

Het Talent

**Metamorfose van een school | Kinderen op de eerste plaats | Als elk talent echt telt | Samen werkt het beter | Meer-
voudige intelligentie als basis**

School moet van 's ochtends tot 's avonds open zijn | Een plek voor iedereen | Voorzieningen: doeltreffend en doelmatig | Talent moet je koesteren



TEN GELEIDE

Elk talent telt. Onder dit motto bieden de onderwijsorganisatie KPO Roosendaal (Katholiek Primair Onderwijs) en de BMC|Groep inzicht in de kansrijke ontwikkeling van een kindcentrum. Zij doen dat aan de hand van 'Het Talent', een school van KPO Roosendaal in de wijk Langdonk. Dit magazine staat in het teken van die ontwikkeling. In de huidige samenleving zijn veel structuren en beleidssystemen voor onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Er is sprake van een opeenstapeling van systemen, beleidsterreinen en structuren. Binnen die kaders zijn verschillende professionele organisaties actief. Kinderen en gezinnen hebben dus met veel verschillende instanties te maken. Door de structuren en systemen is het voor de organisaties veelal moeilijk om goed samen te werken. Belangrijker nog is dat het voor kinderen en ouders niet meevalt om alles op een goede wijze te organiseren. In dit magazine bieden we een venster met uitzicht op de wijze waarop vanuit de praktijk kan worden gewerkt aan een integrale voorziening. Deze voorziening noemen we nu nog het Kindcentrum. Dit blad is de weerslag van de inzet om aan de slag te gaan met de ambassadeurs van het concept, te streven naar het haalbare en er van uit te gaan dat het einddoel op termijn haalbaar is.

KPO Roosendaal en BMC hebben samen de uitdaging opgepakt om te werken aan een integrale voorziening. Zij delen het uitgangspunt dat bestuurders en managers van organisaties de sleutel in handen hebben om een integrale voorziening als het Kindcentrum mogelijk te maken. Op die wijze willen KPO Roosendaal en BMC een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van kindcentra in Nederland. Dat doen zij door de praktijk zo in te richten dat de kinderen en hun gezinnen het uitgangspunt zijn. De medewerkers gaan anders naar hun leerlingen en de ouders kijken, echt naar hen leren luisteren, collega's bij de andere organisaties leren kennen, van elkaar weten wat ze doen en waarbij ze elkaar kunnen helpen, de ruimte krijgen om elkaar in te schakelen als dat nodig of wenselijk is, die ruimte daadwerkelijk benutten, en zo op het (systeem)niveau van ouders en jeugdigen merkbare samenwerking op gang brengen.

In dit blad schrijven we niet voor 'hoe het moet' want juist daarom zijn we volop in ontwikkeling. Wel bieden we perspectieven en praktijken aan. Het zijn praktijken, motieven, ambities en denksporen die organisaties en professionals kunnen ondersteunen in de ontwikkeling naar een integrale aanpak.



INHOUD TALENT



4 Metamorfose van een school | **6** Een plek voor iedereen | **8** Kinderen op de eerste plaats | **10** Goede afspraken voorwaarde voor samenwerking | **12** Elk talent telt... dankzij de 'Been-en' van deze wereld! | **12** School moet van 's ochtends tot 's avonds open zijn | **14** Uitnodiging om verder te praten

INHOUD BELEID

16 Meervoudige Intelligentie als basis | **19** Voorzieningen: doeltreffend en doelmatig | **22** Als elk talent echt telt | **24** Talent als basis voor een meerjarige Onderwijsagenda | **26** Meelopen op eigen kracht | **30** Samen werkt het beter | **32** Kansen voor kwaliteit kindcentrum | **36** Het kindcentrum als coöperatie | **38** Talent moet je koesteren | **40** schoolontwikkeling en onderwijsvernieuwing

COLOFON

Het Talent is een uitgave van Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal in samenwerking met advies- en managementbureau BMC.

Tekst: BMC

Fotografie: Jan Vonk

Vormgeving: DMO bureau voor effectieve communicatie, Amersfoort

Drukwerk: Bakkerbaarn, Baarn

METAMORFOSE VAN EEN SCHOOl

Nieuw team vormt ziel van
Het Talent

'Een verandering
zoals die plaatsvond
met Het Talent kan
alleen succesvol
zijn als bestuur en
medewerkers op
één lijn zitten.'

Peter de Jong (l.) en Kees Boeren (r.)

“Wij willen kinderen meenemen in de dingen waar zij goed in zijn. Daartoe gaan we op zoek naar de specifieke talenten van ieder kind. We gebruiken daarvoor het instrument van de meervoudige intelligentie. Zo zijn we gekomen op Het Talent.”

Kees Boeren spreekt bevlogen over een katholieke school voor primair onderwijs in de Roosendaalse wijk Langdonk, die in minder dan een schooljaar een metamorfose doormaakte. Een ambitieus project van de onderwijsinstelling K(atholiek) P(rimair) O(nderwijs) Roosendaal waar Kees Boeren zich als programmamanager/projectmanager met innovatie, onderwijs en personeel bezighoudt. Het Talent is een innovatietraject en daarom een kolfje naar zijn hand.

Vergrijzing

Kees Boeren: “Langdonk is een jaren '70 wijk die qua leerlingenpopulatie op z'n retour is. Dat ligt aan de vergrijzing. Drie scholen voor primair onderwijs moeten putten uit een bescheiden leerlingenbestand: een Montessorischool, een protestants christelijke school en onze katholieke school. De pc school is de enige in Roosendaal, dus die trekt leerlingen uit de omgeving. Dat geldt ook voor de Montessorischool, maar er zijn bij wijze van spreken nog katholieke scholen in de omgeving. KPO moest dus iets bijzonders doen om die school levensvatbaar te houden. De vraag was hoe we dat bijzondere vorm moesten geven.”

Er werden geen halve maatregelen genomen. Alle betrokkenen staken hun nek uit. Een verandering zoals die plaatsvond met Het Talent kan alleen succesvol zijn als bestuur en medewerkers op één lijn zitten. Kees Boeren: “Wij hebben een innovatief en vooruitstrevend bestuur dat lef heeft, ondernemend is en aan de weg timmert. Het uitgangspunt daarbij is zo goed mogelijk les te geven aan kinderen. Daarvoor gebruiken we als instrument het principe van de meervoudige intelligentie. Een andere doelstelling is het overbrengen van waarden die passen bij onze achtergrond. Wij brengen de kinderen samenwerking bij en proberen die meervoudige intelligenties uit te werken. Daaraan is behoefte. Er zijn geen kinderen van school gegaan als gevolg van de verandering. De ouders hebben ons voor het schooljaar 2009-2010 het vertrouwen gegeven.”

Nieuw team

In de rug gedekt door zijn bestuur, ging Kees Boeren aan de slag om de ambities naar de praktijk van alledag te vertalen. Hij stelde een nieuw team samen. Zijn voordeel was dat hij als voormalig clusterdirecteur de KPO scholen van binnen en van buiten kende, inclusief het personeel. Kees Boeren: “We zijn gaan spotten. Welke mensen hadden we nodig? Wie manifesteerden zich? Zo hebben we een team samengesteld met een gemêleerde leeftijdscategorie en de verschillende vaardigheden die wij nodig hadden. Voor de zomervakantie van 2009 hebben we gesprekken gevoerd met kandidaten voor het nieuwe schoolteam en hebben we de mensen ook de gelegenheid gegeven elkaar te leren kennen. Na de vakantie zijn we gewoon begonnen en het gaat fantastisch. Mijn filosofie is dat als je mensen motiveert en je boort hun talenten aan, de resultaten ongetwijfeld stijgen. Dat is ook gebleken. Er staat een hecht team en de resultaten van de leerlingen zijn gestegen.”

Dagarrangementen

Ofschoon in acht maanden tijd soms spectaculair veel bereikt is, beseft Kees Boeren dat er geen enkele aanleiding is om tevreden achterover te leunen. Stilstand is immers achteruitgang. Kees Boeren: “Natuurlijk, we hebben in die acht maanden een team gesmeed, inclusief een directeur en we zijn er in geslaagd het concept vorm te geven. Maar er zijn zoveel scholen met een goed team en een goed concept. Als wij Het Talent levensvatbaar willen maken, moeten we inspelen op dagarrangementen. Dat betekent voorschoolse, naschoolse en tussenschoolse opvang, bibliotheek in de school, eventueel wijkvoorzieningen. Dan profileer je je als school naar buiten toe. Op dit moment werken we samen met het peuterspeelzaalwerk, de kinderopvang zit ook in de school en de bibliotheek start met een soort lesservicepunt voor de kinderen. Het Talent is daarmee de eerste school in Roosendaal die zo'n voorziening biedt.”

Van zeven tot zeven

KPO wil dat Het Talent meer is dan alleen een school. Daarom zal de samenwerking met partners het komend schooljaar worden geïntensiveerd. Kees Boeren: “We gaan de wijk er bij betrekken. Daartoe hebben we al contacten gelegd met de gemeente en de wijkvereniging. We willen ook woningcorporaties er bij betrekken. Na het onderwijskundig aspect is onze tweede lijn om van zeven tot zeven open te zijn. Dan wordt de school een soort kindcentrum. En de derde lijn die daaronder zit is dat we het hele jaar door open willen zijn. Dat is één van de redenen waarom wij meedoen aan het project De Zomerschool, dat wordt gefinancierd door het ministerie. Wij gebruiken het als middel om te kijken of we het hele jaar door open kunnen blijven. Het experiment duurt vier jaar. Dit jaar zijn we de eerste en de laatste week van de zomervakantie open. Voor de eerste week zijn honderd kinderen aangemeld en voor de laatste week van de zomervakantie zeventig. Uiteindelijk kunnen we zover komen dat we een flexibele vakantieregeling kunnen invoeren voor zowel de leerkrachten als de kinderen. Met het principe van meervoudige intelligentie kunnen we daar onderwijskundig op inspelen. Dat is nu nog een beetje een utopie, maar we willen dat over vier, vijf jaar ouders kunnen kiezen voor een compleet dagarrangement.”

EEN PLEK VOOR IEDEREEN

Het Talent moet middelpunt van de wijk worden

Beeldknop, rekenknop, woordknop, natuurknop, muzieknop, mensenknop, ikknop en bewegingsknop. De acht intelligenties waarmee op Het Talent wordt gewerkt zijn voor iedereen zichtbaar op een wand in de school aangebracht. Niet ver van een centrale ruimte waarin twee jongens aan een tafel zitten. Op de vraag wat zijn talent is, antwoordt één van de mannekes: “Ik heb geen talent,” maar zijn bruine ogen twinkelen ondeugend. Even later zegt hij met een ontwapenende glimlach: “Iedereen heeft hier een talent.”

Ad Huigen is directeur van Het Talent. Met volle overgave en heel veel plezier en voldoening. Op een bloedhete zomermiddag praten Ad Huigen en drie leden van het team over een school die, volgens het bedrijfsplan, in 2016 aan 160 kinderen plaats moet bieden. Dat zijn er nu 110. Werk aan de winkel dus.

Echt nieuw

“We kenden elkaar geen van allen. Het was dus echt nieuw. Het bedrijfsplan was al klaar, dus we konden zo beginnen,” zegt Maaïke van der Gaag. Zij heeft groep 7 onder haar hoede en daarnaast ondersteunt zij de directeur bij managementtaken.

Sonja Vissers werkt op de peuterspeelzaal. Zij valt onder de Stichting Peuterspeelzalen Pippeloentje, die met KPO samenwerkt. Zij zegt: “Wij hebben een locatie in De Kroeven, een wijk in de buurt van Langdonk. Mensen gingen vanuit Langdonk met hun peuters naar De Kroeven, dus er was behoefte aan een peuterspeelzaal. Ons is gevraagd of wij een peutergroep wilden starten op Het Talent. Samen met twee collega's ben ik hier vorig jaar begonnen. Nu komen uit deze wijk nieuwe kinderen naar de peuterspeelzaal. Samenwerking moet natuurlijk groeien, maar zeker met een nieuw team als bij Het Talent kun je sneller opbouwen dan op een school waar het team al jaren zit. Om daar je plekje te vinden is moeilijker dan hier.”



'Het Talent moet een begrip in de wijk worden, een plek waar jong en oud terecht kunnen en die ook tijdens vakanties de deuren openhoudt.'

Peuterspeelzaal

Ad Huigen: "We zijn vorig jaar voor de zomervakantie begonnen met een snuffeltweedaagse. Dat was onze kennismaking met elkaar. Het klikte. We zijn vooral heel praktisch bezig geweest. Het is belangrijk dat kinderen op jonge leeftijd al goed worden begeleid. Als een kind van tien of elf nog moet worden 'heropgevoed' is dat onnodig moeilijk. Daarom is het zo belangrijk dat in Het Talent nauwe samenwerking bestaat met de peuterspeelzaal. Een van de evaluaties van dit jaar is dat we daar nog kunnen verbeteren, met name waar het gaat om het meenemen van de peuterspeelzaal in het concept van meervoudige intelligentie. Dat is volgend schooljaar een speerpunt."

Sonja Vissers: "Het is heel interessant om aan het begin van zo'n ontwikkeling te staan, vooral als je kinderen binnenkrijgt die net twee jaar zijn. Die mogen drie keer naar de peuterspeelzaal komen. Als je ziet wat die op hun vierde jaar al kunnen en weten en hoe ze gegroeid zijn in allerlei vakken... Dat is gewoon geweldig! Daarom vind het ook zo leuk om te doen. Het is prachtig dat je tegen een peuter kunt zeggen; 'Ga jij maar even bij groep 1 een puzzel halen'. Die drempel is zo laag. En omdat de ouders de school en de leerkrachten kennen, zullen ze ook veel vaker hier blijven. Dit is het begin. Ik hoop dat we over acht of tien jaar kunnen zien wat kinderen die in de peuterspeelzaal begonnen zijn in groep 8 kunnen."

Daniëlle Simons werkt met de kleuters van Het Talent. Zij viel met haar neus in de boter, maar ze heeft er geen seconde spijt van dat ze de uitdaging aannam. Ze zegt: "Voordat ik solliciteerde vroeg ik mij af wat dat concept van meervoudige intelligentie inhield en zeker voor een startende leerkracht, want dat ben ik. Ik denk dat je iets als dit maar één keer in je leven kunt meemaken. Dat feit alleen al was voor mij voldoende om te solliciteren. Na die snuffeltweedaagse was het net alsof we elkaar al jaren kenden. Dat vond ik ongelooflijk."

Begrip in de wijk

De teamleden staan achter de plannen om van Het Talent meer dan 'gewoon' een school te maken. Het Talent moet een begrip in de wijk worden, een plek waar jong en oud terecht kunnen en die ook tijdens vakanties de deuren openhoudt. De Zomerschool is de eerste stap op weg naar het realiseren van die doelstelling. Maaïke van der Gaag: "Vorig jaar na de zomervakantie hebben we al een werkgroep ingesteld die een opzet voor de Zomerschool ging bedenken. We gingen mensen werven en organiseerden een informatieavond. Dat was in januari van dit jaar. Een maand later begonnen we met het ontwikkelen van het lesprogramma." Ad Huigen: "Uit de landelijke evaluatie van het Zomerschoolproject blijkt dat KPO ver voorop loopt. Hoe dat komt? Afgezien van het feit dat het hier heel gezellig is, staan er ook vakmensen. Enorm goede leerkrachten. Dáár komt dat door."

KINDEREN OP DE EERSTE PLAATS

Bestuurder Ad Stadhouders
aan basis van Het Talent



Het ging zoals dat nu eenmaal past bij de uitvoering van ingrijpende maatregelen: niet zonder slag of stoot. Dat kon ook niet anders. Er werd immers een compleet nieuw schoolteam gerekruteerd om de tanende kwaliteit van de school op te krikken. Tien nieuwe medewerkers, een ambitieus bedrijfsplan waarin geen enkel heilig huisje werd gespaard en slechts de zomervakantie om Het Talent 'bedrijfsklaar' te maken.

Ad Stadhouders, bestuurder van Katholiek Primair Onderwijs Roosendaal (KPO), nam in 2009 een risico toen hij de metamorfose in gang zette, maar hij heeft er geen spijt van.

Ad Stadhouders: "Er gebeurde iets met de kwaliteit waar ik geen grip op had, dus wat doe je dan? Je zegt dat het niet goed gaat. Je haalt er nog eens een deskundige bij, maar uiteindelijk zie je toch dat het te maken heeft met de samenstelling van het schoolteam. We hebben een half jaar nagedacht over hoe we daar verandering in konden brengen, maar uiteindelijk bleek het toch pappen en nat houden te zijn. Dat was niet meer te verantwoorden, want uiteindelijk zouden de kinderen er de dupe van worden. Ik wijs niet naar individuele teamleden, het ging echt om het team als geheel. De teamleden stonden al zo lang op die school, ze hadden de wijk zien veranderen, maar ze waren niet voldoende bij machte om mee te veranderen. Niet omdat ze dat niet wilden, maar omdat ze niet inzagen hoe. Ik had daar begrip voor, maar ik moest er wel een punt achter zetten. Daarom is het hele team herplaatst in de eigen organisatie. Dat was niet gemakkelijk, maar je moet dan voor ogen houden waar het uiteindelijk voor dient. De kinderen komen op de eerste plaats. Dáár gaat het om. Dáár moeten wij de kwaliteit voor leveren. Zij moeten de resultaten halen. Zij zijn van ons afhankelijk, net als de ouders. Op die afhankelijkheidsrelatie moet het bestuur focussen. De ouders en hun kinderen zijn van ons afhankelijk en wij moeten er voor zorgen dat zij daar geen spijt van krijgen."

Kwaliteit

Juist door die verantwoordelijkheid kan de bestuurder zich niet altijd even populair maken. Ad Stadhouders ligt daar niet echt van wakker. De goedlachse Brabander gaat al vele jaren mee in het onderwijs en op basis van die ervaring weet hij dat je het als verantwoordelijke nu eenmaal niet iedereen naar de zin kan maken. Ad Stadhouders: "De vraag die voor mij centraal staat is: hoe krijg ik de kwaliteit van het onderwijs op onze eenentwintig scholen in beeld? Daartoe maak ik gebruik van harde data, zoals de eindtoetsgegevens van CITO en de opbrengsten van de leerling-volgsystemen. En niet te vergeten de externe audits van de inspectie, die heel consciëntieus de digitale dossiers van de scholen bijhoudt. Je maakt een data-analyse, je doet documentenonderzoek, je bezoekt de scholen. En als je al die gegevens bij elkaar hebt gebracht, kun je zien bij welke van die eenentwintig scholen een tendens zichtbaar is die niet bevorderlijk is voor de kwaliteit van het onderwijs op die scholen. Als een school tegen het zwak presteren aan zit, is actie van het bestuur vereist. Wij hebben op vijf scholen door een extern bureau een interne audit laten uitvoeren, die dus onder onze verantwoordelijkheid plaatsvond. Zo konden we door verschillende brillen bekijken wat

er aan de hand was op zo'n school en hoe de organisatie er voor stond. Eerlijk gezegd vind ik dat het leuke van het werk. Als je hier zit en de kinderen schieten er niks mee op, moet je toch gauw wegwezen?"

Middelen

Voordat Ad Stadhouders twee jaar geleden bestuurder werd van KPO Roosendaal was hij zeventien jaar algemeen directeur bij deze middelgrote onderwijsinstelling waar 650 mensen werken voor 5000 leerlingen, met een omzet van circa 34 miljoen euro. Hij investeert graag in scholing van de medewerkers en besteedt daar relatief gezien veel geld aan. Ad Stadhouders: "Hoe kritischer het met de middelen wordt, des te mooier de uitdaging. Met minder meer, daar geloof ik echt in. Als je het over kwaliteit hebt, hoor je heel vaak dat de middelen ontbreken. Ik denk daar toch iets anders over. We hebben wel middelen, maar we ze zetten ze niet altijd even efficiënt in. Als je met directeuren praat over het doelmatig besteden van middelen en je stelt niet de vraag wat die middelen uiteindelijk aan resultaten moeten opleveren, ben je bedrijfsmatig niet goed bezig. Resultaten die geen relatie hebben met het primaire proces, zijn voor mij geen resultaten. Dan hebben we misschien wel iets leuks gedaan, maar niet de belangen van de kinderen gediend."

'Er gebeurde iets met de kwaliteit waar ik geen grip op had, dus wat doe je dan?'



GOEDE AFSPRAKEN VOORWAARDE VOOR SAMENWERKING

‘Eigenlijk moet het echte werk nog beginnen’

Een peuterspeelzaal en buitenschoolse kinderopvang waren al onderdeel van Het Talent, maar sinds de zomervakantie is daar een belangrijke derde deelnemer bij gekomen: de bibliotheek. In een voormalige lerarenkamer heeft de Bibliotheek VANnU een bieb met 650 boeken geïnstalleerd. Daarmee werd een nieuwe stap gezet op weg naar de transformatie van Het Talent naar een kindcentrum in de Roosendaalse wijk Langdonk.

“Dit is voor ons een pilot,” zegt Anneke Ooninx, manager backoffice bij de bibliotheek. “Wij vinden het een leuk project. Voor ons is het interessant om te zien wat het toevoegt als je daadwerkelijk in een school aanwezig bent. En we willen ook weten of we in Het Talent samen nog meer kunnen doen dan in andere scholen.” Len Bruininx, jeugdconsulent bij de bibliotheek, voegt daaraan toe: “Net als Het Talent, werken wij met meervoudige intelligentie. Daarbij gaat het om informatie halen en brengen op meerdere vlakken. Wij gebruiken daarbij ook de begrippen beeldknop, woordknop, muzieknop enzovoort. Kinderen mogen hier met hun ouders komen om een werkstuk voor te lezen en ze kunnen informatie aan elkaar doorgeven.”

Meerwaarde

Samenwerking is een sleutelbegrip voor de partners in Het Talent. De frisse start, met een nieuw team, kan die samenwerking een meerwaarde geven. Ingrid Cauwels, adjunct directeur van de Kober Groep voor kinderopvang: “Wij werken wel vaker met scholen samen, maar op deze locatie willen we sneller iets bereiken. Daarom hebben we met KPO (Katholiek Primair Onderwijs, red.) Roosendaal gekozen voor combinatiefunctionarissen. Op Het Talent werken in de buitenschoolse opvang dezelfde medewerkers als die overdag op school onderwijsassistent zijn. Daardoor ontwikkelt de inhoudelijke samenwerking zich wat sneller. In de praktijk blijkt dat als je



(vlnr) Len Bruyninx, Anneke Ooninx, Co van Aalst, Ingrid Cauwels

dicht op elkaar zit, het gemakkelijker is om elkaar op te zoeken. Een voordeel is ook dat de medewerkers voor de buitenschoolse opvang de kinderen overdag al hebben gezien, dat ze hen en de situatie op school beter kennen. Al die dingen kunnen ze meenemen in de buitenschoolse opvang.”

Rode draad

Ook Ko van Aalst, directeur van de Stichting Peuterspeelzalen Roosendaal (SPR), ziet een meerwaarde in de participatie van zijn organisatie in Het Talent. “Wij zijn blij dat we die stap hebben gezet, omdat het aansluiten van peutergroepen op het basisonderwijs als een rode draad door ons beleid loopt,” zegt hij. “Op het moment dat een school zich gaat profileren met zoiets als meervoudige intelligentie, is het zinvol om daar kinderen van twee of drie in mee te nemen. Dan kunnen ze zo snel mogelijk kennismaken met het systeem, maar ook met wat de bibliotheek en de school zelf te bieden hebben. Dat sluit weer aan bij wat we uiteindelijk willen en wat ook een opdracht van de gemeente is: zorgen voor een goede doorgaande leerlijn, dossiervorming en overdracht van dossiers. Kort en goed, wij zijn een voorstander van het concept dat door de school wordt ontwikkeld.”

Anneke Ooninx: “Wij zitten heel dicht bij onze doelgroep. We willen honderd procent van de kinderen in ons werkgebied bereiken en we willen niet alleen dat ze lid zijn van de bieb, maar vooral ook dat ze er gebruik van maken.”

Beetje wennen

De leidinggevenden van de instellingen realiseren zich dat de samenwerking nog in een prille fase verkeert. Ze weten ook dat goede bedoelingen kunnen smoren in kleine misverstanden die tot grote problemen leiden. Ko van Aalst: “Het is een beetje wennen. Je zoekt elkaar op, dat is geen probleem, maar als het gaat om de inhoudelijke vraag hoe dingen op elkaar af te stemmen, moet je mensen stimuleren en goede afspraken maken. Daarmee kun je voorkomen dat zo’n samenwerkingsverband verwordt tot een soort bedrijfsverzamelgebouw. Met dit soort constructies moet er één iemand zijn die de zaak aanjaagt. Daarin speelt de directeur van de school een cruciale rol.”

Ingrid Cauwels: “De samenwerking moet nog verder vorm krijgen. Ik heb er vertrouwen in dat het een succes wordt, al mogen er nog wel wat dingen worden ontwikkeld. Kinderen gaan vanaf twee jaar naar Het Talent, maar de buitenschoolse opvang is na schooltijd. Dat is ook een stuk vrije tijd voor de kinderen. Ze hoeven echt niet de hele dag te leren, maar in de buitenschoolse opvang kun je wel bepaalde ontwikkelingen stimuleren. Daarover moeten wij met elkaar in gesprek. Hoe kunnen we daar met elkaar een aanbod voor creëren? We zijn nu een jaar bezig, maar eigenlijk moet het echte werk nog beginnen.”

Ko van Aalst: “Als we dit verder willen uitbouwen tot een succes, is het belangrijk dat we heel goede afspraken maken over wat we precies doen, hoe een en ander op elkaar aansluit en hoe we van elkaars expertise gebruik kunnen maken. Dat zijn dingen die heel goed moeten worden bewaakt. Het kan succesvol zijn, maar je moet je doelen stellen vanuit de visie en je moet mensen aanwijzen die dat kunnen initiëren, structureren en stroomlijnen.”

Goede afspraken

De leidinggevenden realiseren zich dat zij goede afspraken moeten maken met hun eigen medewerkers, zodat op de mensen in het veld geen roofovername wordt gepleegd. Anneke Ooninx: “Als we afspreken welke programma’s worden ontwikkeld, moeten we ook kijken hoeveel uren daarvoor nodig zijn.”

Uiteraard is Het Talent niet het enige vernieuwende concept waarmee een breed aanbod voor ‘het kind’ wordt beoogd. “Roosendaal telt ook andere concepten en daar anticiperen wij op,” zegt Ko van Aalst. “Het belangrijkste is dat we elke keer weer kijken wat het oplevert en met name voor de doelgroep: de kinderen.”

‘Als we dit verder willen uitbouwen tot een succes, is het belangrijk dat we heel goede afspraken maken over wat we precies doen’

ALBERT
JANSEN

Elk talent telt...
dankzij de 'Been-en'
van deze wereld!



In het schooljaar 1969-1970 zat ik in de - wat toen nog genoemd werd - zesde klas van de lagere school De Rheder Enk. Het was een nieuwe school in het arbeidersdorp Rheden. De opening viel zo'n beetje samen met de uitvinding van de CITO-toets. Die zesde klas was het voorbereidingsjaar op de middelbare school en daarmee in feite op je toekomst.

De toekomstige wereld was overzichtelijk en stereotiep, hetgeen weerspiegeld werd door de drie rijen waarin de leerlingen waren ingedeeld. De rij links van mij mocht en kon uit het raam kijken. Daar werden mijn vriendjes en vriendinnetjes uit vooral de arbeidersgezinnen voorbereid op de ambachtsschool en de huishoudschool. Kinderen van de artsenij, de Akzo-staf en 'overheidskinderen' bevolkten de rechterrij. Zij waren voorbestemd voor het Rhedens Lyceum in het chique Rozendaal.

Ikzelf mocht plaatsnemen in de middelste rij: MAVO dus. Die keuze werd niet zozeer bepaald aan de hand van mijn ontwikkelingspotentieel, maar vooral op basis van



SCHOOL MOET VAN 'S OCHTENDS TOT 'S AVONDS OPEN ZIJN

Wethouder Verbraak juicht Zomerschool toe

Tien jaar geleden nam Hans Verbraak een kijkje bij een brede schoolontwikkeling in de Amsterdamse volkswijk De Pijp. Hij was toen nog gemeenteraadslid voor het CDA in Roosendaal. Een decennium later blijkt hij als wethouder van onder meer Economische Zaken, Onderwijs en Sociale Zaken op dat bezoek terug.

"Je kon daar 's ochtends om zeven uur je kind brengen en als je het ophaalde, kon je in een aan de school gekoppeld restaurant samen met je kind eten. Er was een buurthuis in de school, heel veel mogelijkheden. Je zag er de hele dag mensen in en uit lopen. Dat floreerde enorm. De achterliggende gedachte was om de school, waar veel allochtone kinderen op zaten, wat meer kleur te geven, de diversiteit in de populatie te verbreden. Dat is ook gelukt. De school is gemêleerder geworden. In Amsterdam speelt dat natuurlijk heel sterk, maar ook in Roosendaal zijn bepaalde achterstandswijken. Langdonk, waar de basisschool Het Talent staat, is een wijk waar

best wel wat zorgen over zijn. Als je die wijk met zo'n initiatief als de Zomerschool van Het Talent meer gezicht kunt geven, is dat heel mooi. En voor Roosendaal is het een noviteit."

Verbindingen

Wethouder Verbraak heeft grote affiniteit met het onderwijs, al was het maar omdat hij jarenlang in die sector werkzaam was. Omdat zijn - pittige - portefeuille naast Onderwijs ook Economische Zaken en Sociale Zaken omvat, kan hij mooi verbindingen leggen tussen die drie onderdelen. Hans Verbraak: "Ze zijn bewust gekoppeld. Wij noemen dat de drie o's: ondernemers, overheid en onderwijs. Ik zie bij Economische Zaken en ook bij Sociale Zaken grote mogelijkheden om die link te leggen."

De ontwikkelingen rond Het Talent volgt hij met veel belangstelling. "Ze zijn in lijn met wat de gemeente ambieert," zegt hij. En:

voordeel. Albert was de zoon van een winkelier en zijn concentratie liet te wensen over... MAVO dus. Keurig passend in de traditie van de MAVO-loopbaan van mijn twee oudere broers. Mijn ouders waren er de mensen niet naar om het oordeel van meester Oosterhof te betwisten.

Vorbestede toekomst

De uitslagen van de CITO toets en de andere reeks van repetities werden in zekere zin toe geredeneerd naar het rijtje waar je in terecht kwam! Waar het lyceumrijtje werd gekneet en bijgespijkerd om de CITO toets op het goede spoor te brengen, bleven wij hangen in onze vorbestemde toekomst.

In het najaar vervolgde ik mijn schoolloopbaan op de Burgemeester De Bruin MAVO met de gevreesde directeur Been aan het hoofd. De man die alles leek te zien. Achteraf realiseer ik me dat hij meer 'aanvoelde' dan dat hij daadwerkelijk zag. Onderwijskundig leiderschap dus eigenlijk! Ik mocht er drie maanden blijven. Een heerlijke tijd: alle dagen lol, geen moeite met huiswerk, veel tijd om te voetballen op het grasveld voor de school.

Voor in de klas

Het eerste rapport in het najaar was ook nog 'best okay'. Iedereen tevreden, behalve directeur Been! Mijn concentratieprobleem was volgens hem vooral een kwestie van 'teveel tijd en te weinig werk'. Jansen moest een maand

voor in de klas zitten en volgepropt met werk laten zien dat op het kerstrapport ook achten en negens konden worden ingevuld. Bij de minste of geringste ontsporing volgde een vaderlijk gesprek en als dat niet hielp een bak strafwerk. Het gevolg was wel dat het kerstrapport de door directeur Been geëiste hoge cijfers bevatte. Mijn ouders werd meegedeeld (en niet gevraagd) dat directeur Been had besloten dat ik moest ophoepelen naar het Rhedens Lyceum, want 'deze jongen wordt onder druk alleen maar beter in plaats van slechter!' Meneer Been had inmiddels met een aantal docenten van mijn nieuwe school gesproken. Die zouden een oogje in het zeil houden en hem regelmatig van de voortgang op de hoogte brengen.

Bemoedigende knipoog

Wat volgde was een geslaagde VWO-opleiding, met af en toe een bemoedigende knipoog van directeur Been als hij me in het dorp tegenkwam. Mede dankzij deze kans op een goede toekomst ben ik nu bestuursvoorzitter van de mooiste advies- en managementorganisatie van Nederland: de BMC Groep!

Elk dorp, elke wijk verdient een 'Been'. Dan pas telt niet alleen elk talent, maar blijft het kind dat er achter schuil gaat ook niet het eeuwige talent. Dat hangt niet af van overheden, maar van mensen met passie binnen het onderwijs. Geef ze in vredesnaam het onderwijs terug en de ruimte!

Albert Jansen is bestuursvoorzitter van de BMC Groep

"Schoolgebouwen moeten niet alleen van 's ochtends half negen tot 's middags half vier bezet zijn. Er moet veel meer dynamiek komen. Je moet er van 's ochtends tot 's avonds terecht kunnen. De brede buurtschool dus. Een belangrijk gegeven, zeker in deze wijken, is dat kinderen bezig moeten zijn. De school gaat uit en als er dan verder niets te doen is, gaan ze op straat hangen of uit verveling andere dingen doen. Het mooie van die doorlopende concepten is dat kinderen in contact worden gebracht met sport, muziek of talen. Ze kunnen doen wat ze zelf leuk vinden. Ook de samenwerking met instellingen als de muziekschool en sportclubs speelt hierin een belangrijke rol. Als dan ook nog de talenten van kinderen extra kunnen worden ontwikkeld, is dat alleen maar mooi. De eerste en de laatste week van de afgelopen zomervakantie is een groot aantal kinderen op de Zomerschool van Het Talent actief geweest met leerkrachten die zich daarvoor hadden aangemeld. Een voorbeeld van de activiteiten is het voorbereiden van de voortgang naar het voortgezet onderwijs. Dat vind ik heel waardevol."

Randvoorwaardelijk

Het gemeentebestuur van Roosendaal ziet veel in een concept zoals dat door Het Talent in Langdonk wordt neergezet. Hans Verbraak: "Dat is een algemeen streven van het onderwijs in Roosendaal. Wij dragen dat als gemeente randvoorwaardelijk ook graag uit. Je ziet steeds meer dat scholen hun eigen kinderopvang en peuterspeelzalen gaan organiseren en dat is ook goed."

De wethouder erkent dat die randvoorwaardelijke ondersteuning als gevolg van de grote bezuinigingen die er aankomen onder druk komt te staan. Daar komt nog bij dat Roosendaal met krimp te maken heeft. "Het wordt steeds lastiger," beaamt Hans Verbraak. "Scholen zullen nog creatiever moeten worden. Het aantal leerlingen in het primair onderwijs loopt sterk terug. Door ontgroening hebben we

nu al zo'n tien procent leegstand van lokalen. Dat percentage gaat oplopen tot dertig in 2028. Of je je geld over vijftig of over twintig scholen kunt besteden, is natuurlijk een groot verschil. We zullen dus met de schoolbesturen aan tafel moeten om te kijken hoe we verstandig met de gebouwen om kunnen gaan. Sommige scholen groeien nog, maar dat zijn er weinig. De meeste lopen terug. Het is heel moeilijk om daar de juiste maatregelen voor te nemen. Vandaar dat wij het liefst zien dat de scholen zelf met creatieve oplossingen komen. Scholen van verschillende richting gaan elkaar steeds meer opzoeken en dat is ook nodig om tot een gezond huisvestingsplan voor de scholen te komen. Het zou vreemd zijn als wij lokalen gaan bijbouwen terwijl er juist veel lokalen over zijn. De stijl van dit college is dat we niet alle zorgen die er zijn op onze schouders nemen, maar ze ook daar neerleggen waar creatieve oplossingen kunnen worden gevonden. Ik weet hoe creatief mensen in het onderwijs kunnen zijn en die gaan ongetwijfeld ook zelf meedenken over oplossingen."

Lastige klippen

Het onderwijs in Roosendaal is volop in beweging en wethouder Verbraak realiseert zich maar al te goed dat er nog lastige klippen moeten worden omzeild. Hij zegt: "De uitvoering is altijd lastig, want er moeten pijnlijke keuzes worden gemaakt. Ga er maar eens aan staan. Wie wil zijn school sluiten? Dat zijn moeilijke vraagstukken waar je indringend met elkaar over moet spreken. Als in een wijk vier scholen staan waar er drie nodig zijn, is de oplossing niet zo moeilijk. Maar de keuze wel natuurlijk, want welke gaat het dan worden? Ik heb liever dat schoolbesturen zelf met goede oplossingen komen waar wellicht nog een win-winsituatie uit te halen valt dan dat je als overheid keuzes gaat opleggen. Je kunt soms gedwongen worden knopen door te hakken. Maar dan moet je wel visie hebben."

HET TALENT OP YOUTUBE



“Ieder kind een ster.” Zo begint een filmpje op de veelbekeken website YouTube over basisschool Het Talent in Roosendaal. In de productie wordt de filosofie achter Het Talent geschetst.

Op Het Talent telt elk talent, inclusief dat van de leerkrachten, die de ruimte krijgen om bij te dragen aan de ontwikkeling van het concept waarin alles is gericht op het creëren van optimale omstandigheden voor de leerlingen. Het principe van de meervoudige intelligentie wordt uitgelegd en er worden lovende woorden gesproken over de communicatie op alle niveaus. “Als je ziet dat iets waar je aan werkt ook resultaten oplevert, word je daar nog enthousiaster van,” aldus een leerkracht. Het filmpje eindigt met de zin: “Op basisschool Het Talent is iedereen een ster.”

UITNODIGING OM VERDER TE PRATEN

De inhoud van deze uitgave geeft niet alleen stof tot nadenken, maar er blijven ongetwijfeld vragen bestaan over de best mogelijke aanpak om een succesvol Kindcentrum in te richten. Die vragen kunnen buiten het kader van dit magazine worden beantwoord.

BMC beschikt over de expertise en de ervaring die nodig zijn om geïnteresseerden terzake kundig van advies te dienen. De professionals van BMC nodigen hun ‘vakgenoten’ in de sector dan ook graag uit om verder te praten over de onderwerpen die in het magazine Het Talent aan de orde komen. Daarbij kan het mes aan twee kanten snijden: de vakgenoten krijgen antwoord op hun vragen en BMC doet wellicht nieuwe ideeën op voor een volgend magazine.

Schroom niet een afspraak te maken met (één van de) BMC-auteurs die bijdragen hebben geleverd voor deze uitgave.

U kunt bellen met: Johan van Triest, directeur BMC, tel. 033 445 91 31.

INHOUD

BELEID



MEERVOUDIGE INTELLIGENTIE ALS BASIS

Niet of een leerling knap is, maar hoe een leerling knap is. Dat is het uitgangspunt op Het Talent. Meervoudige Intelligentie vormt de basis van het onderwijs.



SAMEN WERKT HET BETER

Om een kindcentrum optimaal te laten functioneren is een goede organisatievorm nodig. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden en het is de kunst de best passende te kiezen.



VOORZIENINGEN: DOELTREFFEND EN DOELMATIG

Theorieën zijn mooi, maar zonder voorzieningen en middelen kunnen ze niet in de praktijk worden gebracht. Dat moet dan wel zo efficiënt mogelijk gebeuren.



KANSEN VOOR KWALITEIT IN KINDCENTRUM

Pleidooi voor het uitwerken van een uiterst specifiek kwaliteitskader dat past bij de school als uitdagende omgeving voor alle kinderen en ouders.



ALS ELK TALENT ECHT TELT

Een kindcentrum draait op de samenwerking tussen instellingen. Pas als die samenwerking goed verloopt, krijgt het motto 'elk talent telt' echt inhoud.



HET KINDCENTRUM ALS COÖPERATIE

De bestuurlijke vormgeving van het kindcentrum is van groot belang. Zonder die vormgeving kan niet goed worden gestuurd op collectieve ambities en blijft het kindcentrum steken in goede bedoelingen.



TALENT ALS BASIS VOOR EEN MEERJARIGE ONDERWIJSAGENDA

Hoe ziet de onderwijsagenda voor de komende jaren er uit en vooral wat is daarin de plaats van het talent?



TALENT MOET JE KOESTEREN

Het ene kind kan toveren met een bal, het andere heeft meer talent voor het schaakbord. Talent koesteren betekent tijd en energie steken in de sterke punten van kinderen.



MEELOPEN OP EIGEN KRACHT

Kinderen en jongeren kunnen stabiel meegroeien met de samenleving als volwassenen hen maar serieus nemen.



SCHOOLONTWIKKELING EN ONDERWIJSVERNIEUWING

Scholen moeten over voldoende veranderingscapaciteit beschikken, anders kunnen ze niet omgaan met nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs. En dat is nodig om ambities als die met Het Talent te kunnen waarmaken.

MEERVOUDIGE INTELLIGENTIE ALS BASIS

Aansluiten bij sterke kanten van de leerling

Basisschool Het Talent heeft in het schooljaar 2009 - 2010 een ware metamorfose ondergaan. Er werd een start gemaakt met een geheel nieuw schoolteam, een nieuw onderwijsconcept en een ambitieus plan voor de toekomst. Het Talent kent vijf uitgangspunten. In deze bijdrage willen we het eerste uitgangspunt van Het Talent - 'Elk kind een ster'- verder beschrijven. De school gebruikt voor de uitwerking van dit uitgangspunt de aanpak van Meervoudige Intelligentie. Wat is dat? Wat kun je er mee bereiken? Hoe pakt Het Talent dit aan en wat betekent dat voor het team?



Ad Huigen



Theo Lansu

Wat is Meervoudige Intelligentie (MI)?

De afgelopen jaren wordt in onderwijsland geleidelijk aan genuanceerder tegen het begrip IQ (intelligentiequotiënt) aangekeken. Die omslag in de IQ - benadering wordt onder meer veroorzaakt door het begrip Meervoudige Intelligentie. Professor Howard Gardner heeft aan de hand van hersenonderzoek aangetoond dat ieder mens over minimaal acht intelligenties beschikt.

MI rekent af met het idee dat de ene mens meer of minder intelligent is dan de andere. Er wordt uitgegaan van acht intelligenties die zich grotendeels zelfstandig ontwikkelen. Ieder mens, iedere leerling heeft een uniek intelligentieprofiel dat bestaat uit sterker en minder sterk ontwikkelde intelligenties. Leerlingen zijn dus knap op verschillende manieren. Op Het Talent kijken we niet langer óf een leerling knap is, maar hóe een leerling knap is (zie figuur 1).

Bij de meeste mensen zijn een paar intelligentiegebieden goed ontwikkeld, één of twee minder goed en de overigen gemiddeld. Welke intelligenties een mens goed en minder goed ontwikkeld heeft, is afhankelijk van zijn aanleg, maar ook van de omstandigheden. Wie van bewegen houdt, heeft een grote kans dat hij een goede sporter wordt. Maar woont die persoon op vijf hoog in een flatje in een drukke stad, dan wordt die kans kleiner.

Elk intelligentiegebied kan op school worden gebruikt om te leren. Binnen de MI-aanpak heeft het de voorkeur om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de sterke kanten van iedere leerling. Zo kan de gewone leerstof vanuit de kracht van elke leerling worden benaderd. Daarmee wordt het mogelijk om beter in te spelen op de individuele verschillen tussen leerlingen. Daartoe wordt gewerkt met didactische structuren of gestructureerde werkvormen die eenvoudig kunnen worden ingebouwd in elke les.

Didactische structuren

Bij het realiseren van Meervoudige Intelligentie binnen Het Talent zijn twee lijnen te onderscheiden: het werken met didactische structuren en het zichtbaar maken van MI binnen de school. Wat houden deze twee parallelle paden in voor de schoolontwikkeling van Het Talent?

In elke groep is natuurlijk een grote diversiteit aan intelligenties. MI helpt mee om grip te krijgen op die diversiteit door 'intelligentie' in te delen in acht afzonderlijke categorieën. Elke leerling heeft zijn eigen unieke profiel. De vraag is hoe je in een groep alle leerlingen met die verschillende intelligentieprofielen kunt bereiken. Het antwoord is simpel: Door een groot aanbod van didactische structuren in te bouwen in de dagelijkse lessen. De didactische structuur is zo beschreven dat hij kan worden toegepast met een veelheid aan inhoud: veel verschillende leerstof kan via dezelfde didactische structuur onderwezen worden. Zo kun je de didactische structuur Rondpraat (zie figuur 2) inzetten bij je rekenles, maar ook tijdens spelling of wereldoriëntatie. Van elke didactische structuur is bekend hoe die aansluit bij bepaalde intelligenties. Zo kun je door het opnemen van een aantal didactische structuren in een



Verbaal linguïstische intelligentie (taalknap): kinderen die deze intelligentie hebben ontwikkeld houden van lezen, schrijven, luisteren en spreken. Ze kunnen goed onder woorden brengen wat ze bedoelen, hebben een rijke woordenschat en spelling gaat hen gemakkelijk af. Ze houden van discussiëren en woordspelletjes.



Logisch mathematische intelligentie (rekenknap): deze intelligentie wordt gebruikt als het gaat om hoeveelheden en het zoeken naar logische verbanden. Het zijn kinderen die abstract kunnen ordenen en redeneren. Ze maken gebruik van (eigen) schema's en ordeningen.



Lichamelijk kinesthetische intelligentie (bewegingsknap): deze kinderen leren door doen, gebruiken gebaren en bewegingen en hebben ook de behoefte om dingen uit te proberen, aan te raken. Dit uit zich bijvoorbeeld in toneelspelen, mime, sport, dans en knutselen.



Visueel ruimtelijke intelligentie (beeldknap): is te herkennen aan het denken in beelden, het onthouden door het gezien te hebben. Bij deze kinderen helpt het als de leerkracht het voordeet, plaatjes of videobeelden toont. Het zijn kinderen die veel tekenen, gevoelig zijn voor kleurcombinaties en goed kaart kunnen lezen.



Muzikaal ritmische intelligentie (muziekknap): kinderen met een sterke muzikaal ritmische intelligentie genieten van muziek en ritmiek. Ze horen de structuur, voelen het ritme. Muziek helpt hen teksten beter te onthouden. Muzikale ezelsbruggetjes, rijmpjes of ondersteuning door bijvoorbeeld klappen helpt hen te leren.



Naturalistische intelligentie (natuurknap): dit zijn de kinderen die direct gemotiveerd zijn als het gaat om planten, dieren en het milieu. Ze verzamelen stenen, schelpen en maken een herfsttafel. Ze verzorgen dieren en letten op het weer en de wisselingen van de seizoenen. Het zijn kinderen met oog voor details.



Interpersoonlijke intelligentie (mensenknap): kinderen met een groot empathisch vermogen: het inleven in de belevingswereld van de ander. Leven met de ander mee, willen graag samen opdrachten uitvoeren, zijn zorgzaam en gevoelig voor stemmingen. Deze kinderen zoeken contact en bemiddelen bij conflicten.



Intrapersoonlijke intelligentie (zelfknap): het kind met een sterke intrapersonlijke intelligentie houdt van stilte en alleen zijn. Vraagt meer denktijd, omdat het veel te overdenken heeft. Accepteert niet zomaar een standpunt, maar wil het eerst van alle kanten kritisch bekijken.

Figuur 1 Een korte beschrijving van de acht intelligenties, met tussen haakjes de termen voor leerlingen.

les of lessenserie elke les toegankelijk maken voor leerlingen met verschillende voorkeursintelligenties. Het team van Het Talent heeft zich geschoold in de didactische structuren die behoren bij elk van de acht intelligenties. Die professionalisering verliep door eerst zelf de didactische structuren te ervaren en daarna toepassingsmogelijkheden te bedenken voor De Echte Praktijk. Tussen de bijeenkomsten door werden de aangeleerde didactische structuren uitprobeerd binnen de eigen groep. Positieve reacties van de leerlingen zorgden voor enthousiasme in het team.

Rondpraat: in teams van vier praten leerlingen om de beurt

1. Leerkracht geeft een onderwerp of vraag
2. Leerlingen reageren mondeling om de beurt
3. Laat met leerling-kiezer bepalen wie begint, verder in volgorde van de klok

Figuur 2 Te volgen stappen bij Rondpraat

In het schooljaar 2010 - 2011 moet nog aandacht worden besteed aan het borgen van deze didactische structuren, zeker omdat dat een rode draad is binnen de school. Het zou mooi zijn elkaar verder te helpen bij het nog beter leren toepassen van de structuren binnen de dagelijkse lessen. Elke bouw heeft een lijst met didactische structuren vastgesteld, die binnen die bouw worden aangeleerd. Met deze didactische structuren worden verder ervaringen opgedaan binnen de methoden, door structuren samen met elkaar voor te bereiden en daarmee onderdelen of thema's van de methode verder 'om te bouwen' tot MI Lessen.

Zichtbaar maken

Door Meervoudige Intelligentie zichtbaar en presenteerbaar te maken voor leerlingen, ouders en leerkrachten - in de klas en in de school - draagt het bij aan het enthousiasme van alle betrokkenen. Tegelijkertijd kun je er de visie van de school mee profileren in het gebouw. Zo heeft het team van Het Talent de acht intelligenties in posters gevisualiseerd en twee vitrines ingericht vanuit het MI-gedachtegoed. In de school tref je raamgedichten, beroemde mensen met een specifieke intelligentie en een Talentenlied waarin leerlingen op acht manieren knap zijn. De diverse stappen van de didactische structuren worden in de klas afgebeeld op affiches. Het ontwikkelen van deze materialen sluit naadloos aan bij de voorkeursintelligenties van de leerkrachten zelf.

Een groot voordeel van het werken aan Meervoudige Intelligentie langs deze twee 'paden' is dat je er met z'n allen tegelijkertijd aan mee kunt doen. Zo heb je de meest optimale mix van: leren met en van elkaar en heel praktijkgericht gezamenlijk vorm geven aan het beleid van Het Talent: steeds beter inspelen op verschillen tussen leerlingen via Meervoudige Intelligentie.

Het Talent en teamontwikkeling

Het maken van de keuze voor Meervoudige Intelligentie betekende voor het team van Het Talent een flinke omslag. Maatwerk en meer samenhang vragen om intensievere samenwerking in teamverband. Deze MI-aanpak laten 'indalen' binnen de school eist van professionals een interne samenwerking die niet vrijblijvend is. Simpelweg omdat leerkrachten op een positieve manier onderling wederzijds afhankelijk worden van elkaar. Leerkrachten uit de middenbouw

MEERVOUDIGE INTELLIGENTIE ALS BASIS VERVOLG

bijvoorbeeld moeten erop kunnen 'bouwen' dat de collega's in de onderbouw de afgesproken didactische structuren effectief hebben aangeleerd. Bij dit teamwork komt vanzelf de kwaliteit van de samenwerking tussen leerkrachten aan de orde. Dat is soms gevoelig en ingewikkeld. De eigen manier van lesgeven wordt bijvoorbeeld zichtbaar en bespreekbaar gemaakt aan de hand van video - opnamen. Als de leerkrachten elkaar echter in teamverband kunnen vinden, ontstaat er meer plezier in het werk.

Misschien is de belangrijkste sleutel voor het plezier van de leerkrachten in het werk wel gelegen in het feit dat MI zich richt op het primaire proces: samen praten over het leren en ontwikkelen van de leerlingen.

Ad Huigen is directeur van Het Talent
Theo Lansu is senior-adviseur bij BMC

Binnen de MI heeft
het voordelen zoveel
mogelijk aan te sluiten
bij de sterke kanten
van iedere leerling.



VOORZIENINGEN: DOELTREFFEND EN DOELMATIG

Middelen mogen geen doel op zich zijn

Er zijn veel voorzieningen voor kinderen in Nederland die op een of andere wijze, direct of indirect, geheel of gedeeltelijk, door de diverse overheden worden gesubsidieerd. Door middel van subsidies maken we de politieke ambities van de overheden rondom kinderen tactisch en operationeel. Doel van de inzet van middelen is het talent van de kinderen maximaal te ontwikkelen op een zo breed mogelijk terrein in een voor het kind vertrouwde en veilige omgeving.



Peter van Osch

In de uitvoering hebben we momenteel de middelen via allerlei (deel)subsidies en deeldoelen weggezet. Het is de vraag of we door deze fragmentatie in de uitvoer wel het maximale uit de middelen halen. Met andere woorden: leidt de inzet van middelen tot doeltreffendheid? In een tijd van bezuinigingen is dit een relevante vraag, die moet worden beantwoord voordat we op basis van overwegingen in het kader van bezuiniging of doelmatigheid een streep door een aantal subsidieactiviteiten kunnen zetten. In het kindcentrum van de toekomst wordt juist de samenhang in alle activiteiten voor en rondom kinderen nagestreefd.

Andere auteurs in dit blad pleiten voor nut en noodzaak van het ontwikkelen van integrale voorzieningen, wat ik absoluut onderstreep. In dit artikel wil ik vooral een pleidooi houden voor het doeltreffend en doelmatig inzetten van de middelen. De middelen hebben als doel het ontwikkelen van het talent bij het kind dat nodig is om het kind goed voor te bereiden op het leven als volwassene en het als volwaardig burger participeren in de maatschappij.

Gezond en stabiel opgroeien is een basis die bepalend is voor de rest van het leven van het kind. Gesteld wordt dat, bij het manifesteren van een 'probleem', vroegtijdige¹ ondersteuning verergering van de problematiek en eventuele uitval van het kind voorkomt.

Als maatschappij willen wij investeren in dit thema. Daar staat tegenover dat we rendement van onze investeringen verwachten. Niet alles is in geld uit te drukken, maar in het licht van schaarser wordende middelen moet wel duidelijkheid bestaan over welke taken de overheid noodzakelijkerwijs in stand wil houden en op termijn wil blijven financieren.

Eigen vermogen

In vele domeinen worden ouders ondersteund bij de opvoeding van hun kinderen. De uitvoering is belegd bij vele instellingen en wordt met diverse subsidies van verschillende financiers bekostigd. Door de eisen rondom continuïteit worden de instellingen, bijvoorbeeld bij de beschikking en vaststelling van de subsidie, getoetst op hun solvabiliteit en liquiditeit. Elke instelling bouwt daarvoor haar eigen vermogen en maakt reserveringen voor verwachte extra uitgaven. En daarnaast heeft ieder zijn eigen overhead, gebouwen, enzovoort.

¹Bij vroegtijdig hulp wordt bedoeld het op een zo jong mogelijke leeftijd dat een mogelijk probleem zich ontwikkeld deze signaleren en er naar handelen.

VOORZIENINGEN: DOELTREFFEND EN DOELMATIG VERVOLG

De diverse instellingen bieden een volledig pakket en als een leemte wordt geconstateerd bouwen we gewoon een nieuwe organisatie op. En dat doen we ook als we bedenken dat er meer of andere zorg nodig is voor of rondom kinderen. Denk in dit verband ook aan de meest recente projecten rondom obesitas bij kinderen, maar ook het Centrum voor Jeugd en Gezin. Deze zijn veelal opgezet naast de reeds bestaande organisaties. Hiermee accepteren we dus, al dan niet bewust, dat middelen jaarlijks niet worden besteed, worden toegevoegd aan de vermogens en reserves van de nieuwe, relatief kleine, instellingen, maar ook dat er gebouwen moeten worden gevonden, directies en administraties moeten worden gevormd enzovoort. Beter zou zijn om aan te sluiten bij de logische keten van de bestaande zorg. Waar komen de kinderen nu al en waar voegt het nieuwe aanvullende aanbod het beste toe?

Door het beleggen van de verschillende opvoedtaken bij vele instellingen ontstaat fragmentatie en is er een enorm gebrek aan samenhang tussen de verschillende activiteiten voor kinderen. Tijden sluiten niet aan, de activiteiten liggen te ver van elkaar af. Dat betekent veel reis- en wachttijd voor kinderen en ouders. Als in het gezin kinderen naar de kinderopvang, onderwijs, verschillende clubs of de muziekschool gaan, wordt het helemaal een sinecure om overal op tijd te komen. Voor ouders betekent het een enorme logistieke operatie. Daarnaast wordt zeer regelmatig een beroep op ouders gedaan voor het ondersteunen van school, de sportclub enzovoort. Familie, kennissen en andere

ouders worden ingezet om de boel op rolletjes te laten lopen, maar soms is die voortdurende race tegen de klok eenvoudigweg niet vol te houden. De ouders hebben ook te maken met de verantwoordelijkheid en de verplichtingen die hun werk met zich meebrengt. De maatschappij verlangt een hogere arbeidsproductiviteit, ook van ouders die het druk hebben met de opvoeding van hun kinderen en daardoor neemt de druk alleen maar toe.

Kortom, de vraag is legitiem of er sprake is van allerlei extra kosten voor ouders, organisaties en de overheid, omdat we kunstmatige verbindingen moeten slaan tussen het deelaanbod van de verschillende organisaties.

Meer samenhang

We kunnen ons ook afvragen of door het aanbrengen van meer samenhang de kosten en inspanningen omlaag kunnen terwijl de kwaliteit of het serviceniveau van de dienstverlening toeneemt. Door de gefragmenteerde wijze waarop de activiteiten nu georganiseerd zijn, doen we te weinig recht aan de ambitie die we nastreven en worden de financiële middelen niet optimaal benut. In het concept van het Kindcentrum is het doel juist die samenhang te borgen. Kinderen verblijven in het Kindcentrum waar alles wordt geboden: onderwijs, welzijn, cultuur, sport en zorg. Door te combineren kunnen we meer taken en activiteiten in stand houden en de samenhang versterken. Bijvoorbeeld: extra sport op school maakt de schooldag langer. Voordeel: het kind hoeft niet meer naar de sporttraining en niet nog eens naar



de buitenschoolse opvang. School kan de gymles door een deskundige, bijvoorbeeld de trainer van de sportclub, laten uitvoeren. Het arbeidstekort kan worden opgevangen door taken op basis van elkaars expertises te herverdelen. Hetzelfde verhaal kan worden gehouden over muzikales, de fysiotherapeut, de psycholoog enzovoort. Iedereen is welkom en ouders en uitvoerders van activiteiten worden door ondersteuning van experts versterkt in hun uitvoerende werk. Kinderen kunnen in de eigen omgeving blijven en krijgen ondersteuning op maat, niemand wordt buitengesloten. Ouders brengen en halen de kinderen naar en van dezelfde plaats.

Cultuur, welzijn, zorg en onderwijs komen naar het kind. Voor wat betreft verantwoordelijkheid en taken zijn ze misschien verschillend, maar ze ondersteunen de opvoedende ouders maximaal. Alleen waar nodig nemen ze de opvoeding, liefst tijdelijk, over. Activiteiten lopen vloeiend in elkaar over. Personeelsleden ondersteunen elkaar in competenties en activiteiten.

Eén budget

Maar wat betekent een kindcentrum dan?

Bestuurders zullen met elkaar moeten nadenken over de wijze waarop zij samenwerken. Ook moeten zij in de bedrijfsvoering keuzes maken waar het gaat om resultaten en consequenties. Het zal een uitdaging zijn om aan alle eisen vanuit de diverse financieringssystemen te voldoen. De sectorale budgetten onderwijs, gemeenten, AWBZ enzovoort zijn begrensd. Eén budget zou zeker helpen, waarbij we verantwoorden en afrekenen op het hoger gedefinieerde einddoel: het kind voorbereiden op volwassenheid, maar wel binnen de competenties van het kind. Bij beperkte of ontbrekende

competenties wordt gekozen voor optimale (blijvende) steun. De inhoud moet centraal staan. Dat geldt bijvoorbeeld voor onderwijs, zorg en/of ondersteuning aan het kind. De inrichting van de organisatie moet het mogelijk maken om op elke wijze, per financieringsstroom, achteraf te factureren. Financiers kunnen ook kiezen om de verantwoording te vereenvoudigen en via een verdeelsleutel integrale zorg over de sectoren heen te financieren.

Daarnaast wordt per sector inspecties inhoudelijk getoetst, maar ook deze toetsing zou gericht moeten zijn op het hoger geformuleerde doel. Hierdoor kunnen ook andere keuzen worden gemaakt over de verdeling van inzet van ondersteuning, onderwijs en zorg, waardoor het kind vanuit de eigen competenties maximaal wordt voorbereid op deze volwassenheid.

Politieke ambitie

Het zal niet vanzelf gaan, omdat de verschillende activiteiten allemaal hun eigen regels en subsidievoorwaarden hebben. Het zal beginnen met een nieuw idee en inrichting van alle activiteiten voor en rondom kinderen. Zeker in een tijd waarin middelen schaarser worden en de overheid zich bezint over bezuinigingen is de neiging groot de subsidie voor diverse activiteiten te schrappen of te verlagen, zonder oog te hebben voor het hogere doel of de doeltreffendheid van de in te zetten middelen. Hierdoor wordt het juist lastiger om de voorzieningen in de lucht te houden en uitvoering te geven aan de politieke ambitie. Een herbezinning kan ook een begin zijn om het oude los te laten en te komen tot een nieuwe, meer logische en integrale oplossing voor de taken waar overheden verantwoordelijk voor zijn en die een antwoord bieden op de uitdagingen van deze tijd.



De vraag is legitiem
of er sprake is
van allerlei extra
kosten voor ouders,
organisaties en de
overheid.



Erika Krone

ALS ELK TALENT ECHT TELT

Leiding geven aan een Kindcentrum vereist fijne antenne

In de samenwerking tussen peuterspeelzalen, kinderopvang, basisonderwijs en instellingen voor sport, cultuur en zorg komen op verschillende plekken in ons land Kindcentra tot stand die een hoogwaardig en integraal aanbod bieden. In die kindcentra werken professionals van diverse instellingen als één multidisciplinair team met één missie.

Gedeelde waarden

Stel dat al die professionals, wat hun rol ook is, onderschrijven dat elk talent telt. Dat kinderen een warme, gezonde leer- en leefomgeving verdienen en kwalitatief hoogwaardige pedagogische programma's. Dat alle kinderen zich op speelse wijze moeten kunnen ontwikkelen in de breedste zin van het woord: cognitief, sociaal, emotioneel, creatief, motorisch. En dat zij tot deze ontwikkeling moeten worden uitgedaagd door liefdevolle mensen die in hen geloven en hoge verwachtingen van hen koesteren. Stel dat zij van mening zijn dat ouders een hoofdrol moeten spelen in dit scenario en dat de programma's gezinsgericht moeten zijn. Stel dat al die professionals er oprecht van overtuigd zijn dat dit leidt tot de gewenste ontwikkeling van de kinderen en dat zij dat met elkaar mogelijk kunnen maken. Wat hebben zij dan nodig om deze waarden in praktijk te brengen?

Motiverend werkklimaat

Een goed werkklimaat is cruciaal om in een kindcentrum optimaal te kunnen profiteren van een succesvolle samenwerking tussen alle deskundigen. In 'high performance' klimaten halen mensen alles uit de kast om de doelstellingen te halen. Het werkklimaat is van grote invloed op de betrokkenheid en de motivatie van professionals en dus ook op de prestaties in een Kindcentrum. De daaraan toevertrouwde kinderen hebben er gegarandeerd baat bij. Met betrekking tot het werkklimaat onderscheiden we de volgende zes dimensies (gebaseerd op Goleman, 2000):

Duidelijkheid

Alle teamleden begrijpen wat er van hen verwacht wordt en hoe de verwachte bijdrage gerelateerd is aan de missie van het Kindcentrum.

Prestatiemaatstaven

Het accent ligt op presteren en verbeteren; de teamleden van het Kindcentrum vinden dat zij voor uitdagende, haalbare doelen staan en streven de beoogde kwaliteit na.

Verantwoordelijkheid

Alle betrokkenen voelen zich oprecht verantwoordelijk voor hun bijdrage aan de doelen van de organisatie. Er is ruimte om zelf een geschikte aanpak te kiezen zonder alles steeds te moeten afstemmen met de leidinggevende.

Flexibiliteit

Er zijn geen overbodige regels en procedures die mensen beperken om het werk goed te doen. Er is ruimte voor nieuwe ideeën en nieuwe werkwijzen.

Waardering en beloning

De teamleden ervaren erkenning en waardering voor geleverde prestaties.

Teamgeest

De teamleden zijn er trots op dat zij tot de organisatie van het Kindcentrum behoren. Zij zijn toegewijd en gelijkgestemd en zij werken goed samen.

Stimulerend werkklimaat

Duidelijkheid blijkt veruit de belangrijkste klimaatdimensie, omdat dit ook de andere dimensies beïnvloedt. Het is van belang dat je als leidinggevende van een Kindcentrum in samenspraak met je team de strategie opstelt en de teamleden uitnodigt om mee te praten over beleid en keuzes die moeten worden gemaakt. Ga het gesprek aan over de kernwaarden en de ambities van het Kindcentrum: waar staan wij voor en waarom is dat zo belangrijk voor ons? Het is cruciaal dat uiteindelijk elke professional in staat is de beoogde eigen bijdrage af te leiden van de geformuleerde doelen en begrijpt wat van hem of haar wordt verwacht.

Naast teamafspraken zijn concrete afspraken met individuele medewerkers nodig om hen te faciliteren met maatstaven voor persoonlijke prestaties en gedrag. Het moet helder zijn wie welke klus oppakt en met welk waarneembaar of toetsbaar resultaat tot gevolg. Wat is in het licht van onze doelstelling mijn rol, wanneer doe ik het goed en waarmee zijn we tevreden? Als leidinggevende volg je de ontwikkelingen en geef je met grote regelmaat feedback over de voortgang en de geleverde bijdrage van zowel individuele teamleden als van het team. Gesprekken over bereikte resultaten tussen jou als leidinggevende en de professionals maken het onderscheid tussen een goede en een slechte performance verder duidelijk. Daarbij is het de kunst om naast de beoogde prestaties van het Kindcentrum ook doelbewust te investeren in de ontwikkeling van de professionals.

Intensieve interactie

Een belangrijk kenmerk van een Kindcentrum is de samenwerking tussen professionals van diverse pluimage. Mensen met verschillende opleidingsachtergronden, cultuurdragers en kennisdragers van de diverse deelsectoren geven het Kindcentrum vorm. Intensieve interactie is daarom niet alleen vanuit sociaal oogpunt wenselijk, maar ook functioneel. Multidisciplinaire samenwerking verloopt echter niet vanzelf goed, het vraagt energie om elkaar goed te informeren en begrijpen, feedback te (durven) geven, ergernissen en sluimerende conflicten op te lossen en om samen te leren en beter te worden. Als leidinggevende kun je hierin van betekenis zijn door goed te luisteren naar de ideeën, wensen en zorgen van de medewerkers en hun onderlinge communicatie en interactie te stimuleren. Het is belangrijk dat je de teamleden speelruimte geeft en hen stimuleert om hun eigen standpunten in te nemen. Om hun verantwoordelijkheid waar te kunnen maken en hun

werk goed te kunnen doen, hebben professionals ruimte en faciliteiten nodig. Voldoende beslissingsbevoegdheid en beperkte controlemomenten dragen bij aan hun eigen gevoel van verantwoordelijkheid.

Overbodige regels en procedures kunnen professionals sterk hinderen in de uitvoering van hun werk. Voldoende decentrale regel- en beslisruimte betekent dat iedereen in het Kindcentrum het nut van de aanwezige regels en procedures onderkent en daar ook, als de situatie er om vraagt, flexibel mee kan omgaan. Het is heel belangrijk dat je als leidinggevende je collega's uitdaagt en stimuleert om met suggesties en nieuwe ideeën te komen. De uiteenlopende disciplines in een Kindcentrum brengen diversiteit met zich mee en de verschillen in achtergrond en opvatting zijn van meerwaarde in complexe situaties. Een leidinggevende kan ruimte scheppen voor de dialoog, ieders inbreng waarderen en voorkomen dat goede ideeën in de kiem worden gesmoord en betrokkenen zich een volgende keer niet meer uitspreken.

Prestatiemaatstaven

Het is belangrijk dat alle betrokkenen weten welke prestatimaatstaven worden gehanteerd. Deze zijn ook met hen overeengekomen.

Het is voor leidinggevendenden van belang de geleverde prestaties doelbewust waar te nemen en te belonen. Hoe directer en concreter de feedback (overigens ook onderling) hoe beter de professionals deze kunnen vertalen naar hun eigen handelen. Houd negatieve, corrigerende feedback en positieve feedback in balans. Maak het aantrekkelijk voor mensen om bovengemiddelde prestaties te leveren. Waardeer hen daarvoor, prikkel hun prestatiemotivatie en voorkom nivellering. Benoem en vier de successen met de teams!

Leidinggevendenden en teamleden van een Kindcentrum met een werkklimaat zoals hiervoor geschetst, kunnen trots zijn op hun organisatie. Het optimisme en het vertrouwen van de leidinggevendenden zijn duidelijk zichtbaar. Zij zijn integer en toegewijd. Medewerkers praten altijd positief over hun Kindcentrum, zij ondersteunen veranderingen en hebben vertrouwen in de toekomst en elkaar. De samenwerking is goed en er heerst een sterke teamgeest, iedereen respecteert en helpt elkaar. Iedereen kan zien dat het team van het Kindcentrum betekenisvol werk doet en goede prestaties levert. De kinderen ontwikkelen zich in hoog tempo en met plezier. Het is duidelijk dat voor dit Kindcentrum inderdaad ieder talent telt!



TALENT ALS BASIS VOOR EEN MEERJARIGE ONDERWIJSAGENDA

‘Behoeftte aan ondernemingsgeest is groot’

Hoe gaat het onderwijs in Nederland zich de komende jaren ontwikkelen? Die vraag leeft zowel in de samenleving als in de sector onderwijs. De breed gevoelde behoefte aan een visie is niet nieuw, maar het gevoel van onrust dat aan die behoefte ten grondslag ligt, is in jaren niet zo groot geweest. De invloed van de economische recessie en diverse sociale en maatschappelijke ontwikkelingen spelen bij dit gevoel van urgentie een belangrijke rol. De leerlingen, hun ouders en de professionals in het onderwijs hebben, net als de leidinggevendenden in de sector, zorg over de keuzes die in politiek turbulente tijden moeten worden gemaakt.



Johan van Triest

“Het gaat daarbij soms om meer abstracte vragen als: wat gaan we doen met het onderwijs als we moeten bezuinigen? Blijft het onderwijs dan toegankelijk voor iedereen? En hoe ontwikkelt de arbeidsmarkt zich? Kunnen we vanuit onze kennis-economie de concurrentie met het buitenland nog aan?” zegt Johan van Triest, directeur bij de BMC Groep. Volgens Van Triest gaat het vaak om praktische vragen die voortvloeien uit de problemen van alledag. Johan van Triest: “Ouders stellen zich vragen als: kan mijn zoon of dochter wel naar de kinderopvang? Is op de school voldoende aandacht voor de talenten van mijn kind? Maar ook de leerkrachten willen antwoorden. Hoe kunnen zij hun lessen differentiëren? Hoe kunnen ze alles controleren en invullen met achttwintig kinderen in de klas? Hoe kunnen ze samenwerken met collega’s uit andere disciplines? En hoe kunnen ze de ouders meer betrekken bij het onderwijs? Dan hebben we het nog niet over de bestuurder die, los van deze vragen, worstelt met het probleem hoe de organisatie in de regio kan samenwerken, met welke organisaties een meerwaarde kan worden georganiseerd voor leerlingen en ouders en hoe met een krappe arbeidsmarkt en bezuinigingen meer kwaliteit kan worden geboden. En bovenop al die vragen moet de bestuurder ook nog op een goede manier verantwoording afleggen aan de partners in de regio en uiteraard ook aan de Raad van Toezicht.”

Ideologische principes

De vele vragen en de onduidelijkheid in het onderwijs staan in schril contrast met kansrijke ontwikkelingen die gaande zijn. Het onderwijs als sector heeft het vermogen om zelf veel te organiseren. De professionals en de leerlingen staan samen voor duurzame ontwikkelingen die bijdragen aan de verbetering van het onderwijs. Johan van Triest: “De Nederlandse jeugd is zo’n beetje de gelukkigste van de wereld. Onze leerlingen zijn, ook op internationale schaal, bijzonder tevreden over de scholen. Toch heeft de overheid de neiging om vaak in te grijpen in het onderwijs en het te veranderen. Structuren worden aangepast, geldstromen verlegd en vaak wordt gehandeld op basis van ideologische principes. De commissie Dijsselbloem heeft terecht aangegeven dat de overheid zich moet bezighouden met de vraag wat zij van het onderwijs verwacht. Hoe dat moet, kan de sector zelf in samenspraak met leerlingen en ouders heel goed invullen. Vanuit de PO Raad en de VO Raad is duidelijk dat zowel in het primair onderwijs als in het voortgezet onderwijs behoefte bestaat aan een langjarige agenda voor het onderwijs. Het vizier moet worden gericht op een ontwikkelingsrichting die krachtig is en stabiliteit biedt. Op basis van ervaring, kennis en onderzoek, heeft BMC zo’n onderwijsagenda samengesteld. Die geeft richting aan de ontwikkeling van scholen, met aandacht voor de leerling, de leerkracht, de samenleving en het bestuur. De onderwijsagenda is gebundeld in een vierluik. Het is geen voorgeschreven kader of een blauwdruk, maar meer een venster waardoor je naar de toekomst kunt kijken en die kan ordenen.”

'Elk talent telt'

Het vierluik behelst achtereenvolgens: de talentontwikkeling, de verbetering van de lespraktijk, het 'meer met minder' principe en het (be)sturen in samenhang. Bij de productiviteit van het onderwijs gaat het over de ontwikkeling van talenten. 'Elk talent telt' is het credo in onze samenleving. Vanuit sociaal, maatschappelijk en economisch perspectief levert het onderwijs een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkeling van vooral jonge mensen. Johan van Triest: "We zien dat in het onderwijs wordt gewerkt met leerstromen en curriculae. De programma's zijn te vaak leidend en de leerjaren moeten worden doorlopen. Voor sommige leerlingen is dat prettig en past het bij de omgeving die zij nodig hebben, maar voor andere leerlingen voelt het als een keurslijf. Natuurlijk ontwikkelen we talenten, maar het is de vraag of we uit elk talent halen wat er in zit. Dat geldt ook voor die andere groep talenten, namelijk de leerkrachten. Ook zij hebben soms last van dat keurslijf. Zij hebben het gevoel dat van bovenaf opgelegde structuren belangrijker zijn dan het hart van het onderwijs. Afhankelijk van de schoolsoort ontmoeten de leerkrachten hun leerlingen vrijwel dagelijks. Zij weten heel goed wat er speelt en wat de leerlingen nodig hebben. Daar komt bij dat in het onderwijs vaak op basis van ideologische uitgangspunten vernieuwingen zijn doorgevoerd, die niet zelden ten koste gingen van kwetsbare leerlingen. Het gebeurde met relatief weinig overleg met de sector. Dat heeft zijn impact op het functioneren van de leerling en de docent."

Ondernemingsgeest

Dit alles betekent geenszins dat de lespraktijk niet hoeft te worden verbeterd. De behoefte aan individuele ontwikkeling en perspectiefrijk onderwijs is groot. Dit terwijl veel leerkrachten met pensioen gaan, de middelen schaars zijn en de omgeving en eisen veranderen. De kenniseconomie is een belangrijke motor

van de BV Nederland, maar tegelijkertijd moeten we oppassen dat we niet teveel geld uitgeven. Johan van Triest: "Het is aan alle medewerkers in het onderwijs om de handschoen op te pakken en samenwerking te zoeken die tot meerwaarde voor de leerlingen en hun ouders leidt. Scholen zijn niet meer de uitvoeringsorganisaties van weleer. De behoefte aan ondernemingsgeest is groot. Niet om geld te verdienen en ook niet om te focussen op louter efficiencyvoordelen, maar om meer te kunnen doen met minder of evenveel middelen. Scholen moeten als maatschappelijke ondernemingen onderdeel uitmaken van een wijk, een regio, een gemeente. De bestuurders zullen daarin een andere rol vervullen dan de afgelopen decennia. Het aangaan van partnerships en de meer horizontale verantwoording aan partners en de samenleving in de regio zijn belangrijker dan voorheen."

Samenwerking

Het onderwijs heeft behoefte aan samenwerking met sectoren als opvang, zorg, cultuur en sport. Ook een nadrukkelijke verbinding met instanties voor arbeidsmarktbeleid en het bedrijfsleven is nodig. Besturen staan dan ook voor nieuwe opdrachten die vragen om een integrale en praktische visie op leren, opvoeden, ontwikkelen, werkgeverschap, ondernemerschap en verbinden. Dat alles in een tijd waarin we willen ontschotten en ondernemen en tegelijk de kosten en de regeldruk willen verlagen. Daarnaast zal het onderwijs in Nederland zijn uiterste best moeten doen om de opgebouwde expertise en de goede positie in Europa te behouden. Johan van Triest: "De paradigma's zijn groot en complex van samenstelling. BMC kan praktische bijdragen leveren aan het realiseren van goed onderwijs, hoe complex de opgaven in de sector ook zijn. Wij geloven in zelforganiserend vermogen, we handelen met het vizier op duurzaamheid en we dragen bij aan het verbeteren van de uitvoeringskracht."

Venster voor de toekomst

De Onderwijsagenda is een venster. Het is geen blauwdruk, maar een hulpmiddel om de lijnen naar de toekomst te schetsen. Ontwikkelen gaat vaak anders dan gepland. Zo is het ook bij het kindcentrum. Dat woord kan worden geassocieerd met het idee van één gebouw, alles op één plek. Zo is het niet bedoeld. Het kindcentrum moet een plek zijn waar professionals uit allerlei sectoren samenwerken. Zij stellen de kinderen en jongeren centraal in hun handelen en werken aanvullend op elkaar. Al die expertise is gebundeld om aan alle talenten tegemoet te komen. Vanzelfsprekend valt het niet mee om dit te organiseren. Zo zijn er verschillen in wet- en regelgeving, verschillende CAO's, verschillende geldstromen, verschillende verantwoordingskaders enzovoort. Niettemin pakken wij de handschoen op, omdat we zien dat we een meerwaarde voor de leerlingen kunnen realiseren. Dat maakt het ook zo boeiend om te doen. Samenwerken is leuk als je allemaal hetzelfde doel hebt en elkaar in de samenwerking waardeert. In het kindcentrum hoeft dus geen sprake te zijn van één gebouw. De regie is wel belangrijk. Samenwerken rondom kinderen vraagt een helder kader. Als dat ontbreekt, kan de samenhang die we nastreven niet worden bereikt.

Allemaal hetzelfde doel en hetzelfde kader. Het gaat om meerwaarde voor leerlingen. Door de samenwerking kan die meerwaarde ook op andere manieren worden georganiseerd. De ontwikkelingsperspectieven voor medewerkers in het kindcentrum zijn breder. Er zijn volop mogelijkheden om dingen te delen. En de kinderen profiteren.



De onderwijsagenda



Peter Paul Doodkorte

MEELOPEN OP EIGEN KRACHT

Kindcentrum: Meelopen op eigen kracht

Uitgangspunt is dat voor jeugdigen van 0-23 jaar hun woonplaats een goede plek is om op te groeien, met de nodige voorzieningen, waar volwaardig aan de samenleving kan worden deelgenomen. Dat lukt als kinderen en jongeren door volwassenen serieus worden genomen, als ze meetellen, gezien en gehoord worden. En als ze steeds meer op hun talenten en verantwoordelijkheden worden aangesproken. De wil om er iets van te maken, wat te betekenen voor een ander, eigen keuzes te maken, zelfredzaam te zijn. Dit eigen vermogen om moeilijkheden aan te pakken en anderen daarbij te helpen is een groot goed, dat bovenal moet worden gekoesterd.

Ieder kind heeft talenten. De voedingsbodem voor talentontwikkeling wordt gelegd door een goede opvoeding en een omgeving die ruimte geeft aan het ontdekken en ontwikkelen van talent. Dat is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de ouders. Opvoeden en opgroeien vindt echter niet alleen thuis plaats, maar ook in de buurt en op school. In kwetsbare situaties hebben jeugdigen een extra steuntje in de rug nodig bij het ontwikkelen van hun talenten. Kwetsbaarheid in de groei, in meeleven, meedoen, meedenken en meebeslissen kan allerlei oorzaken hebben: problemen met opgroeien, psychiatrische stoornissen, lichamelijke beperkingen, relationele problemen enzovoort. Het kan zo ver komen dat het ouders/opvoeders en jeugdigen niet meer lukt om het leven in eigen hand te houden en zichzelf te redden. Opvoedingsondersteuning is dan ook een door de maatschappij met ouders gedeelde verantwoordelijkheid. Samen bieden zij de jeugdigen ruimte en ondersteuning voor en bij het spelen, het leren, het experimenteren, het ontplooiën, het presteren en het participeren.

Adequaat jeugdbeleid voorziet in een stevig fundament dat ouders en jeugdigen mogelijkheden en ondersteuning biedt. In de eerste plaats door de eigen krachten van hen te erkennen. Het is van belang de focus daar te leggen en te houden. Door met buurtgenoten, school en sportclubs te bespreken wat zij voor elkaar kunnen en willen betekenen. Door met werkgevers tot afspraken te komen over reguliere arbeid in plaats van dagbesteding enzovoort. Door met ondersteuningsinstellingen afspraken te maken over een zodanige (her-)inrichting van het aanbod dat dit faciliterend in plaats van overnemend is. Door zorgaanbieders te stimuleren om hun professionaliteit beschikbaar te stellen aan voorkom- en voorafzorg. Door de ondersteuning door leeftijdgenoten, studenten van hogescholen (pedagogische academie, SPH-opleiding, maatschappelijke stages enzovoort) en de inzet van 'het grijze kapitaal' (maatjes-, buddy- en zilverprojecten').

Het decor

Ondanks dat ze dezelfde doelgroep hebben en veelal dezelfde doelstellingen, zijn onderwijs en zorg vaak nog gescheiden werelden, elk met een eigen taal. Het leidt tot separate oplossingen rond problemen bij kinderen en jeugdigen. Het slaan van een brug tussen beide werelden is bittere noodzaak.

In 2011 zal een nieuwe Wet passend onderwijs in werking kunnen treden. De inzet daarvan is een passend aanbod en de best mogelijke opleidingskansen te creëren voor zorgleerlingen (in het reguliere onderwijs en/of in het speciaal onderwijs) en een betere positie voor hun ouders. Dat kan door één regionaal loket te realiseren voor de indicatiestelling en een onderwijsaanbod dat ook voor deze leerlingen inzet op passende onderwijs- en ontwikkelingsdoelen. Een beleidsinzet die in belangrijke mate overeenkomt met die van het Centrum voor Jeugd en Gezin. Of van het veiligheidshuis. Ook dit zijn organisatievormen waarin de overheid samenhang wil organiseren op het gebied van welzijn en 'zorg' voor jongeren en ouders.

Momenteel wordt met het opzetten van Centra voor Jeugd en Gezin (CJG) gewerkt aan het sluitend maken van de infrastructuur voor jeugd(zorg-)beleid. Dit gebeurt zowel op lokaal (frontoffice) als regionaal niveau (backoffice). En toch, als het gaat om opvang en

ondersteuning van ouders en jeugdigen is het antwoord op een te 'versnipperd veld' niet een nieuw stelsel of een nieuw systeem, zoals het Centrum voor jeugd en Gezin. Gewoon, omdat het geen vanzelfsprekende of normale - want korte - route is. En omdat die aanpak ongewild te snel met 'problemen' geïdentificeerd wordt.

Uit de evaluatie van de Wet op de Jeugdzorg, die minister Rouvoet naar de Tweede Kamer heeft gestuurd, blijkt dat de vijf jaar oude wet veel problemen in de jeugdzorg heeft opgelost. Maar ook dat er te weinig wordt samengewerkt, sprake is van (te) veel verschillende indicatietrajecten, er (mede daardoor) geen centrale toegang tot de jeugdzorg is gerealiseerd en de verschillende financieringsstromen zijn blijven bestaan. In het bijzonder door dit laatste is er van een integrale aanpak nauwelijks sprake.

Het streven van zowel het Passend Onderwijs als het CJG is goed: geen kind tussen wal en schip. En tegelijkertijd: Het huidige veld van onderwijs, ondersteuning en hulpverlening is zo complex ingericht dat het onmogelijk effectief kan worden geregisseerd. Het huidige systeem maakt het voor iedereen - ouders, jeugdigen en professionals - onnodig moeilijk. Voor de professionals op de werkvloer die onderwijs en hulp willen bieden (beroepsmatige integriteit). Voor de managers die moeten verantwoorden op inzet en resultaat. Voor de toezichthouders die beleid moeten maken en de effectiviteit moeten toetsen. Maar vooral voor de ouders en de jeugdigen die behoefte hebben aan zorg en ondersteuning. Uiteindelijk krijgen zij de benodigde hulp wel, maar veelal te laat en onvoldoende effectief.

De meeste diensten rond zorg, welzijn en onderwijs worden uit diverse bronnen (overheden, wetten en regelingen) gefinancierd. Zij zouden vanuit gemeenschappelijke uitgangspunten aanvullend op elkaar moeten werken en samen zorgen voor goed onderwijs en adequate jeugd- en opvoedhulp. Door fragmentatie van de financieringsstromen en de uitvoering door verschillende organisaties is de gewenste samenhang ver te zoeken. Samenhang, effectiviteit en efficiency in het gefragmenteerde aanbod is daardoor ver te zoeken. Daarbij moet (te) veel tijd en energie worden gestoken in samenwerking en afstemmingsoverleg.

Aanvankelijk was ketenregie de methode die de inzet van diverse organisaties op elkaar moest afstemmen. Deze oplossing bezwijkt inmiddels onder zijn eigen gewicht. Bovendien is niemand in staat om het totaal aantal bestaande ketens te omvatten. Dit vraagt om het overzichtelijk en begrijpbaar maken daarvan. Het gaat daarbij niet om de werking van een heleboel verschillende systemen (zoals Passend Onderwijs, Centra voor Jeugd & Gezin en Veiligheidshuizen naast elkaar) en hoe die met ketenregie op elkaar kunnen worden afgestemd, maar om één systeem dat gericht is op het laten opgroeien en meedoen van alle kinderen/jeugdigen. Het is in de huidige opzet niet mogelijk om de

Het streven van
zowel het Passend
Onderwijs als het
CJG is goed:
geen kind tussen
wal en schip.



MEELOPEN OP EIGEN KRACHT VERVOLG

jeugdige (en zijn ouders) centraal te stellen. Ketenregie neemt verkokering en bestaande domeinen (onderwijs, zorg, arbeidsmarkt) als vertrekpunt in plaats van de leefwereld van ouders en jeugdigen. Die bewegen zich dwars door de domeinen en kokers heen. Om dat te veranderen en regie mogelijk te maken, moet de eenvoud terug in het systeem. Het gaat daarbij niet om de werking van een heleboel verschillende systemen, en hoe die met ketenregie op elkaar kunnen worden afgestemd, maar om één systeem dat gericht is op het op eigen kracht meelopen van ouders en jeugdigen. De manier waarop dit gebeurt, is per situatie verschillend. Centraal staat de vraag: wat is er aan de hand, wat is de oplossing, wat kunnen de ouder/opvoeder en de jeugdige zelf doen en wat is (verder) nodig aan faciliteiten om dat mogelijk te maken?

Op eigen kracht meelopen

De zorg voor en bescherming van jeugdigen is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de ouders of verzorgers. Er zijn in beginsel voldoende basisvoorzieningen om de ontwikkeling van jeugdigen te ondersteunen en zij kunnen in een vroeg stadium een op hun behoefte afgestemde zorg ontvangen. Er is een aanvullend aanbod voor diegenen die extra zorg nodig hebben om te kunnen participeren in de samenleving.

Opvoeden is gewoon leuk, uitdagend en spannend. Soms ontroerend, soms teveel of te moeilijk. Het is de kunst om je eigen wijsheid als ouder/opvoeder aan te boren. En om, samen met anderen, daarvoor de juiste handvatten te vinden. Successen wil je als trotse ouder delen en in lastige of moeilijke situaties is het verdraaid handig als er ondersteunende professionals zijn die meelopen op de eigen kracht van ouders en jeugdigen. Meelopen

betekent: invoegen op de natuurlijke leefwereld van ouders en jeugdigen! En, als er obstakels zijn, dat de ouders of jeugdigen niet hun leefwereld doorgesneden zien worden, maar dat er iets aan wordt toegevoegd waarmee het obstakel weggenomen of minder bepalend voor de verdere ontwikkeling kan worden.

In een kind- en gezinsvriendelijke omgeving doet en telt iedereen mee. Er is ruimte voor opgroeien, ontplooiën en meedoen voor jong en oud. En er wordt op iedereen - naar eigen vermogen - een beroep gedaan op het leveren van een bijdrage daaraan. Kortom, een kind- en gezinsvriendelijke omgeving maakt meeleven, meedoen, meedenken en meebeslissen mogelijk en daagt daartoe uit. Dat lukt alleen als kinderen door volwassenen ook echt serieus worden genomen, als ze meetellen, gezien en gehoord worden. En daarbij ook op hun eigen talenten en mogelijkheden worden aangesproken. Het kind- en gezinsysteem staan daarbij centraal en er wordt toegewerkt naar het zoveel mogelijk (weer) in eigen kracht en regie zetten van ouders en kind - meelopen op eigen kracht dus.

'Meelopen op eigen kracht' gaat uit van de eigen kracht van mensen en het opbouwen van een netwerk dat aansluit op de vanzelfsprekende leefwereld van ouders en jeugdigen. Het beoogt de opvoedingsdeskundigheid en verantwoordelijkheid meer eenduidig en directer met de basis (het gezin, de straat, de buurt, de school, het werk) te verbinden. Dat betekent dat met aanbieders van jeugd- en opvoedhulp afspraken moeten worden gemaakt om dit toevoegend in plaats van overnemend aan de thuissituatie en het onderwijs te maken. Oftewel: door aanbieders van jeugd- en opvoedhulp te stimuleren om hun professionaliteit beschikbaar te stellen aan voorkom- en voorafzorg, waaronder



(dus) het onderwijs. Kerngedachte hierbij is dat ouders/opvoeders en de maatschappij samen opvoeden. Het delen, begrijpen en aan elkaar verbinden van de pedagogische aanpak sluit hierop aan. Alles met het doel om kinderen en jongeren kansen te geven, vraagstukken te voorkomen en gemeenschapszin te ontwikkelen.

Hiertoe moeten traditionele domeinen worden verleid om succesvolle alternatieve frontlijnpraktijken te faciliteren. Geen inbeddingpraktijken meer waarbij 'werkzame bestanddelen' door domeinen worden toegeëigend, maar nieuwe, effectieve werkvormen als frontlijnstrategie faciliteren.

Zorg voor onderwijs

Zo investeren in de sociale infrastructuur vraagt naast het flexibiliseren van hulp, aansluitend op de behoefte van ouders en jeugdigen, om een proces van 'normalisatie' van opvoedingsvraagstukken. De wijk, de voor ouders en jeugdigen meest herkenbare en vanzelfsprekende omgeving, biedt daarvoor goede opties. In een wijk of buurt zijn voor ouders en jeugdigen de meest vanzelfsprekende en toegankelijke (ontwikkelings)routes, die naar het consultatiebureau, de kinderopvang, de school, de supermarkt, de (sport)club of het werk leiden. De school (peuterspeelzaal, kinderopvang, primair en voortgezet onderwijs) is naast de thuissituatie voor eigenlijk alle kinderen/jeugdigen een natuurlijke en vanzelfsprekende verblijfplaats (of zou dat moeten zijn). Dáár zouden optimale en integrale onderwijs - en zorgarrangementen moeten worden aangeboden. Een dergelijke samenwerking of beter nog een dergelijk samengaan van onderwijs, zorgvoorzieningen en opvoedingsondersteuning zou daadwerkelijk bijdragen aan het terugdringen van de versnippering binnen zowel het onderwijs als de jeugdzorg. Hier is belangrijke winst te halen als het gaat om regie, kennis van de thuissituatie, snelheid van handelen en aansluiting op de aanpak vanuit alle activiteiten die worden geboden aan het kind. Het pleit voor één verantwoordelijke en één regisseur voor de uitvoering van onderwijs, welzijn en zorg

voor het kind vanuit het idee: één kind(systeem), één plan en één budget. Juist daarom is de school de uitgelezen plek om een breed pakket van voorzieningen voor kinderen samen te brengen onder één paraplu. Zij heeft een van nature lage drempel voor ouders en jeugdigen. Juist daarom ook is de school het 'kindcentrum voor de toekomst'.

In het kindcentrum voor de toekomst staan het kind en zijn mogelijkheden (talentontwikkeling) centraal. Met een open oog voor de problemen die de ontwikkeling daarvan in de weg kunnen staan. Hier is voor alle kinderen een plek, ook voor leerlingen die nu op het speciaal onderwijs of zorg zijn aangewezen. Daarbij krijgen deze kinderen ook de speciale aandacht die zij nodig hebben, omdat er onder die paraplu van deskundigheden voldoende middelen en mogelijkheden voor zijn. Door zorg in en om de school te brengen, krijgen leraren en ouders ondersteuning en wordt de uitstroom naar speciaal onderwijs en gespecialiseerde jeugdzorg fors beperkt. Voor schoolgaande kinderen kan de school direct en op school of thuis ondersteunende of gespecialiseerde begeleiding inschakelen, zo nodig na overleg met een aan het kindcentrum verbonden multidisciplinair team. Zo biedt het kindcentrum voor de toekomst alle kinderen gelijke kansen voor een optimale ontwikkeling op eigen niveau.

De school als kindcentrum voor de toekomst is de uitgelezen plek om een breed pakket van voorzieningen voor kinderen samen te brengen onder één paraplu. Het is geen nieuwe structuur als bypass voor dat wat niet werkt in het bestaande. Geen nieuwe voorziening náást de bestaande, maar een vanzelfsprekend werkatelier waarin professionals als 'partners in opvoeding' voor de ouders en jeugdigen participeren bij het opvoeden, het opgroeien en de talentontwikkeling. Een geïntegreerde, interprofessionele ondersteuning, gebaseerd op 'meelopen op eigen kracht' draagt daaraan bij.





Jos van der Waals

SAMEN WERKT HET BETER

Keuze organisatievorm belangrijk voor functioneren Kindcentrum

Er bestaat nu politiek draagvlak voor het opzetten van een Kindcentrum, dankzij de sociaal maatschappelijke doelstellingen, maar ook door de economische waarde van zo'n centrum. Immers, de recessie en de vergrijzing maken dat het de komende jaren alleen maar belangrijker wordt dat ouders deelnemen aan het arbeidsproces in Nederland. Een kindcentrum kan daaraan een belangrijke bijdrage leveren. Het stelt ouders in staat om gedurende meerdere dagen per week te werken terwijl de kinderen, naast onderwijs, een aanbod krijgen op het gebied van sport, cultuur en opvang.

Dat de verschillende professionals die bij een kindcentrum betrokken zijn, bepalend zullen zijn voor het succes, behoeft geen betoog. De vraag die we in dit artikel aan de orde stellen is hoe het werken in een kindcentrum zo kan worden georganiseerd dat professionals die vaak een andere opleiding hebben genoten, een andere CAO hebben en veelal afzonderlijk van elkaar in eigen sectoren zijn ondergebracht, gezamenlijk het beste resultaat kunnen bereiken.

Dit is de wetenschap dat er vele manieren van organiseren zijn en elke manier per definitie suboptimaal is, dus voor- en nadelen heeft. Het is daarom belangrijk goed na te denken over de keuze die wordt gemaakt.

'Zelfsturende teams'

In de tweede helft van de vorige eeuw is de aandacht voor het organiseren van het werk enorm toegenomen. Toen ook is het sociotechnisch concept ontwikkeld. Belangrijkste kenmerk van deze stroming is dat niet alleen een verbetering van de prestaties van de organisatie wordt nagestreefd, maar ook van de betrokkenheid van medewerkers en van hun onderlinge relaties. Volgens de opvattingen van de sociotechniek is de belangrijkste eis die aan de organisatie van het werk kan worden gesteld dat die de 'kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie' moet bevorderen. De manier van organiseren die aan deze eis voldoet is volgens de sociotechniek werken in 'zelfsturende teams'. Het succesvolle Kindcentrum zou zich dan kenmerken door een platte structuur, 'coachende' leidinggevend en professionals die geïmmiteerd zijn aan een taak en aan 'het team' dat die taak uitvoert. Dit team opereert in belangrijke mate zelfstandig.

Een intrigerende vraag is wat precies de argumenten zijn om het werk in teams te organiseren en niet op een andere manier. Die argumenten hebben zowel betrekking op de uit te voeren taak als op de behoeften van de professional. We maken onderscheid tussen 'taakcriteria' en 'behoeftecriteria'.

Taakcriteria zijn de eisen die aan de organisatie van het werk worden gesteld. Twee aspecten zijn hierbij van belang voor de keuze van een organisatievorm, de mate waarin de professionals van elkaar afhankelijk zijn om hun werk goed te kunnen uitvoeren (zij werken in dit geval immers samen voor dezelfde kinderen) en de mate waarin decentrale regel- en beslisruimte noodzakelijk is (figuur 1).

Taakafhankelijkheid		
Laag	Hoog	
Klassiek individueel werk	Klassieke Werkgroep	Laag
Taakverrijking individueel werk	(Kern) team	Hoog
		Noodzaak beslisruimte

Figuur 1 Taakafhankelijkheid en Noodzakelijke beslisruimte

'Taakafhankelijkheid' heeft dus betrekking op de vraag of en in welke mate de professionals elkaar nodig hebben om een goed resultaat te boeken.

In een kindcentrum is dat in sterke mate het geval. De verschillende professionals werken met dezelfde kinderen en de ontwikkeling van hun talenten staat centraal. Het kan niet anders dan dat er wordt samengewerkt in het bewustzijn dat het kind centraal staat.

Dat in een kindcentrum decentrale regel- en beslissruimte noodzakelijk is, staat in het licht van recente ervaringen met gebrek aan afstemming en coördinatie in de jeugdhulpverlening niet ter discussie. In een onvoorspelbare en onzekere context (omgeving) moet de professional/het team kunnen beslissen over veel aspecten van het werk, omdat standaardisatie niet voldoet. Weliswaar moeten er regels en procedures zijn in een kindcentrum, maar die bieden geen oplossing voor iedere situatie.

In dit verband is een risico dat, vanuit de behoefte aan beheersing en controle, centralisatie en standaardisatie toeneemt, wat ten koste gaat van de regel- en beslissruimte van de professional.

Een tweede set criteria (figuur 2) voor het organisatieontwerp

betreft enerzijds de behoefte van de professional aan betekenisvolle sociale relaties met collega professionals, bijvoorbeeld de behoefte aan afstemming en overleg. Anderzijds gaat het over de behoefte van de professional aan persoonlijke en professionele ontwikkeling. Een sterke sociale behoefte biedt draagvlak voor teamwork, omdat voor een team dat zich verantwoordelijk voelt voor het begeleiden van een groep kinderen samenwerking een kritische succesfactor is.

De behoefte aan professionele ontwikkeling stimuleert professionals om meer regelruimte te vragen. Taakverrijking biedt immers de kans op verdere ontplooiing. Voor het werken in teams geldt dat meer regelruimte hogere eisen stelt aan het innovatieve vermogen en het leren van de groep en dus ook aan de persoonlijke ontwikkeling.

De behoefte aan contact behelst niet zozeer de behoefte aan een praatje over de vakantiebestemming, maar de behoefte om samen te werken. Die behoefte verschilt sterk. Sommige professionals vinden het plezierig en stimulerend om samen te werken. Anderen hebben vooral behoefte zelfstandig hun werk te doen, zonder rekening te hoeven houden met hun collega's voor allerlei beslissingen. Een lage contactbehoefte nodigt uit tot individueel georganiseerd werk.

De vraag is dus of voor een kindcentrum de noodzaak bestaat sterk de nadruk te leggen op intensieve samenwerking van de professionals. Of er sprake is van een sterk veranderende samenleving die een kindcentrum dwingt zich voortdurend aan te passen en te vernieuwen. En of het de professionals zijn die voortdurend zullen moeten zoeken naar nieuwe oplossingen (innovatie) en daar dus de ruimte voor dienen te krijgen. Deze vraag lijkt retorisch. Juist in een kindcentrum zal sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid en bestaat enerzijds de noodzaak van decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en zullen anderzijds medewerkers een sterke behoefte hebben aan professionele sociale contacten en persoonlijke ontwikkeling.

Sociale behoefte		
Laag	Hoog	
Klassiek individueel werk	Klassieke Werkgroep	Laag
Taakverrijking individueel werk	(Kern) team	Behoeft aan ontwikkeling
		Hoog

Figuur 2 Organisatie van het werk afhankelijk van behoeften docenten



KANSEN VOOR KWALITEIT IN KINDCENTRUM

Een pleidooi voor het uitwerken van een uiterst specifiek kwaliteitskader

Sharon Dijkstra had met haar wetsvoorstel OKE (Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie) een inspirerend beeld voor ogen: een combinatie van onderwijs, kinderopvang en een 'wervelend programma' van sport en cultuur. De school wordt een uitdagende omgeving voor alle kinderen en ouders.



Hans van Dael

De bestaande 'brede scholen' zijn volgens Dijkstra te veel 'bedrijfsverzamelgebouwen' en zouden met de goede initiatieven onder hun dak heel goed kunnen doorgroeien naar een echte brede buurtschool, met een geïntegreerd aanbod voor educatie en onderwijs. Het Kindcentrum dat KPO beoogt ligt in deze lijn: een speelleer-voorziening voor kinderen van nul tot tenminste twaalf jaar, met een daadwerkelijke integratie van al die partijen die nu veelal sterk afzonderlijk hun rol vervullen, gescheiden door diverse subsidiestromen, verschillende sectorwetten en uiteenlopende opleidingsniveaus. Dat kindcentrum is krachtig geworteld in de buurt of in het dorp.

Gedeelde maatschappelijke behoefte

In mijn inleiding dient zich een aantal kenmerken aan voor educatie en onderwijs van goede kwaliteit: 'uitdaging', 'integratie', 'continuïteit' en 'sociale inbedding'. Deze kwaliteitsaspecten vormen een herkenbare melodie in het veelstemmige koor van alle partijen die nadenken over dit onderwerp, of ze het nu wel of niet eens zijn met elkaar. De eensluidendheid wijst op een gedeelde maatschappelijke behoefte, waarin het onderwijs van de toekomst zou moeten voorzien. Hier liggen dan ook de mogelijkheden voor een gemeenschappelijke kwaliteitsagenda voor allen die in zo'n Kindcentrum gaan samenwerken.

De harmonie vormt niet alleen een voordeel, maar draagt ook een risico in zich. Doordat genoemde kwaliteitskenmerken erg vaak worden gehanteerd in publicaties en beleidsstukken kunnen ze zich loszingen van hun praktische betekenis in scholen en daarmee verworden tot zinledige retoriek: we praten erover op het abstracte niveau van beleid en bestuur. Voor we het weten adopteren scholen en organisaties de terminologie in hun school- en bedrijfsplannen, zonder te doordenken wat genoemde kenmerken betekenen voor de dagelijkse interactie tussen leerkracht en leerling en voor de praktische organisatie die deze interactie moet ondersteunen.

Kwaliteitskader

Ik pleit in deze bijdrage voor een krachtige operationalisering van bestuurlijke beleidsambities tot een kwaliteitskader, toegesneden op de specifieke omstandigheden van het in te richten Kindcentrum. Ik bespreek hier een drietal bronnen waaruit geput kan worden met dat oogmerk:

1. kennis uit onderzoek en ervaring over wat werkt;
2. de onderwijsbehoeften van de populatie;
3. de professionele inzichten van de betrokken medewerkers.

1. Kennis uit onderzoek en ervaring

Door onderzoek, onder meer naar de effecten van VVE-programma's, is veel bekend over een aantal educatieve kernnoties, die bij uitstek tot hun recht kunnen komen binnen het Kindcentrum. Ik ga hier kort in op deze kernnoties.

- **Interactie**

Leerkrachten en opvoeders in het kindcentrum kunnen worden getraind in interactievaardigheden die de ontwikkeling van taal en sociale vaardigheden van kinderen krachtig kunnen stimuleren, bijvoorbeeld vanuit de taalverwervingstheorie.

- **Leeromgeving**

Een tweede educatieve kernnotie is de leeromgeving, die met een viertal eigenschappen in het Kindcentrum de ontwikkeling van het kind kan ondersteunen, te weten educatieve rijkdom, functionaliteit, structuur en betekenis. Leerkrachten kunnen worden getraind in de inrichting van een omgeving die aan deze eisen voldoet. Ze kunnen ook leren om de omgeving te manipuleren in aansluiting bij de ontwikkelingsbehoeften van kinderen.

- **Een integrale educatieve setting**

Actoren in en buiten de school zijn van betekenis voor de ontwikkeling van kinderen, met een grote nadruk op de positie van ouders. Scholen maken bovendien deel uit van netwerken en ketens die van betekenis zijn bij de zorg voor leerlingen. Binnen het Kindcentrum zou het mogelijk moeten zijn om vroegtijdig en betrouwbaar in beeld te krijgen wanneer de ontwikkeling van kinderen stagneert en hoe het netwerk van het kind (professionele opvoeders, gezin, vriendjes) van betekenis kan zijn voor zijn ontwikkeling.

- **Functionele inbedding**

'Gecijferdheid', geletterdheid, mondelinge taalvaardigheid en sociale vaardigheid komen tot ontwikkeling in functionele contexten. Hier liggen kansen voor het Kindcentrum. Dat geldt ook voor het 'authentiek assessment', dat wil zeggen methodieken om leer- en ontwikkelingsresultaten te bepalen in functionele contexten, en niet uitsluitend in de vorm van toetsen.

Actoren in en buiten
de school zijn van
betekenis voor de
ontwikkeling van
kinderen, met een
grote nadruk op de
positie van ouders.



KANSEN VOOR KWALITEIT IN KINDCENTRUM VERVOLG

2. De educatieve behoeften van de populatie

Om goed te kunnen bepalen welke kwaliteiten het Kindcentrum moet leveren is gedegen kennis van de populatie nodig. Het Kindcentrum moet immers adequaat kunnen inspelen op de wensen en de behoeften van de kinderen. Zo kan er een noodzaak zijn voor een stevig integraal taalbeleid, een krachtige taalleeromgeving en een uiterst gestructureerd educatief programma. Dat zal het geval zijn als het Kindcentrum veel leerlingen met een ongunstige educatieve uitgangspositie ontvangt. Hoge eisen moeten worden gesteld aan integrale zorg, als binnen het Kindcentrum kinderen zijn met complexe en meervoudige problemen. De situatie ligt anders als de populatie overwegend bestaat uit kinderen met een gunstige sociaal-educatieve achtergrond.

De vraag naar de kenmerken van de populatie is driedig.

- **Wat is de sociaal-educatieve achtergrond van de kinderen?**
 - Hoe is de sociaal-economische achtergrond van de kinderen?
 - Wat valt er te zeggen over de rijkdom van het educatieve thuismilieu (worden de kinderen thuis gestimuleerd, wordt hun kennis van de wereld verruimd, is er een rijke uitwisseling van kennis, opvattingen, emoties)?
 - Wat is het karakter van de thuistaal (standaardtaal, dialect, vreemde taal, woordenschat, kwaliteit van de talige omgeving)?
 - Zijn kinderen gemotiveerd om te leren en staan ze open voor de wereld van de school?
 - Hoe is het gesteld met het niveau van ontwikkeling in cognitief, talig, sociaal, motorisch en emotioneel opzicht?

- **Hoe heterogeen is de populatie?**

- Zijn er beduidende verschillen tussen kinderen bij de aspecten die we noemden onder 1?
- Zijn er groepen te onderscheiden met gediagnosticeerde specifieke problemen?
- Welk patroon wordt zichtbaar op de toetsen uit het volgsysteem (extreme verschillen binnen groepen, een ruime middelmoot, veel hoog scorende leerlingen)?
- Zijn er verschillen in leerstijl?

- **Is de samenstelling van de populatie stabiel of is er sprake van verandering?**

- Blijft de populatie stabiel of is er sprake van krimp of groei?
- Verandert het percentage kinderen met sociale indicaties?
- Is er toename van een bepaalde problematiek?
- Is er sprake van verdichting van problematiek?
- Verandert de leerstijl van de kinderen?
- Neemt het aantal leerlingen met een taalachterstand toe of af?

3. De professionele inzichten van de betrokken medewerkers.

De derde bron voor een operationeel uitgewerkt kwaliteitskader wordt gevormd door de professionele inzichten van de betrokken medewerkers. Reflectie van leerkrachten (leraren basisonderwijs, peuterleidsters en andere educatieve medewerkers) op wat aan kwaliteit verwacht mag worden, is niet alleen van belang om hun praktische ervaring en inzichten te kunnen benutten. Leerkrachten zullen ook daadwerkelijk eigenaar moeten zijn van het kwaliteitskader, om er op betekenisvolle wijze naar te gaan handelen.



Ik licht het aanboren van deze laatste bron toe met een voorbeeld. Bij een project integratie voor- en vroegschool hebben de leerkrachten van peuters en kleuters onder leiding van BMC de visie in het pedagogisch beleidsplan van de school geoperationaliseerd. In de visie konden we een aantal inhoudelijke aspecten onderscheiden, die de school van belang achtte voor haar populatie: 'structuur aanbrengen', 'sociaal gedrag aanleren', 'zelfwaardering stimuleren', 'klasbouwers' en 'leefsfeer op school en thuis'. Leerkrachten werkten ieder element uit in indicatoren, zo consequent mogelijk geformuleerd in waarneembaar leerkrachtgedrag. Voor 'sociaal gedrag aanleren' kwam dat er bijvoorbeeld zo uit te zien:

De conclusies werden uitgewerkt in een veranderplan met uiterst concrete doelen, ontleend aan het gemeenschappelijke kwaliteitskader 'pedagogisch handelen'.

Mijn bijdrage aan dit themanummer 'Elk Talent Telt' vormt een pleidooi om voor een kindcentrum een uiterst specifiek kwaliteitskader uit te werken, dat richtinggevend is voor de professionele ontwikkeling van het team. De beoogde kwaliteit zal een antwoord moeten zijn op de vraag naar onderwijs en educatie van de populatie. De kenmerken van de kinderen zijn derhalve een onmisbare bron om tot een kader te komen. Daarnaast kan men gepubliceerde kennis aanboren vanuit een

SOCIAAL GEDRAG AANLEREN

Omgangsregels

- De leerkracht betreft kinderen bij het opstellen en handhaven van het gedragsprotocol.
- De leerkracht leeft het gedragsprotocol voor.
- De leerkracht intervenueert op positieve wijze wanneer kinderen regels overtreden.
- De leerkracht handhaaft omgangsregels:
 - luisteren naar elkaar;
 - elkaar geen pijn doen;
 - geen spullen afpakken of kapot maken.

Respect

- De leerkracht toont respect voor de kinderen.
- De leerkracht bevordert het respect tussen de kinderen onderling.

Samenwerken

- De leerkracht laat kinderen reflecteren op samen spelen en samen leren.
- De leerkracht demonstreert door middel van voorbeeldgedrag samenspel en samenwerking.
- De leerkracht geeft feedback op samen spelen en samenwerken.

Aandacht hebben voor elkaar

- De leraar toont een open luisterhouding ten opzichte van kinderen:
 - oogcontact;
 - open lichaamshouding;
 - toegewend tot spreker;
 - luisterresponsen;
 - spreekruimte voor kinderen.
- De leerkracht bevordert een open luisterhouding van kinderen ten opzichte van elkaar.
- De leerkracht toont geduld.
- De leerkracht beschermt beurten bij groepsgesprekken.
- De leerkracht hanteert gespreksregels die aansluiten op het niveau van de leerlingen.
- De leerkracht speelt beurten door naar meerdere kinderen.

Interactie

- De leerkracht geeft bij de interactie blijk van oprechte interesse in de bijdragen van kinderen.
- De leerkracht wekt bij de interactie nieuwsgierigheid en betrokkenheid bij kinderen.
- De leerkracht toont bij de interactie respect voor kinderen.
- De leerkracht bevordert bij de interactie het onderlinge respect tussen kinderen.
- De leerkracht stimuleert kinderen tot deelname aan de interactie, in aansluiting bij de individuele taalontwikkeling.
- De leerkracht veroordeelt geen vormen van taal en denken bij kinderen.

Aan de hand van de kijkwijzer onderzocht een team van leerkrachten met observaties en interviews in welke mate de school het geambieerde pedagogische klimaat in peuter- en kleutergroepen daadwerkelijk praktiseerde. Het onderzoeksteam besprak met directie en leerkrachten de uitkomst van het onderzoek.

viertal educatieve kernnoties: 'interactie', 'leeromgeving', 'integrale educatieve setting' en 'functionele inbedding'. Ik heb ten slotte laten zien, dat de professionele inbreng van de medewerkers een betekenisvolle bijdrage levert aan een kwaliteitskader. Zo'n goed doordachte operationalisering behoedt het kwaliteitsbeleid voor holle retoriek.

HET KINDCENTRUM ALS COÖPERATIE

Bestuurlijke vormgeving op basis van solidariteit Rijnlands model

Het is geen geheim dat het merendeel van de huidige partners die betrokken zijn bij de samenwerkingsverbanden in het kader van Weer Samen Naar School ontevreden zijn over de bestuurlijke vormgeving. Zo hebben de coördinatoren in het samenwerkingsverband vaak geringe sturingsmogelijkheden en beslissingsbevoegdheid, is de besluitvorming traag en bureaucratisch en blijven de goedbedoelde intenties van betrokken besturen en stichtingen vaak steken in die goede bedoelingen. Door dit alles wordt nauwelijks gestuurd op collectieve ambities.



Willem Huiskamp

De aandacht voor het kind en het primaire proces van zorg en onderwijs verdwijnt naar de achtergrond. Nu we met "Passend Onderwijs" een nieuwe fase ingaan biedt dit een mooie kans fundamenteel en conceptueel anders te gaan denken over zorg en onderwijs aan kinderen. Met het concept van het kindcentrum voor ogen is ook het fundamenteel anders denken over de bestuurlijke vormgeving onontkoombaar en noodzakelijk. Immers, het kindcentrum kan alleen maar slagen als ook op bestuurlijk niveau onvoorwaardelijk wordt uitgegaan van gedeelde kernwaarden en collectieve ambities. Deze ambities dienen niet alleen inhoudelijk te worden omarmd, maar ook randvoorwaardelijk en bestuurlijk uitgangspunt te zijn.

Kaderstellende handelingsruimte

Besturen en toezicht houden staan in toenemende mate onder druk. Met als gevolg dat de roep om streng toezicht en controle steeds sterker wordt. De voorbeelden van bestuurlijke misstanden en gebrekkig toezicht in de bankwereld, bij bedrijven, maar ook bij maatschappelijke ondernemingen zijn legio. De roep om controle en streng toezicht is terecht. Die roep komt voort uit een verregaande disbalans tussen vertrouwen geven en controle uitoefenen. Anderzijds moeten we er voor waken dat als reactie hierop een nieuwe disbalans van overcontrole en gebrek aan vertrouwen in de deskundigheid en de capaciteiten van de professionals in onze organisaties ontstaat. Dat werkt verlamdend en het belemmert creativiteit en ondernemerschap van medewerkers. Ik zou liever willen spreken van handelingsruimte binnen duidelijke kaders gebaseerd op gedeelde kernwaarden en collectieve ambities.

‘Rijnlands sturen’

Mathieu Weggeman, bekend van onder meer het boek ‘Leiding geven aan professionals: niet doen!’ (2007) en Jaap Peters, mede auteur van het boek ‘Bij welke reorganisatie werk jij?’ (2009) zijn groot voorstander van het Rijnlands bestuursmodel. De liefde voor het vakmanschap, de professional op de werkvloer en de focus op continuïteit spreken hen veel meer aan dan het Anglo - Amerikaanse model waarin het korte termijn resultaat en aandeelhouderswaarde centraal staan. Samen schreven zij in 2009 het ‘Rijnlandboekje’, waarin zij de principes van het Rijnlands organiseren helder uiteen zetten. Het begrip ‘Rijnlands’ is geïntroduceerd door de Fransman Michel Albert in zijn boek ‘Capitalisme contre Capitalisme (1991)’. Na de val van Berlijnse Muur en het deficit van het communisme is er volgens hem sprake van twee soorten kapitalisme: de op solidariteit gebaseerde Rijnlandse vorm, terug te vinden bij ons en de ons omringende landen en de op het individualisme geschraagde Anglo - Amerikaanse stijl. De Rijnlandse stijl kenmerkt zich door sociale zekerheid, spaarzin, gemeenschapszin en investeren op langere termijn. Onder anderen Weggeman en Peters - maar ik sluit me daar graag bij aan - roepen op dit model te waarderen, omdat het ten grondslag ligt aan de wijze waarop wij ons ook maatschappelijk hebben georganiseerd, zoals tot uiting komend in de verzorgingsstaat. De Rijnlandse werkcultuur is meer gericht op de inhoud van de activiteiten, het maakproces met behulp van vakmanschap en het bereiken van maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers. Gebaseerd op kernwaarden als vertrouwen, loyaliteit en samenwerking met duidelijke collectieve

ambities. Hiermee bedoel ik niet alleen congruentie en consistentie in de ambities van de bestuurders en de vakmensen op de werkvloer, maar ook congruentie en consistentie in de ambities van de bestuurders van diverse organisaties onderling. Daar heeft het mijns inziens de afgelopen jaren in de samenwerkingsverbanden aan ontbroken en de huidige bestuurlijke samenwerking is daar een uitingsvorm van.

De coöperatievorm

Kijkend naar een mogelijke bestuursstructuur die recht doet aan de professionele inbreng van partners enerzijds en voldoende kaderstellende sturing en toezicht geeft anderzijds zijn er verschillende mogelijkheden, die alle voor- en nadelen hebben. Ik pretendeer in dit artikel dan ook niet dat een andere vorm per definitie onmogelijk is. Uiteraard is er de stichtingsvorm, maar die zal in de constructie van het kindcentrum naar mijn overtuiging waarschijnlijk niet worden gekozen, omdat dit in de meeste gevallen de huidige juridische rechtspersoon is van de samenwerkende partners. Verder zijn er diverse vormen van netwerkallianties mogelijk waarbij ik de vorm van de samenwerkingsovereenkomst ontoereikend vind voor de aan het kindcentrum gekoppelde ambities. Kijkend naar welke 'joint venture' het meest recht doet aan de uitgangspunten van het kindcentrum, kom ik uit bij de coöperatievorm. De coöperatie is een vereniging die opkomt voor de materiële en immateriële belangen van haar leden door overeenkomsten met hen af te sluiten.

Een van de bekendste voorbeelden van een coöperatie is de Rabobank. Van deze van oudsher 'Boerenleenbank' zijn de leden de eigenaar. De Rabobank is formeel een coöperatie zonder winsttoegmerk anders dan aan de leden. Zou het toeval zijn dat we de afgelopen tijd de Rabobank niet in de bankschandalen hebben gehoord? De formele verantwoording is strikt geregeld naar eigenaren die rechtstreeks inspraak hebben in het beleid en de uitvoering. Het fundament van een coöperatie wordt altijd gevormd door de gezamenlijke kerndoelen en ambities. De coöperatie kent verschillende vormen waarvan twee de meest voorkomende zijn: de consumentencoöperatie en de eigenaren-coöperatie. De laatste vorm zou mijns inziens ook goed toepasbaar kunnen zijn in een samenwerking tussen verschillende partijen met het kindcentrum waar natuurlijk grote belangen spelen. Bij coöperatieve verenigingen zoals de eigenarencoöperatie zijn de leden primair als eigenaar van de onderneming verbonden met de coöperatie.

Naar mijn mening biedt de coöperatie verschillende voordelen als formele organisatievorm voor een ingrijpende ontwikkeling als het kindcentrum.

Gezamenlijke kernwaarden

Hooge e.a. spreken in 2003 al van de kansrijkheid van de coöperatie als bestuursvorm in het onderwijs (E. Hooge e.a. 'De coöperatie in het onderwijs: een nieuwe vorm van pedagogisch ondernemerschap' (2003). Een dergelijke vorm van bestuurlijk organiseren heeft een aantal voordelen boven andere vormen van 'joint venture' namelijk:

- De gemeenschappelijke uitgangspunten, kernwaarden en ambities worden voldoende geëxpliciteerd en bestuurlijk in de organisatie geborgd.
- De materiële belangen worden voldoende behartigd en formeel geborgd. Ik denk hierbij met name aan het gebouwenbeheer waarbij het juridisch en economisch eigendom goed moet worden geregeld.
- Binnen de bestuurlijke organisatie is een duidelijke gezagsrelatie en formele aansturing met ruimte voor professioneel handelen in het primaire proces. De werknemers zijn in dienst bij de coöperatie
- Eenduidige en eindverantwoordelijke directievoering: mijns inziens een 'must'
- Last but not least: primaire stakeholders, zoals ouders en kinderen, nemen in de coöperatievorm een sterkere positie in dan in bijvoorbeeld een cliëntenraad of een ouderplatform.

In deze bijdrage wordt een lans gebroken voor een andere vorm van samenwerking, die meer recht doet aan gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid op basis van gedeelde kernwaarden en ambities.

Bij verschillende maatschappelijke ondernemingen, waaronder zorginstellingen, staat de coöperatievorm als bestuursvorm nadrukkelijk op de agenda. Mijns inziens ook voor het kindcentrum een nadere diepgaande verkenning waard.

Geraadpleegde literatuur:

1. Weggemans. M. en Peters.J. "Het Rijnlandboekje" 2009 uitgeverij Business Contact, Amsterdam
2. Hooge. E. e.a. "De coöperatie in het onderwijs: een nieuwe vorm van pedagogisch ondernemerschap" uit "School en Wet" nr. 6, juli 2003





Peter de Jong

TALENT MOET JE KOESTEREN

Bied ruimte aan leerlingen en leerkrachten

Doen waar je goed in bent. Laat een uitstekende rechtsvoor vooral voorzetten geven, dribbels maken en af en toe scoren. Hij excelleert om andere spelers goed te laten presteren. Laat hem geen dingen doen waarvoor zijn talent tekort schiet. Laat hem dus niet linksachter spelen. Hij moet zich dan tegen heug en meug allerlei vaardigheden aanleren. Hij wordt er chagrijnig van. Het benutten van sterke punten daarentegen kost energie, maar levert minstens zoveel energie op. Je kijkt er naar uit om ze in te zetten, beleeft er intense voldoening aan en kijkt er met tevredenheid op terug.

De stap van het voetbalveld naar de praktijk van ons onderwijs is niet zo groot. Wat doen we eigenlijk in ons onderwijssysteem dat sterk gericht is op de GAP-benadering: repareren van wat leerlingen (en ook onderwijsgeevenden) nog niet kunnen en dat vooral leren. Natuurlijk moeten we kinderen helpen en onderwijzen in de basisvaardigheden en een zo goed mogelijk leerresultaat zien te bereiken. Maar leerlingen kunnen meer. In ieder kind zit wel een 'talentje' verborgen.

Dat brengt ons op de vraag wat 'talent' is en wat het inhoudt. Hoe uniek is talent? Literatuuronderzoek wijst uit dat er vanuit drie opvattingen naar talentontwikkeling gekeken wordt:

- elke leerling heeft een talent
- er zijn toppers: de uitschieters naar boven toe zijn de talenten
- leerlingen hebben verborgen talenten: soms moeten eerst barrières of achterstanden worden weggewerkt

Talenten aanspreken

Ik ga ervan uit dat iedere leerling talent heeft. "Talent is een natuurlijke begaafdheid, een aanleg. Talent wijst op een bijzonder goed ontwikkelde eigenschap van een bepaald persoon. Iemand kan bijvoorbeeld talent hebben voor muziek, taal, wetenschappen, financiën, kunst, sociale vaardigheden. Het is een eigenschap die in de juiste context snel kan leiden tot bezieling en uitzonderlijke prestaties. Bij een talent spelen de aangeboren eigenschappen een grote rol. Het verhoudt zich sterk met ontwikkelde competenties en met interesses. Het omvat wat je heel goed kunt en wat je graag doet. Een talent is ruimer dan competentie. "Hoe meer je je focust op de ontwikkeling van je eigen talent, hoe groter de kans dat je van betekenis kunt zijn in het leven van anderen" (Marchant, 2009).

Talenten zijn mogelijkheden voor kinderen om zich in een samenleving te kunnen ontwikkelen en zich als individu te onderscheiden in muzikaliteit, artistieke, theatrale, sportieve of beeldende vermogens. Dat deze en andere talenten in en buiten het onderwijs ook altijd 'gezien' worden, op hun juiste waarde worden geschat en tot ontplooiing kunnen komen, is helaas niet zo vanzelfsprekend. Het is in het belang van elk kind en van de maatschappij om de aanwezige talenten aan te spreken en optimaal te benutten. Het zelfbeeld van de kinderen wordt hierdoor versterkt en hun horizon verbreed.

Talenten bij leerkrachten

Niet alleen leerlingen, maar ook leerkrachten hebben talent. Hoe vaak zijn we bewust bezig met het ontwikkelen van talent en het benutten van talent in onze schoolorganisaties? De ontwikkeling en invoering van de POP's in het onderwijs is wat mij betreft een voorbeeld van hoe het niet moet. De persoonlijke ontwikkelingsplannen waren vooral bedoeld voor de medewerker met het doel om ontwikkeling te stimuleren en op gang te brengen. In het onderwijs is het ontwikkeld tot een 'voorbedrukt popformulier dat ook nog even ingevuld moet worden' (Kessels, 2010). Een goed voorbeeld van de GAP-benadering, we moeten

vooral veel repareren. Zoeken naar wat je niet goed kan. Een 'zesje' zal wellicht een 'zeventje' kunnen worden, maar de vonken zullen er niet vanaf springen. De passie ontbreekt. En dat is toch wat we willen: niet vinken maar vonken! (Hoogendoorn, 2006).

Een professionele cultuur kan helpen om aandacht te besteden aan talentontwikkeling. In een professionele cultuur is sprake van ruimte, professionaliteit, feedback, leren van en met elkaar. Er is een stimulerend klimaat en sterk leiderschap (van Emst, 1999).

Drijfveren

Als organisaties in staat zijn om ruimte te scheppen voor de complete mens, dan zal dit een verschuiving betekenen van 'pas jij in deze functieomschrijving' naar 'wat heb jij te bieden om onze gedeelde doelen te realiseren'? Dat vraagt om het herkennen en erkennen van talenten (Hoogendoorn, 2006). Nadenken over wat je talenten zijn en het inzetten en ontwikkelen van talenten gaat echter niet vanzelf. We zijn in de drukte van het dagelijkse bestaan (of de sleur!) niet gewend om bewust na te denken over onze talenten en de dingen waar we goed in zijn. Nadenken over je talenten, je essentiële kwaliteiten, kost namelijk tijd en moeite. Medewerkers zullen moeten kijken naar hun passies, hun drijfveren (Daems, 2009). Drijfveren kunnen voor iedereen anders zijn. Ze zijn niet aan te leren, maar komen van binnenuit. Drijfveren kunnen we zien als het besturingssysteem (Van Noort en Hoogendoorn) van menselijk gedrag, een overkoepelend systeem dat net als computers richting geeft aan ons handelen.

We moeten in organisaties vooral kijken waar we medewerkers het beste kunnen inzetten, gelet op hun talenten en hun sterke punten. Een uitstekende onderbouwleerkracht met een natuurlijk talent voor het omgaan met kleuters moeten we niet vermoeien met een groep 8 die veel stress zal opleveren. Daar zal het gesprek over moeten gaan. Zitten mensen op de goede plek, doen ze daar de goede dingen en benutten ze hun talent, of hangen ze hun talent aan de kapstok als ze binnen komen en nemen ze het aan het eind van de werkdag mee naar huis om het in een vereniging optimaal in te zetten?

We moeten in organisaties vooral kijken waar we medewerkers het beste kunnen inzetten, gelet op hun talenten en hun sterke punten.



SCHOOL- ONTWIKKELING EN ONDERWIJS- VERNIEUWING

Basisscholen zijn de afgelopen jaren intensief bezig geweest met het vormgeven van verschillende onderwijsvernieuwingen, de herstructurering van hun organisatie en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Om succesvol met deze ontwikkelingen om te kunnen gaan, is het van belang dat scholen beschikken over voldoende veranderingscapaciteit. Het veranderen van de eigen onderwijspraktijk veronderstelt dat leerkrachten individueel en collectief leren.



Peter Slegers

In scholen die in staat zijn om succesvol met vernieuwingen om te gaan, is niet alleen sprake van een complementaire relatie tussen professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling. In dergelijke scholen zijn ook organisatorische condities aanwezig die de relatie tussen individuele ontwikkeling en de ontwikkeling van de school als geheel versterken. Dit artikel gaat in op de rol van de school voor schoolontwikkeling en onderwijsvernieuwing. Daarbij maak ik gebruik van onderzoek dat de afgelopen jaren in de nationale en internationale literatuur over schoolontwikkeling en onderwijsverandering is verschenen.

Om de hoeveelheid studies naar deze relatie te kunnen beschrijven, gebruik ik twee dominante benaderingen om naar onderwijsvernieuwing te kijken. De eerste benadering betreft het zogenaamde interne perspectief waarbij de aandacht gericht is op het vergroten van de capaciteit van scholen om zichzelf te transformeren tot krachtige leeromgevingen. De tweede benadering, het zogenaamde externe perspectief, richt zich veel meer op de implementatie van externe ontwerpen door scholen. Hoewel beide perspectieven elkaar aanvullen, gaan ze uit van andere veronderstellingen over onderwijsvernieuwing.

Van binnenuit of van buitenaf?

De assumpties die ten grondslag liggen aan een binnen- of buitenperspectief, zijn gebaseerd op een onderscheid dat lang geleden door Chin en Benne¹ is gemaakt tussen een empirisch-rationele en een normatief-reëducatieve benadering van verandering.

De empirisch-rationele strategie richt zich op evidence-based modellen voor verandering waarbij wordt verondersteld dat leerkrachten in hun klas veranderingen zullen implementeren in hun klas waarvan bewezen is dat ze effectief zijn voor leerlingen. Normatief-reëducatieve benaderingen daarentegen, die gericht zijn op de professionele ontwikkeling van individuen in organisaties en de veranderingscapaciteit van de schoolorganisatie zelf, veronderstellen dat persoonlijke betekenisgeving en collectief leren belangrijke sleutels zijn voor verandering en innovatie.

Beide aanpakken verschillen niet alleen in hun onderliggende assumpties over verandering, maar ook in de richting van die verandering. Empirisch-rationele strategieën zien leerkrachten veel meer als ontvangers en uitvoerders van nieuw gedrag; van opvattingen en programma's van politici, beleidsmakers en onderzoekers buiten de school. Normatief-reëducatieve benaderingen daarentegen gaan ervan uit dat verandering van binnenuit komt als onderdeel van een groter veranderingsproces door collectieve reflectie op bestaande opvattingen en gedrag.

Uitgaande van dit onderscheid, is een normatief-reëducatieve benadering terug te vinden in studies naar het organisatieleren van scholen. Deze studies hanteren veelal een systeemperspectief op verandering waarbij structurele, culturele en politieke dimensies van de school als leeromgeving worden verbonden met het leren van leerkrachten.

¹Robert Chin and Kenneth D. Benne, "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems," in *The Planning of Change*, ed. Warren G Bennis et al., 2nd ed. (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969), pp. 32-59.

In deze studies worden organisatorische condities (o.a. leiderschap) gezien als belangrijke pijlers voor de veranderingscapaciteit van de school en een voorwaarde voor verbinding tussen de professionele ontwikkeling van leerkrachten en schoolontwikkeling.

Er is de afgelopen jaren ook veel onderzoek gedaan naar onderwijsvernieuwing waarbij een rationeel-empirische benadering op verandering centraal staat. Ook de huidige aandacht in het beleid om zoveel mogelijk uit te gaan van evidence-based aanpakken, sluit aan bij deze benadering. Deze ontwikkeling in Nederland sluit aan bij de zogenaamde 'comprehensive school reform designs'-beweging die de afgelopen tien jaar in de Verenigde Staten is ingezet. (e.g. Success for All, Comer School Development Program, Coalition for Essential Schools, Accelerated Schools, Modern Red School House, ATLAS Communities, Different Ways of Knowing, Core Knowledge enzovoort). Binnen deze benadering staat het gebruik van bewezen aanpakken centraal (externe ontwerpen) en is aandacht voor het opschalen (verspreiden) van deze extern ontwikkelde ontwerpen naar meerdere scholen, regio's en landen.

Van binnenuit: leren in en van scholen

In onderzoek naar het organisatieleren in scholen wordt er vanuit gegaan dat leren op individueel, team-, en organisatieniveau van belang is voor het realiseren van complexe onderwijsvernieuwingen door scholen. Resultaten van de studies naar organisatieleren laten zien dat een aantal condities op verschillende niveaus (individueel, team en organisatie) de relaties tussen schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling kunnen bevorderen. De volgende aspecten blijken van belang te zijn:

- Bij heel veel innovaties zijn visies op leren en onderwijzen in het geding; dit betekent dat er in de toe te passen strategieën aandacht moet zijn voor aspecten van de persoonlijke capaciteit van leerkrachten, zoals persoonlijke opvattingen, emoties, betekenisgeving, betrokkenheid, hoe controle wordt ervaren, autonomie en doelmatigheidsbeleving;
- Innovaties vereisen samenwerking tussen leraren; dit betekent dat er in de toe te passen strategieën aandacht moet zijn voor teambuilding, spreiding van verantwoordelijkheden en bereidheid tot leren van elkaar, maar er moeten ook voldoende mogelijkheden zijn om mee te denken en te beslissen over belangrijke ontwikkelingen die de school aangaan;

De uitdaging is om aanpakken te ontwerpen die zoveel mogelijk aansluiten bij de capaciteiten en potenties van scholen en hun lokale contexten.



OVER SCHOOLONTWIKKELING EN ONDERWIJS- VERNIEUWING VERVOLG

- Bij veel innovaties spelen leidinggevendenden een belangrijke rol; dit betekent dat er in de toe te passen strategieën aandacht moet zijn voor leiderschap. Onderzoek naar schoolontwikkeling en onderwijsverandering laat zien dat met name transformationele vormen van leiderschap cruciaal zijn voor het welslagen van onderwijsvernieuwing en de verandering van de lespraktijk;
- Leren in en van een organisatie hangt ook in sterke mate af van de aanwezigheid van relevante data en overeengekomen, standaarden die de interpretatie van die data ondersteunen. Leren is alleen mogelijk als het team de beschikking heeft over informatie over belangrijke onderwerpen met betrekking tot het primaire proces;
- Om leerkrachten meer te betrekken bij besluitvormingsprocessen en culturen te ontwikkelen waarin gedeelde waarden en verantwoordelijkheden van belang zijn, is het noodzakelijk dat de organisatie zich bevrijdt van routines en knellende traditionele structuren.

Hoewel in de literatuur veel geschreven is en wordt over organisatieleren en de school als professionele leergemeenschap, is er relatief weinig empirisch onderzoek verricht naar deze verschijnselen. De veelal exploratieve studies die hebben plaatsgevonden laten zien dat de bovengenoemde condities het leren van leerkrachten bevorderen en dat scholen waarin deze condities meer aanwezig zijn ook meer veranderen. Systematisch onderzoek naar de relaties tussen collectief leren in scholen en leerlingprestaties ontbreekt nagenoeg.

Van buitenaf: implementatie van ontwerpen

Naar implementatie van externe schoolontwerpen is vrij veel onderzoek gedaan. Enkele belangrijke succesfactoren van dit type implementatie zijn:

- een zorgvuldige selectie van het programma en een zorgvuldig keuzeprocess, waarbij wordt gezorgd voor participatie van leraren in de adoptiebeslissing;
- adequate training van alle leraren op de principes die aan het ontwerp ten grondslag liggen, bij voorkeur door de ontwikkelaars van het programma;
- voldoende financiële middelen voor invoering, bij voorkeur meerjarig;
- sterk leiderschap op verschillende niveaus: bestuur, schoolleider en enkele 'key teachers' die kunnen helpen bij het coördineren van de vernieuwing;
- de mate waarin het ontwerp bijdraagt aan (prestatie)eisen die door de omgeving worden gesteld (bijdraagt aan het voldoen van externe verwachtingen, bijvoorbeeld van bestuur, overheid of inspectie).

Zoals hierboven al is aangegeven, zijn de afgelopen tien jaren in de Verenigde Staten allerlei externe designs ontwikkeld om met name slecht presterende scholen te helpen hun kwaliteit te verhogen. Deze zogenaamde Comprehensive School Reform (CSR) models bevatten doorgaans alle belangrijke aspecten van de school, zoals instructie, curriculum, toetsing, klassen-

management, professionele ontwikkeling, ouderbetrokkenheid en schoolmanagement. Veel van deze modellen zouden gebaseerd zijn op wetenschappelijke onderzoek en daarmee 'evidence-based' zijn. Daarmee getuigen deze modellen van het hanteren van een empirisch-rationele strategie en wordt ook geprobeerd om deze modellen zoveel mogelijk te verspreiden over meerdere scholen.

Onderzoek naar deze modellen laat allereerst zien dat, ondanks hun 'evidence-based' karakter, geringe effecten zijn gevonden op leerlingresultaten. De gevonden effecten laten wel zien dat scholen die bepaalde modellen hebben ingevoerd betere leerlingresultaten behalen dan scholen die de modellen niet hebben ingevoerd. Hierbij moet worden aangetekend dat de bewijsvoering nog erg dun is, dat de bewijsvoering meestal komt van de ontwerpers zelf en dat er een gebrek is aan kwalitatief goede evaluatiestudies (experimenten, grootschalig, geavanceerde statistische analyses).

In het verlengde van deze effectstudies is de afgelopen jaren ook studie gedaan naar de wijze waarop scholen deze ontwerpen invoeren en de mogelijkheden om de ontwerpen op te schalen. De resultaten van dat onderzoek laten zien dat deze ontwerpen steeds door leerkrachten, schoolleiders en andere lokale actoren worden gereconstrueerd en aangepast ('co-constructed') aan de doelen en eisen van de lokale context. Dit proces van wederzijds aanpassing en reconstructie is nodig om aan de eisen van de specifieke schoolsituatie en de leerlingpopulatie te voldoen. Dergelijke processen vinden vooral plaats als een groot verschil bestaat tussen de bestaande opvattingen en praktijken van leerkrachten en de modellen. Het ontbreken van aandacht voor de lokale culturele en politieke dimensies dat inherent onderdeel is van het proces van onderwijsverandering, kan zo succesvolle implementatie belemmeren. Resultaten laten bovendien zien dat sterk leiderschap, voldoende ondersteuning, faciliteiten en tijd cruciaal lijken te zijn, net zoals een goede samenwerkingscultuur en betrokken leerkrachten.

Opvallend aan deze resultaten is dat ze overeenkomen met de resultaten van studies naar de veranderingscapaciteit van scholen (het van binnen uit perspectief). De resultaten suggereren dat, ondanks de empirisch-rationele strategie die bij de implementatie van externe ontwerpen wordt gebruikt, het toch van belang lijkt te zijn om de interne veranderingscapaciteit van scholen te vergroten (normatief-reëducatieve strategie) om tot een succesvolle invoering te kunnen komen. Paradoxaal genoeg lijken scholen die reeds over een hoge veranderingscapaciteit beschikken beter in staat te zijn om dergelijke externe ontwerpen in te voeren, terwijl deze ontwerpen eigenlijk bedoeld zijn voor zwakke scholen. Dit roept de vraag op naar mogelijkheden en aanpakken voor de verspreiding van onderwijsvernieuwing in een sector en duurzame verandering.

Conclusie

In dit artikel is ingegaan op de rol van de school voor schoolontwikkeling en onderwijsverandering. Om de hoeveelheid studies naar schoolontwikkeling en onderwijsverandering te overzien, heb ik twee verschillende benaderingen gebruikt die in de literatuur dominant zijn: een intern en een extern perspectief. Samenvattend kunnen de verschillen tussen beide benaderingen als volgt worden weergegeven:

veranderingscapaciteit van scholen en het ontwikkelen van effectieve ondersteuningsarrangementen zou er meer aandacht moeten zijn voor de diepgang, de duur en de verspreiding van vernieuwingen in het basisonderwijs. Bij diepgang gaat het dan om de vraag in welke mate vernieuwingen niet alleen tot oppervlakkige veranderingen leiden, maar ook in staat zijn om dieper liggende pedagogische principes van leerkrachten te wijzigen. Duurzaamheid heeft betrekking op de vraag in welke

	Interne perspectief	Externe perspectief
Focus	Vergroten van de capaciteit van scholen om zichzelf te transformeren tot krachtige leeromgevingen.	Implementatie van externe ontwerpen door scholen.
Theoretische basis	Empirisch-rationele strategieën richten zich op evidence-based modellen voor verandering vanuit veronderstelling dat leerkrachten veranderingen zullen implementeren in hun klas waarvan bewezen is dat ze effectief zijn voor leerlingen.	Normatief-reëducatieve benaderingen zijn gericht op de professionele ontwikkeling van individuen in organisaties en de veranderingscapaciteit van de schoolorganisatie zelf.
Aanpak	Gebruik van bewezen aanpakken (externe ontwerpen die betrekking hebben op meerdere aspecten).	Structurele, culturele en politieke dimensies van de school als leeromgeving verbonden worden vanuit systeemperspectief verbonden met het leren van leerkrachten.
Rol van de leerkracht	Volgend: ontvanger en uitvoerder van nieuw gedrag op basis van opvattingen en programma's van anderen (politici, beleidsmakers, onderzoekers, etc.).	Leidend: Veranderingen komen van binnenuit als onderdeel van een groter veranderings-proces door collectieve reflectie op bestaande opvattingen en gedrag.

De beschreven resultaten suggereren dat het tegelijkertijd hanteren van empirisch-rationele en normatief-reëducatieve strategieën van belang kan zijn om tot opschaling en duurzame verandering te komen. In die zin zijn gedifferentieerde ondersteuningsstrategieën gewenst: de zogenaamde 'one-size-fits-all' benadering lijkt niet geschikt te zijn. De uitdaging is dus om aanpakken te ontwerpen die zoveel mogelijk aansluiten bij de capaciteiten en potenties van scholen en hun lokale contexten. Voor het vergroten van ons inzicht in het vergroten van de

mate er sprake is van blijvende vernieuwing door de tijd heen (het zogenaamde borgings- en institutionaliseringsvraagstuk). En verspreiding betreft de vraag in welke mate succesvolle praktijken kunnen worden 'opgeschaald' naar meerdere scholen, lokale contexten en landen. Daar hangt mee same de vraag naar de mogelijkheden van een verschuiving van eigenaarschap. Deze thema's zijn complex van aard, vergen serieuze analyse en een slimme en stimulerende regie. Er is dus nog veel te doen de komende jaren.





Goed onderwijs ontstaat niet in regels en procedures. Maar in de klas.

Elke verandering in de school moet duurzaam bijdragen aan meer kwaliteit in de klas. Vanuit dit perspectief werken adviseurs en managers van BMC aan de kwaliteit van het onderwijs. Door bij te dragen aan visie- en beleidsontwikkeling. Door zorg te dragen voor een doortimmerde bedrijfsvoering. En door medewerkers te helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling. BMC geeft samen met opdrachtgevers in het onderwijs inhoud aan een aantrekkelijk leerklimaat voor leerlingen, docenten, leidinggevenden en andere professionals.

De adviseurs en managers van BMC werken nadrukkelijk met een totaalconcept: advies, begeleiding en ondersteuning op alle niveaus

van onderwijsorganisaties op basis van evidence based methodieken. BMC adviseert niet alleen over duurzame ontwikkeling, maar neemt zeker ook de verantwoordelijkheid om zich te verbinden aan het gewenste resultaat door de uitvoering van het advies op zich te nemen. Omdat onderwijsveranderingen steeds meer samengaan met knelpunten in de bedrijfsvoering, biedt BMC specialisten die deze vraagstukken kunnen oplossen.

Met deskundige en ervaren adviseurs en managers, komend uit de sector zelf, wordt met bevoegen betrokkenheid gewerkt aan een route samen naar beter. In het belang van de leerling.