



Een WERELD te WINNEN

november 2010

Informatie over de
ARNHEMSE **BR**EDE SCHOLEN



WAAROM



Inhoudsopgave

Waarom een brede school?	3
Korte geschiedenis	4
Doelen en basisconcept	5
Organisatie van de Arnhemse brede school	6
Brede scholen in de wijken	7
De partners	8
De activiteiten	9
Samenwerking	10
De coördinator brede school	11
Multi functionele centra	12
Financiën	13
De stedelijke organisatie	14
Goede raad	15

COLOFON

Tekst	Toni Britsia
Foto's	Brede school <i>De Malburcht</i> Brede school <i>De Kempenaer</i> Toni Britsia
Omslag	Kunstwerk leerlingen brede school <i>De Spil</i>
Vormgeving	Jet Peters, Klofje ontwerp Rotterdam



ARNHEMSE BREDE SCHOLEN

T 026 - 3530847

E t.britsia@stichtingpas.nl

I www.arnhemsebredescholen.nl



Koningstraat 27
6811 DG Arnhem
Postbus 821
6800 AV Arnhem

de **BR**EDE SCHOOL?

Een brede school is een middel om de krachten van allerhande professionele partijen die met en voor kinderen werken te bundelen, zodat hun activiteiten en werkprocessen beter op elkaar aansluiten en professionals beter met elkaar samenwerken.

De school staat centraal in deze samenwerking. Onderwijs heeft de wettelijke taak om kinderen goed onderwijs te geven, vijf dagen per week, 40 weken per jaar, acht jaar lang. Daarmee zijn ze, na de ouders, het meest intensief bij de ontwikkeling en opvang van de kinderen betrokken.

De brede school komt de kinderen ten goede: de ontwikkeling van kinderen wordt breed gestimuleerd, ze krijgen kans hun talenten te ontwikkelen. Problemen worden in een vroeg stadium gesignaleerd en aangepakt.

De brede school komt de ouders ten goede: hun kinderen zijn overdag in een veilige en stimulerende omgeving, waar hun kind gekend en gewaardeerd wordt. Er is een 'warme' overdracht onder professionals en instellingen.

De brede school komt de professionals ten goede: de samenwerking vergroot hun mogelijkheden en deskundigheid.

Ze leren de kinderen ook in andere situaties kennen, wat een verrassende kijk op onbekende talenten van kinderen op kan leveren.

De brede school komt de wijk ten goede: een aantrekkelijke brede school zorgt ervoor dat meer kinderen in de eigen wijk naar peuterspeelzaal, kinderopvang, basisschool, buurthuis of sportclub gaan. Kinderen en ouders ontmoeten elkaar bij allerlei activiteiten. Een actieve samenwerking van de school met zijn omgeving zorgt voor leven in de wijk.



Korte GESCHIEDENIS

In de Arnhemse 'aanpakwijken' (nu krachtwijken) bestaat samenwerking tussen scholen, peuterspeelzalen en welzijnswerk al 25 jaar. Deze samenwerking heeft altijd in het teken gestaan van onderwijsstimulering: de kinderen en hun ouders alle mogelijke kansen bieden op een gezonde ontwikkeling en een goede schoolcarrière.

Rond de eeuwwisseling neemt de gemeente Arnhem het voortouw om de brede schoolontwikkeling in Arnhem mogelijk te maken. De gemeente wil niet alleen brede scholen gericht op het bestrijden van onderwijsachterstanden, maar ook brede scholen in andere wijken die dagarrangementen bieden, om zo tegemoet te komen aan de wensen van werkende ouders. Drie stadsconferenties (in 1999, 2001 en 2002) leveren uiteindelijk een Kadernota brede scholen Arnhem op, in februari 2004 bekrachtigd in een convenant met de belangrijkste organisaties op het gebied van onderwijs, opvoeding, opvang, ontspanning en ontmoeting (de vijf o's). Kern is dat brede scholen zorgen voor versterking van de samenhang tussen school, gezin en samenleving, met als doel het bieden van de beste ontwikkelingskansen aan kinderen.

Men stelt zich ten doel dat binnen tien jaar alle scholen brede scholen worden. De uitvoering moet echter budgettair neutraal gebeuren, en ook het initiatief en de leiding per brede school laat de gemeente aan 'het veld' over. De voortgang stagneert, 'het veld' gaat door met werken zoals men gewend was.

In 2006 besluit de gemeente alsnog om budget vrij te maken voor coördinatie en communicatie van de brede scholen. Eerst in de aanpakwijken, later ook in andere wijken.



Ondertussen is de gemeente begonnen met een enorme investering in de bouw van moderne basisscholen gecombineerd met andere voorzieningen, de multifunctionele centra (mfc). Ook hierdoor moeten partijen wel met elkaar om de tafel gaan zitten om te bepalen wat ze met elkaar gaan doen. Hoe kan de samenwerking leiden tot meerwaarde voor de kinderen, de wijk en hun eigen organisatie? Dat leidt in korte tijd tot uitbreiding van het aantal brede scholen.

Een stedelijk coördinatiepunt zorgt ervoor dat de processen worden ondersteund, informatie gedeeld en de (inhoudelijke) brede schoolontwikkeling wordt aangestuurd.

*De brede school is een
gezamenlijk avontuur!*

DOELEN en basisconcept

We moeten doel en middel niet omdraaien. De ontwikkeling van kinderen is het doel, de brede school een middel.

De Arnhemse brede school kent drie algemene doelen:

- 1** Verbeteren van de ontwikkelingskansen van kinderen, doordat school en het netwerk eromheen samen meer kunnen bieden dan ieder voor zich.
- 2** Versterken van de maatschappelijke participatie van kinderen en hun ouders.
- 3** Versterken van de sociale samenhang in een wijk, doordat school met omliggende voorzieningen ervoor zorgen dat kinderen en ouders elkaar ontmoeten en leren kennen.

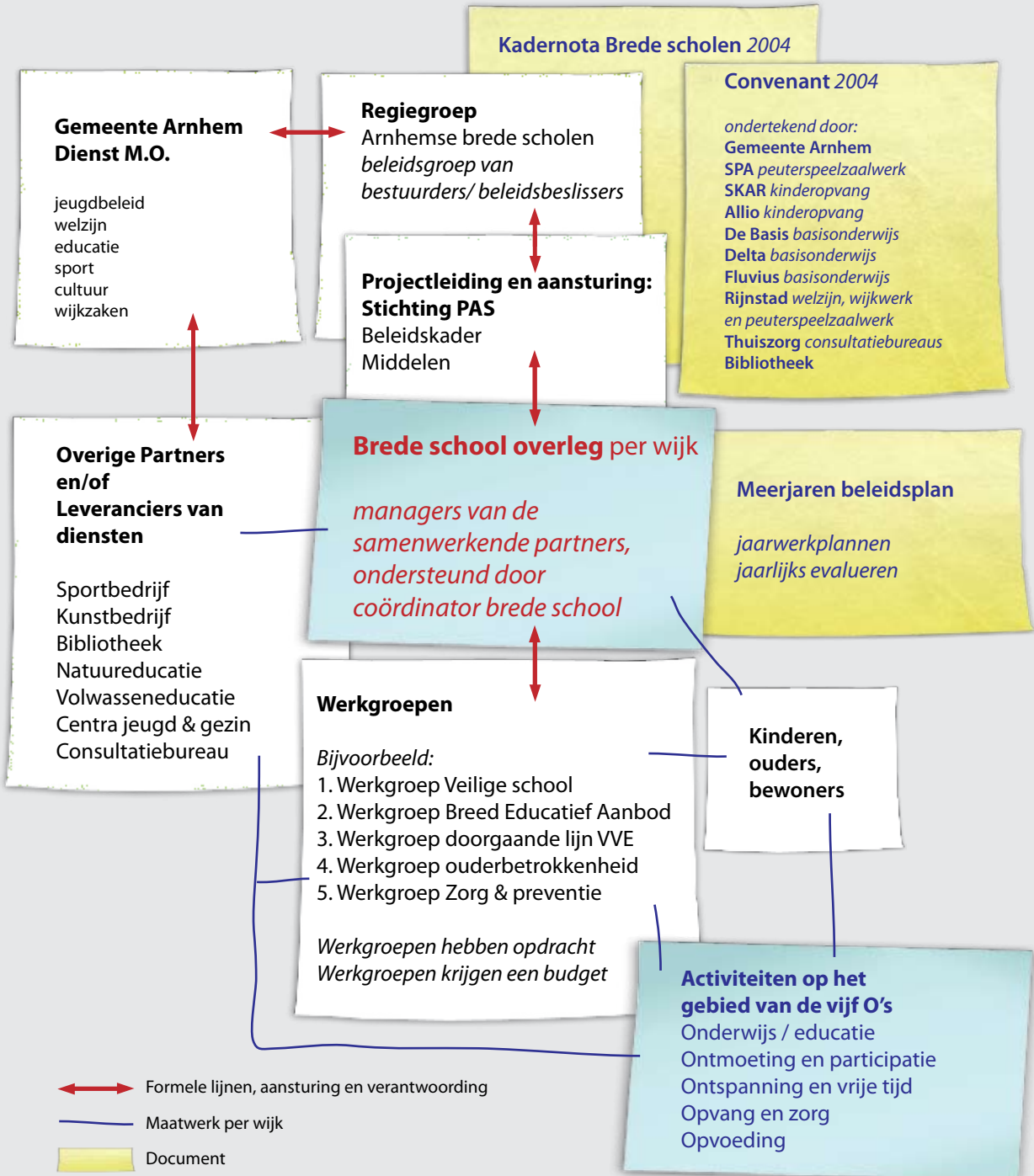
Het basisconcept van een brede school ziet er als volgt uit:

- De brede school biedt een doorgaand arrangement voor onderwijs en opvang, van 7.30 uur tot 18.30 uur.
- De brede school zorgt voor een sluitende overgang van peuters vanuit speelzaal of dagverblijf naar de basisschool. Idem naar het voortgezet onderwijs.
- De brede school biedt een samenhangend aanbod en kwalitatief goede vrije tijdsbesteding van kinderen.
- De brede school heeft oog voor de risicojeugd: instellingen werken samen aan het voorkomen en bestrijden van achterstanden, en zo nodig bieden van extra zorg.
- De brede school is gericht op vroegtijdige signalering en aanpak van problemen bij kinderen en hun ouders.
- De brede school neemt ouders serieus in hun wensen en noden. Ouderbetrokkenheid is vanzelfsprekend.

Afhankelijk van de populatie in de wijk, de wensen en problemen bij kinderen en ouders, en de beschikbaarheid van voorzieningen zijn er verschillen in accenten tussen de brede scholen.



Organisatie van de Arnhemse **BREDE SCHOOL**



BR EDE SCHOLEN

in de WIJKEN

De professionals die werken voor de jeugd delen één ding met elkaar, namelijk dat zij het beste voor de kinderen willen, en beseffen dat ze met elkaar meer kunnen bieden dan ieder alleen. Dat is de basis voor de samenwerking.

Een brede school is een samenwerkingsverband in een wijk van voorzieningen die met en voor de jeugd in de wijk werken. Een brede school is dus niet noodzakelijkerwijs een gebouw, al helpt het wel als de voorzieningen dicht bij elkaar liggen. Arnhem heeft eind 2010 veertien brede scholen, in verschillende fasen van ontwikkeling.

Een algemene bedoeling van de brede school-samenwerking is om meer kinderen uit de wijk te binden aan de voorzieningen in de wijk, dat komt de leefbaarheid en de sociale cohesie ten goede.

Alle partijen willen natuurlijk ook zoveel mogelijk kinderen en ouders aan de eigen organisatie binden. Dat bevestigt het bestaansrecht van de organisatie. Door de samenwerking, de doorgaande lijnen en de clustering van de voorzieningen lukt dat op veel plaatsen ook.

De brede scholen kiezen hun eigen speerpunten. Over het algemeen zijn dit:

- ✓ Doorgaande lijn van peuters naar de basisschool (V.V.E.)
- ✓ Breed Educatief Aanbod / naschools activiteitenaanbod
- ✓ Pedagogisch klimaat en sociaal-emotionele vaardigheden
- ✓ Ouderbetrokkenheid
- ✓ Organiseren dagarrangement

De brede school wil vijf functies voor kinderen en ouders met elkaar verbinden:

Opvoeden — Onderwijs — Opvang — Ontmoeting — Ontspanning



De PARTNERS

De brede school werkt in en voor de jeugd van een wijk. Professionele voorzieningen in die wijk, die een substantieel deel van de kinderen in die wijk bereiken zijn potentiële partners in de brede school. Zij dienen wel de uitgangspunten en organisatie van de Arnhemse brede scholen te onderschrijven. (Convenant brede scholen Arnhem, 2004).

De school is de ruggengraat van de brede school, maar in het ontwikkelingsproces zijn participanten gelijkwaardig. Een brede school heeft drie 'vaste' kernpartners: het basisonderwijs, het peuterspeelzaalwerk en de kinderopvang / buitenschoolse opvang. Zij zorgen met elkaar voor afstemming en een doorgaande lijn in voor- en vroegschoolse educatie (V.V.E.) en in de combinatie van onderwijs en opvang.

In de Arnhemse 'aanpakwijken' is ook het wijkwelzijnswerk kernpartner in de brede school, evenals het sportbedrijf.

Er is samenwerking met veel andere partijen, zoals kunst&cultuur, centra voor jeugd en gezin, bibliotheek. Hoe die samenwerking is georganiseerd, verschilt per wijk.

De meeste brede scholen in Arnhem hebben twee of meer basisscholen in één samenwerkingsverband, vaak ook in één multifunctioneel centrum. Zij zijn zowel collega's als concurrenten. Dat vraagt om openheid, goede afspraken en onderlinge betrouwbaarheid. De peuterspeelzalen en kinderopvang werken samen met verschillende basisscholen aan een doorgaande lijn. Dat vraagt ook van hen om flexibiliteit, goede afspraken en een neutrale houding naar beide scholen.



Een echte brede school is een andere manier van kijken en werken. Dan vallen schotten weg tussen de instellingen.

Arnhem heeft veertien brede scholen.

Daarin werken samen:

- ✓ 22 peuterspeelzalen
- ✓ 9 kinderdagverblijven 0-4 jaar
- ✓ 33 basisscholen
- ✓ 12 buitenschoolse opvang locaties
- ✓ 10 wijkcentra
- ✓ 11 sportpunten

Er is samenwerking met:

- ✓ centrum voor jeugd en gezin
- ✓ consultatiebureau
- ✓ bibliotheek
- ✓ kunstbedrijf
- ✓ centrum voor natuureducatie
- ✓ centrum voor techniekeducatie

De ACTIVITEITEN

Iedere brede school heeft zijn eigen activiteiten, die passen bij de problemen en behoeften van de wijk, de speerpunten en het jaarwerkplan van de participanten in de brede school. Er zijn veel goede voorbeelden.

We werken aan de talentontwikkeling van kinderen, onder schooltijd en na schooltijd.

1 Activiteiten gericht op visie, beleid en draagvlak:

- Project Kijken bij elkaar
- Studiedag voor alle medewerkers, bijvoorbeeld over pedagogisch klimaat
- Werkgroep V.V.E. (Voor- en Vroegschoolse Educatie)
- Afstemming van alle naschoolse activiteiten in de wijk
- Training van alle professionals, bijvoorbeeld in de methodiek Kaleidoscoop, Met woorden in de weer of Vreedzame school/-wijk.

2 Activiteiten, die zichtbaar zijn voor kinderen, ouders en de wijk:

- Activiteitenkalender, nieuwsbrief
- Open dag, kerstmarkt, opvoedmarkt, opening speelplein, lustrumviering
- Gezamenlijk kunstproject, sportweek, voorleeswedstrijd
- Verlengde schooldagactiviteiten, andere naschoolse activiteiten
- Kinderhuiskamer
- Ouderkamer met kleine bibliotheek

3 Activiteiten, die gericht zijn op verbinding van pedagogiek, didactiek en werkprocessen

- 'Warme' overdracht van peuters naar de basisschool
- Voorschoolgroep voor oudste peuters en jongste kleuters
- Breed Educatief Aanbod, doorgaande lijn onder schooltijd en na schooltijd
- Vakantieactiviteiten van buitenschoolse opvang, buurthuis en sportbedrijf samen.
- Invoering van de methodiek Leefstijl of Vreedzame school / -wijk.



SAMENWERKING

De brede school in Arnhem is een samenwerkingsverband van autonome organisaties in een netwerkstructuur. Persoonlijke inzet, duidelijke doelen en goede afspraken zijn de ingrediënten gebleken voor een succesvolle samenwerking.

Voor de diverse partijen moet samenwerking in de brede school iets opleveren. De brede school moet nuttig zijn, moet iets concreets doen, de balans tussen inspanning en opbrengst moet

positief uitslaan, en de brede schoolorganisatie moet effectief en efficiënt zijn. Alle brede scholen streven dit na, maar worstelen tegelijkertijd ook met de uitwerking.

De deelnemende organisaties zijn niet hetzelfde georganiseerd. Het management van het onderwijs zit in de school, in de wijk. Kinderopvang, peuterspeelzaalwerk en wijkwelzijnswerk zijn centraal georganiseerd met regiomanagers. Zij zitten in meerdere brede schooloverleggen, wat veel tijd van hen vraagt. Voordeel is weer dat zij de ideeën en ervaringen van het ene naar het andere overleg kunnen meenemen.

In een netwerkstructuur is iedereen (of niemand) de baas. Om de brede schoolontwikkeling verder te brengen, is duidelijkheid over de aansturing nodig. Wie is de leidende partij in de brede school en wat betekent dat dan voor de inhoud, de rol, de organisatie en de bijdrage van alle partijen? Deze discussie wordt in de regiegroep brede scholen gevoerd, maar heeft nog niet geleid tot concrete afspraken of een koerswijziging van het huidige beleid.



Vier je successen!

De COÖRDINATOR BREDE SCHOOL

De coördinator brede school ondersteunt de brede schoolsamenwerking in de wijk. Hij/zij coördineert het brede schoolprogramma in een wijk, zodat de partijen op een goede manier hun bijdrage leveren en hun verantwoordelijkheid nemen.

De functie is een onafhankelijke 'spin in het web' tussen het primair onderwijs, peuterspeelzaalwerk, kinderopvang, wijkwelzijnswerk en andere participanten. Hij/zij brengt structuur aan, zorgt voor verbinding en verdieping, hij/zij is het geheugen en geweten van de brede school, en is regelmatig smeerolie in de samenwerking.



Funcieomschrijving coördinator brede school

→ De coördinator brede school realiseert een netwerk om signalen uit de samenleving op te vangen en te zorgen dat de participanten in de brede school op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen.

→ De coördinator brede school zorgt dat inhoudelijk beleid en bijbehorende planvorming worden ontwikkeld in samenspraak met de participanten in de brede school.

→ De coördinator brede school ontwikkelt (nieuwe) concepten en activiteiten, zodat de brede school aansluit op ontwikkelingen en behoeften van kinderen, ouders en de participanten in de brede school.

→ De coördinator brede school geeft projecten en activiteiten vorm die in het werkplan zijn opgenomen.

→ De brede school coördinator rapporteert en signaleert via de stedelijk coördinator aan de regiegroep brede scholen.

Arnhem heeft acht coördinatoren brede school in de wijken, die werken voor 14 verschillende brede scholen. Een brede school in een 'aanpakwijk' heeft 18 tot maximaal 24 uur per week ondersteuning. Deze wijken zijn complexer, hebben een grote sociale infrastructuur en veel verschillende partijen. Een brede school in de andere wijken heeft op dit moment ongeveer 7 uur per week ondersteuning. Dit komt vooral door het beperkte budget. Deze wijken zijn minder complex en hebben minder verschillende partijen.

De coördinatoren brede school zijn in dienst van stichting Rijnstad, de welzijnsinstelling in Arnhem. Deze verzorgt de hiërarchische aansturing. De functionele aansturing ligt bij de stedelijk coördinator brede schoolontwikkeling, die zelf in dienst is van stichting PAS (Primair onderwijs Arnhem in Samenwerking). Ook is er een senior adviseur, die de coaching van de medewerkers verzorgt. Het team coördinatoren brede school komt eens per drie weken bijeen.

MULTI FUNCTIONELE CENTRA



De gemeente Arnhem heeft in 2004 besloten dat nieuwbouw en vernieuwing van de onderwijshuisvesting voortaan waar mogelijk samen gaat met andere wijkgerichte organisaties, zodat er voorzieningencentra komen, die het 'hart van de wijk' zijn.

Vier sporen

Er zijn bij de ontwikkeling van de multifunctionele centra vier sporen, die zich min of meer parallel aan elkaar ontwikkelen.

- o bouw multifunctioneel centrum
- o beheer en exploitatie m.f.c.
- o inhoud 'hart van de wijk'
- o inhoud brede school

Ieder spoor heeft een andere projectleider of coördinator, die toch samen op moeten lopen. Dit is een ingewikkeld proces, dat in Arnhem nog niet is uitgekristalliseerd.

In veel wijken is de kans op multifunctioneel bouwen de reden dat scholen zich gaan oriënteren op samenwerking in de brede school. Zodra bekend is wie de partners in het nieuwe multifunctionele centrum zullen zijn, ontwikkelen zij samen een visie op samenwerken en samenwonen. Een onafhankelijke procesbegeleider ondersteunt de

partijen bij dit proces. Vervolgens nemen ze zitting in de projectgroep bouw, die in functie blijft tot en met de oplevering van het multifunctionele centrum. Tenslotte wordt er een gebruikersoverleg ingericht, dat plannen ontwikkelt voor de inrichting en het beheer van het gebouw. Dit gebruikersoverleg blijft bestaan na oplevering.

Arnhem heeft eind 2010 zeven nieuwe multifunctionele centra, sommige groot tot zeer groot, andere bescheiden van omvang. Hierin zijn in totaal elf basisscholen gehuisvest, zes peuterspeelzalen, zes kinderdagverblijven (0-4 jr), vier wijkcentra, zes sportzalen, zes buitenschoolse opvang. Ook zijn er soms andere partijen in gehuisvest, zoals een jongerencentrum, centrum voor jeugd en gezin, bibliotheek, wijkpost en politiepост. Op negen andere plaatsen in de stad zijn wensen en initiatieven om tot nieuwbouw of gedeeltelijke vernieuwing van onderwijsgebouwen te komen, gekoppeld aan andere voorzieningen.

Laten we het overzichtelijk en concreet houden. We moeten de medewerkers niet extra belasten.

FINANCIËN



De kadernota brede scholen in 2004 sprak nog van een 'budgettair neutrale' beleidsontwikkeling. Het is echter gebleken dat er niet vanzelf brede scholen ontstaan, zoals de kadernota die voor ogen heeft. In 2006 heeft de gemeente Arnhem geld vrijgemaakt voor brede school coördinatie, een activiteitenbudget en een communicatiebudget. De rijksregeling combinatiefuncties (2008-2012) maakt als co-financier inzet voor de brede school mede mogelijk.



Basisscholen steken uit eigen middelen tussen 200 en 500 uur per jaar in de brede schoolsamenwerking en -activiteiten. Andere organisaties moeten hun inzet ook uit eigen middelen realiseren.



Iedere brede school heeft ondersteuning van een coördinator brede school.

Afhankelijk van de wijk gaat het om 5 uur per week minimaal tot 24 uur per week maximaal. Dit zijn hbo-plus opgeleide professionals. In totaal heeft Arnhem 187 uur inzet brede school coördinatie.



Iedere brede school heeft een activiteiten- en communicatiebudget van € 8.000,- tot € 12.000,- per jaar, afhankelijk van de aard van de wijk. De inzet van de gelden moet passen in het jaarwerkplan, dit ter beoordeling van de stedelijk coördinator. Die is tevens budgethouder. In totaal gaat het om ongeveer € 170.000,-.



Een brede school in een 'aanpakwijk' heeft een activiteitenbudget voor verlengde schooldag activiteiten. Afhankelijk van de aard en grootte van de wijk (aantal doelgroepkinderen) gaat het om een bedrag tussen € 10.000,- en € 35.000,- per wijk. De gemeente Arnhem geeft als subsidiënt een strikte omschrijving wat verlengde schooldagactiviteiten zijn, en welke prestatiecriteria behaald moeten worden. Het gaat in totaal om ongeveer € 215.000,- waarmee jaarlijks ongeveer 1500 kinderen bereikt worden.

Acht brede scholen liggen in 'aanpakwijken' die tevens het landelijk predikaat 'krachtwijken' hebben. Rijk, gemeente en woningcorporaties doet hier een gemeenschappelijke krachtsinspanning om de leefbaarheid van de wijk en de situatie van de bewoners te verbeteren. Veel brede scholen vragen hier projecten aan. De bijdrage voor de toegekende projecten varieert van € 20.000,- tot € 90.000,- per jaar. Daarnaast krijgen de afzonderlijke partners in de brede school projecten toegekend, met name op het gebied van welzijn, sport en cultuur. De financiering van het krachtwijkenbeleid gaat veranderen, waardoor een bijdrage voor diverse projecten weg zal vallen, zo is de verwachting.

De **STEDELIJKE** **ORGANISATIE**

De regiegroep brede school is het platform dat de brede schoolontwikkeling aanstuurt en mogelijk moet maken.

Eens per zes weken komen de bestuurders van de partijen die het convenant ondertekend hebben bijeen onder voorzitterschap van de wethouder educatie. De regiegroep geeft de kaders aan, maakt afspraken op hoofdlijnen, en fiatteert de beleidsplannen van de brede scholen in de wijken. De regiegroep verbindt de brede school met ander lokaal beleid, zoals de visie op het jonge kind, de visie op bewonersbetrokkenheid en wijkaccommodaties ('hart van de wijk'), het krachtwijkenbeleid. Ook buigt de regiegroep zich over kwesties rond beheer&exploitatie, en bouw

De brede schoolontwikkeling is een kwestie van voortschrijdend inzicht.

van multifunctionele centra. De leden van de regiegroep zoeken nog naar de meest efficiënte en effectieve manier om dit alles te organiseren.

De uitvoering van het brede schoolbeleid heeft de gemeente Arnhem in handen gegeven van de stichting PAS (Primair onderwijs Arnhem in Samenwerking). PAS heeft een stedelijk coördinator brede schoolontwikkeling in dienst. Zij werkt in opdracht van de regiegroep brede scholen, waar zij tevens adviseur van is. Zij heeft als taak om de brede schoolontwikkeling in Arnhem aan te sturen, om brede scholen in de wijken vorm te geven, om de brede school coördinatoren aan te sturen, om de partners in de wijken te informeren en inspireren, om nieuwe initiatieven te ondersteunen, en om verantwoording over dit alles af te leggen aan de regiegroep in een jaarverslag.



▶ **Zie ook bladzijde 6, de organisatie van de Arnhemse brede school.**

GOEDE RAAD



- 1** Brede school is geen doel op zich. Het gaat erom de brede ontwikkeling van kinderen te stimuleren. Bedenk steeds hoe en wie dat het beste kan doen.
- 2** Samenwerken komt niet vanzelf op gang. Er moet een noodzaak zijn om samen aan de slag te gaan. In een wijk met veel problemen is die urgentie er al snel. In andere wijken zijn externe prikkels zoals nieuwbouw of een gezamenlijk activiteitenbudget, vaak een eerste reden om elkaar op te zoeken en samen te willen werken.
- 3** Erken dat alle partners via de brede school eigen doelen willen realiseren (bijvoorbeeld meer bekendheid in de wijk, meer uren sport of kunst, meer deelnemers).
- 4** Persoonlijke inzet, duidelijke doelen en goede afspraken zijn ingrediënten van een succesvolle samenwerking.
- 5** Investeer in onderlinge relaties. Ga bij elkaar kijken op de werkvloer en wissel ervaringen uit.
- 6** Schep duidelijkheid in de rolverdeling tussen de partijen. Wie is de leidende partij? Wie zijn kernpartners? Wie bepaalt wat er gebeurt? Welke organisatie heeft welke bijdrage? Hoe wordt ieders deskundigheid erkend? Wie praat waar en waarover mee?
- 7** Zie de brede schoolontwikkeling als een veranderingstraject. Zorg voor procesbegeleiding.
- 8** Zorg voor brede schoolmiddelen: tijd, geld en ondersteuning. Zonder middelen begin je niks.
- 9** Als er sprake is van een multifunctioneel centrum: regel beheer en exploitatie goed! Zo niet, dan kost het veel energie en heeft het een negatief effect op de samenwerking.
- 10** Stedelijke kaders, een stedelijke structuur en aansturing door de lokale overheid en/of het onderwijs helpt het brede schoolproces vooruit. Maar het (midden-)management en de werkvloer zijn de cruciale factoren of de brede school echt een succes wordt!
- 11** Wees realistisch in wat je kunt doen en wat je kunt bereiken.

We hebben een wereld te winnen!



MEE^R **WETEN?**

▶ www.arnhemsebredescholen.nl