&exploitatie, en bouw van multifunctionele centra. Dit zijn drie vaste agendapunten. De regiegroep is een zeswekelijks overleg van gemeente Arnhem, met de belangrijkste bestuurlijke partners van de brede school. De regiegroep wordt voorgezeten door de wethouder jeugd&onderwijs, Willem Hoefnagel. Ten aanzien van de brede school is de kadernota brede scholen en het convenant het ankerpunt van beleid. Ook op de andere gebieden (bouw en beheer&exploitatie van MFC's) zijn in de loop van de jaren beleidsdocumenten besproken en zo nodig vastgesteld.

De ondersteuning van de Arnhemse brede schoolontwikkeling (**inhoud en samenwerking**) in Arnhem ligt in handen van stichting PAS. Dat is mijn hoofdtaak, met ondersteuning van het projectbureau PAS.

De **bouw van de multifunctionele centra** gebeurt door de gemeente Arnhem, als verantwoordelijke voor onderwijshuisvesting. De dienst MO heeft de afdeling Voorzieningen en projecten (V&P) die dit aanstuurt. Er zijn nu zes multifunctionele centra gebouwd waar de brede schoolpartners een prominente plaats in hebben. Op negen andere plekken in de stad zijn initiatieven of meer concrete plannen voor dergelijke multifunctionele gebouwen. Voorwaar een hele klus!

Dan is de **inrichting, exploitatie, beheer en gebruik van MFC's** door de gemeente ondergebracht in een aparte organisatie, stichting beheer&exploitatie, die voorlopig werkt vanuit het Sportbedrijf (daar zit immers kennis en kunde over beheer en exploitatie van alle gymzalen, sporthallen, zwembaden, ed). Deze aparte organisatie verzorgt ook beheer, gebruik en exploitatie van de zgn 'samenwoonscholen' in Arnhem, maar dan in opdracht en onder verantwoordelijkheid van de schoolbesturen PO.

De structuur staat. Maar dat wil niet altijd wil zeggen dat de zaken dan ook soepel lopen. Hoe complexer de structuur en de materie, hoe groter het belang van goede communicatie!

### **Samenwerking**

In de evaluatie van de brede scholen schooljaar 2008-2009 vroegen we naar de stand van zaken t.a.v. samenwerking en organisatie in de brede school. Ook hier vroegen we om een score te geven tussen 1 en 5. De gemiddelde scores lagen tussen 3,2 en 3,5. We zijn dus gematigd tevreden over onze eigen brede schoolsamenwerking, zou je kunnen zeggen. Maar we kunnen nog veel beter, wordt af en toe opgemerkt! Waarin we beter kunnen worden, valt ook te lezen uit de toelichtingen bij de vragen. Een bloemlezing:

“**Uitgangspunt** moet blijven: samenwerken ten behoeve van de ontwikkeling van het kind.” Hou bij de samenwerking dus steeds het doel voor ogen! Iemand merkt op dat we bij de brede school de neiging hebben om doel en middel om te draaien. Laten we ons realiseren dat de brede school niet meer dan een middel is om een doel (de ontwikkeling en opvang van kinderen) te bereiken. Als we dat doel beter, sneller en goedkoper op een andere manier kunnen bereiken, dan moeten we dat vooral doen!

Diezelfde persoon waarschuwt ervoor dat we niet een allesomvattende structuur moeten willen maken, waardoor er een uitgebreid overlegcircuit ontstaat. “**Afstemming en samenhang heeft een grens**”, is de goede raad. Iemand anders noemt: “Voorkom overdaad, te veel plannen en ambities, die we toch niet waar kunnen maken. Maak een jaarplan en hou je daar dan ook aan.” De doelgerichtheid van de brede schoolsamenwerking is daarentegen een punt waarover de meeste brede scholen redelijk tevreden zijn. Men heeft blijkbaar niet het idee zijn beperkte tijd te verdoen aan een onnodig overlegcircuit. Gelukkig maar. Zo moet het ook zijn.

De **relationele kant van de samenwerking** blijft vaak relatief onderbelicht, terwijl juist wrijving in de onderlinge relaties de belangrijkste faalfactor is in een samenwerking. Het is een regelmatig terugkerend punt van irritatie in de samenwerking als afspraken niet worden nagekomen, worden herroepen of steeds ter discussie gesteld worden. Dat strooit zand in de machine, waardoor ook de meest enthousiaste deelnemer vroeg of laat afhaakt. Deelnemen aan een brede schoolnetwerk vraagt om een houding en samenwerkingsvaardigheden bij alle participanten die samenwerking stimuleert en beloont. Sla er alle leerboeken over groepsdynamica maar op na.

De **functie van midden-manager** (schooldirecteur, unitmanager, enzovoorts) is een hele cruciale voor het welslagen van de brede school. Zij zorgen voor communicatie met hun bestuur en met de medewerkers op de ‘werkvloer’. Zij zorgen voor de verbinding van hun eigen instelling met de mogelijkheden die de andere brede schoolpartners meebrengen. Zij zorgen ervoor dat er een visie ten grondslag ligt aan bouwplannen, en dat plannen worden omgezet in daden. De structuur en interne communicatie van de organisaties moet ervoor zorgen dat signalen en afspraken snel op de juiste plekken terecht komen. Dat functionarissen met mandaat namens hun organisatie in de brede schooloverleggen zitting hebben, en vervangen worden als zij een keer niet kunnen. Discontinuïteit en besluiteloosheid (“dit moet ik eerst intern overleggen, punt komt over zes weken terug.”) zijn de dood in de pot voor een energieke samenwerking.

“We hebben wel een meerjarenplan, maar we verliezen onze focus in **de waan van de dag**.” “Er komen andere ontwikkelingen tussendoor, waardoor wij onze eigen plannen moeten wijzigen, of tijdelijk opzij moeten zetten.” Vooral wijzigingen in bouwlocaties of bouwplannen is een grote energievreter. Partners voelen zich erdoor overvallen of voor het blok gezet. Het is moeilijk, maar onontkoombaar dat je meebeweegt in een wereld die zelf steeds in beweging is. Juist dan is het van groot belang om de focus en de grote lijn vast te houden.

We hebben het gehad over samenwerken, maar **samenwonen in één multifunctioneel centrum** brengt ook zijn eigen uitdagingen mee. Ik vergeleek dat onlangs, bij de opening van Presikhaven, met het starten van een woongroep, zoals we dat misschien nog kennen van dertig jaar geleden. De angst om je autonomie, je eigenheid te verliezen speelt vaak mee. Opvallend is dat je dat zelden van jezelf zegt, maar dat je dat wel bij elkaar ziet. Geduld, humor, openheid, dat heb je nodig. Maar het belangrijkste is: vertrouwen! In jezelf, in de ander, in de samenwerking, in de toekomst. Zorg dat je zelf een betrouwbare partner voor de ander bent. Gelukkig zie ik hiervan hele mooie voorbeelden in Arnhem, soms groot (de opening van MFC Presikhaven een maand geleden), soms in kleine dingen (één voetbalteam van leerlingen van beide scholen in één MFC). Wees daar zuinig op en vier je successen!

Eén onderwerp kan niet onbesproken blijven : **samenwerken kost tijd!** Dit punt wordt het laagst gescoord in de evaluatie: een Arnhems gemiddelde van 2,5. Alle partners klagen erover dat ze te weinig tijd hebben voor de brede school, ( en voor de overleggen rond de bouw van een MFC). Als dan ook nog eens van de partners verwacht wordt dat ze een actieve rol spelen in de wijk, dan ontbreekt daar helemaal de tijd voor.

“We hebben onvoldoende tijd om zaken goed en zorgvuldig uit te werken. Dat levert regelmatig frustratie op” is een veelgehoorde klacht. Het is vooral het middenmanagement van de instellingen dat de brede scholen in de wijk moet aansturen, dus veel moet overleggen. “De interne organisatievorm van de instelling maakt het moeilijk om te participeren in alle brede school overleggen,” wordt hier en daar opgemerkt.

Tijdgebrek zet de samenwerking onder druk. Het is niet duidelijk wat je van de ander mag verwachten. “We moeten keuzes maken wat we wel en niet kunnen. We moeten onze mogelijkheden afbakenen. En we moeten dit signaal afgeven aan de hogere instanties!” Dat is bij deze gebeurd! En niet voor het eerst, voeg ik er aan toe.

Het argument tijdgebrek zegt natuurlijk ook iets over prioriteitstelling. Hoe belangrijk vinden we de brede school? Gaan we er echt voor? Sommigen geven het ruitertlijk toe, anderen zeggen het van elkaar: “De prioriteit ligt bij de eigen instelling.” Ja, natuurlijk, zou je denken. Maar dat brengt me toch op de vraag of je het doel van de brede school (de brede ontwikkeling en opvang van kinderen) recht doet als je samenwerking met andere instellingen altijd naar het tweede plan verschuift. Is de brede school core business of randverschijnsel? Wat ik vind moge duidelijk zijn! Het besef onderdeel te zijn van een keten aan organisaties rondom kind en ouders, de noodzaak om daarmee goed af te stemmen en samen te werken hoort bij je werk! Ook die wereld hebben we te winnen!

### **Vraagstukken voor een succesvolle brede schoolontwikkeling:**

De samenwerking in de brede school kost alle partijen tijd en energie. Wat moet er nu gebeuren dat die tijd en energie in een vruchtbare bodem valt, zodat het resultaat alle inspanningen waard is geweest?

Ik zie dat we tegen een aantal vraagstukken aanlopen die we de komende jaren echt moeten oplossen, of duidelijkheid over moeten geven. Ik heb geen vastomlijnd idee hoe we dat zouden moeten doen, omdat het nogal afhankelijk is van de opstelling van besturen en subsidiënten. De regiegroep is de plek waar alles samenkomt en die de brede schoolontwikkeling mogelijk moet maken; het is dus ook de plek waar deze discussie gevoerd wordt. Maar uw bestuurders moeten weer gevoed worden door u allen, midden-management, uitvoerders. Hoe kijkt uw interne organisatie aan tegen de toekomst van de brede school? Hoe moet die zich doorontwikkelen? Afhankelijk van het streefbeeld dat daaruit komt, zijn de belangrijkste organisatorische vraagstukken naar mijn idee:

- Hoe organiseren we positieve energie, motivatie, continuïteit en kwaliteit?
- Hoe organiseren we het zo simpel mogelijk en toch integraal?
- Hoe regelen we de regels? Wat regelt elke organisatie afzonderlijk, wat regelen we samen? Hoe doen we dat?
- Regie over het geheel en de delen. (Hoe zorg je voor een besluitvaardige organisatie, met sleutelfiguren met mandaat? Hoe zorg je dat de verbinders er zijn?)
- Tijd en geld (efficiënte en effectieve organisatie, faciliteren van noodzakelijke tijdsinvesteringen ook bij de partners)

De werkconferentie vandaag is ook een vrijplaats om over deze vraagstukken van gedachten te wisselen. Ik verheug me op het debat hierover!

### **Ter afsluiting:**

Er is veel gebeurd in vijf jaar tijd, sinds de kadernota brede scholen het levenslicht zag, en het bijbehorende convenant ondertekend is. De laatste drie jaar (sinds augustus 2006) zijn we echt vaart aan het maken zijn. Dat is gebeurd dankzij een grote inzet van u allen in de afgelopen jaren. Daar mogen we trots op zijn!

Maar we zijn er nog niet. Niet voor niets heette het jaarverslag Arnhemse brede scholen van 2007-2008 'Een kwestie van voortschrijdend inzicht'. En dat voortschrijdende inzicht zullen we de komende jaren ook nog nodig hebben. Omdat de wereld om ons heen altijd in beweging is, is ook de brede school altijd in beweging. Het is nooit 'af', het kan altijd beter, slimmer georganiseerd. Ook vandaag nodigen we u uit om het voortschrijdende inzicht te bundelen, en weer stappen vooruit te zetten.

Het jaarverslag 2008-2009 gaat heten: **Een wereld te winnen!** U weet nu waarom.

November 2009

Toni Britsia  
Stedelijk coördinator Arnhemse brede scholen

[t.britsia@stichtingpas.nl](mailto:t.britsia@stichtingpas.nl)

[www.arnhemsebredescholen.nl](http://www.arnhemsebredescholen.nl)