



Professionaliseren in bredeschoolwerk

Werken in een brede school stelt hoge eisen aan de kwaliteiten van leraren en pedagogisch medewerkers uit de kinderopvang, het jeugdwelzijnswerk, cultuureducatie, sportvoorzieningen, en soms nog andere professionals. Hun werk met de kinderen richten zij in, in afstemming met elkaar, met ouders en met

vrijwilligers uit de omgeving. Daarbij gaat het erom elkaar aan te vullen en te versterken in de pedagogische begeleiding bij ontwikkelingsgerichte activiteiten. In stijgende lijn werken zij dagen, weken en jaren samen aan de ontwikkeling van kinderen. Dat krijg je niet zomaar voor elkaar.



Brede scholen – of integrale kindcentra – zijn praktijken in ontwikkeling. Daar moeten professionals voor dóórleren, in de bredeschoolpraktijk zelf. Professionaliseren in samenwerking. Als deel van hun dagelijkse werk, met gelegenheid voor reflectie en verbetering. Passende deskundigheidsbevordering vindt waar mogelijk plaats in samenwerking met opleidingen en andere kenniscentra. Dat is een zaak van iedereen; bredeschoolwerk is niet te delegeren aan enkelingen.

Professionalisering van bredeschoolwerk stelt óók hoge eisen aan leidinggevendenden, coördinatoren, bestuurders en beleidsmakers. In deze brochure kunt u lezen welke criteria er zijn voor professionaliseringsbeleid in de brede school, en over welke kwaliteiten de bredeschoolprofessionals moeten beschikken. Vanuit uw functie als leidinggevende, coördinator, bestuurder of beleidsmaker scheidt u de voorwaarden voor de professionalisering van uw medewerkers – met al hun verschillende achtergronden. Daardoor kunnen zij hun pedagogische werk in onderlinge afstemming ontwikkelen. Hun optimale ontwikkeling – voor de optimale ontwikkeling van de kinderen.



Kenniskring Brede School

De Kenniskring Brede School van het Nederlands Jeugdinstituut richt zich op het verzamelen, verrijken en verspreiden van kennis over ontwikkelingsgericht werken in de brede school. In deze brochure vindt u een beknopt overzicht van inzichten die de kenniskring heeft opgedaan. De volgende onderwerpen komen aan de orde:

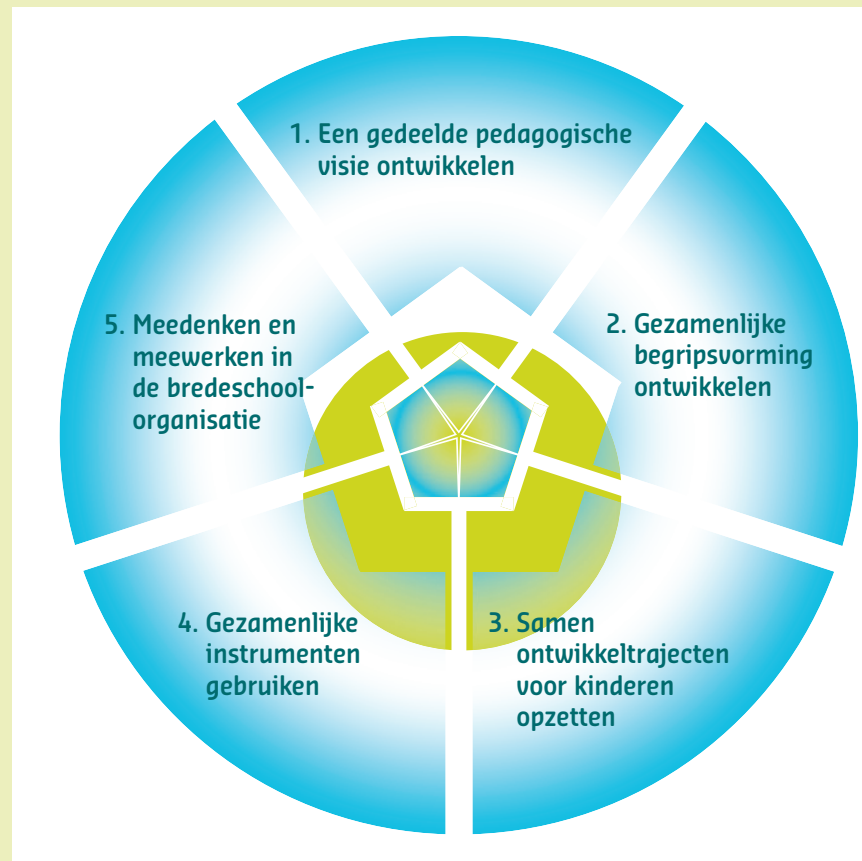
- Criteria voor professionaliseringsbeleid in de brede school.
- Kwaliteiten: wat bredeschoolprofessionals moeten kunnen, weten en delen.
- Voorbeelden: hoe worden deze kwaliteiten in de praktijk gestimuleerd?

Criteria voor professionaliseringsbeleid in de brede school

Effectieve professionalisering sluit aan bij de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers zelf, met hun verschillende achtergronden en kernkwaliteiten, én bij de doelen van de bredeschoolorganisatie. De Kenniskring Brede School komt tot de volgende criteria voor effectieve professionalisering:

- Veranker professionaliseringstrajecten in de werkorganisatie, zodat ze kunnen dóórwerken; bijscholing in losse flodders leidt nergens toe.
- Zorg daarbij zowel voor gezamenlijke trajecten (interdisciplinair), als voor specifieke trajecten voor ieders eigen kernkwaliteiten en ambities; borg dit in personeelsbeleid.
- Zorg voor leren op de werkplek én off the job, voor leren in eigen teamverband én daarbuiten; wisseling van perspectief is essentieel voor de brede school.
- Koppel scholing aan vragen of problemen waar medewerkers in hun werk mee te maken krijgen; 'hier moeten we toch echt iets op vinden'.
- Zorg voor regelmatige ontmoetingen, in formele en informele settings, tussen mensen uit de diverse werksoorten; dat komt ook de schriftelijke communicatie ten goede.
- Grijp incidenten en fricties systematisch aan voor reflectie en opbouw van een gezamenlijk referentiekader.

Kwaliteiten: wat



Voorbeelden: hoe worden deze kwaliteiten in de praktijk gestimuleerd?

Hoe zijn de kwaliteiten van bredeschoolprofessionals in de praktijk te stimuleren? De Kenniskring Brede School heeft vanuit de eigen praktijk een aantal inspirerende voorbeelden op een rij gezet. Het Nederlands Jeugdinstituut hoort ook graag welke kennis u in de praktijk hebt opgedaan met professionalisering in bredeschoolwerk! Neemt u daarvoor contact op met Saskia van Oenen, senior medewerker Kenniscentrum, s.vanoenen@nji.nl. In overleg bekijken we op welke manier we uw voorbeeld(en) kunnen meenemen in toekomstige activiteiten van de Kenniskring Brede School, of in andere activiteiten van het Nederlands Jeugdinstituut.

Stedelijk professionaliseringsbeleid

Het Rotterdamse experiment 'dag- en wijkarrangementen brede school' startte in 2007 met twee nieuwe functies: 'bredeschoolmedewerker' en 'buurtmaker'. De gemeente voorzag aanvankelijk in een scholingsplan voor alle professionals en schooldirecteuren, om vertrouwd te raken met elkaars functies en werkwijzen. En om zo de samenwerking en het draagvlak te vergroten. Toen directeuren en leerkrachten aangaven daar weinig behoefte aan te hebben, is de scholing beperkt tot de mensen in de nieuwe functies en de buitenschoolse begeleiders. Zij volgden tot hun tevredenheid een cursus van 'OOG'. De gemeente Rotterdam liet het experiment onderzoeken door het ITS. Daaruit volgde de aanbeveling om bij zulke experimenten het ondersteuningsbudget

bredeschoolprofessionals moeten

De T-shaped professional in de schijf van 5

Makkelijk gezegd: 'professionals in de brede school moeten kunnen samenwerken'. Achter dat criterium schuilt het concept van de 'T-shaped professional'*. Diens verticale poot bestaat uit specialistische kwaliteiten behorend bij de eigen werksoort (pedagogisch, educatief, vakinhoudelijk). De horizontale poot omvat generieke pedagogische en samenwerkingskwaliteiten. Dit alles verbindt de T-shaped professional op het snijvlak van de T.

Door deze theorie te verbinden aan inzichten uit andere literatuur en ervaring uit de praktijk, onderscheidt de Kenniskring Brede School op het snijvlak van de T vijf kwaliteiten, die hiernaast staan beschreven.

*M. Weggeman (2007). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

1. Een gedeelde pedagogische visie ontwikkelen

Visie komt voort uit eigen motieven van mensen ('dit vind ik wezenlijk belangrijk in mijn werk'), die weer gekleurd zijn door ervaringen in verschillende werksoorten en disciplines of gezinsopvoeding. Een gedeelde visie ontwikkelen in bredeschoolverband betekent: je eigen visie uitleggen aan anderen, met empathie naar elkaar luisteren en zo ontdekken wat je deelt én welke accentverschillen daar per werksoort bij horen. Daar zijn gesprekken voor nodig over ieders eigen werkgeschiedenis, over de geschiedenis van ieders werksoort, over ouderschap en dilemma's daarin. Dilemma's roepen de empathie op die nodig is om cultuurverschillen tussen professies te hanteren. Zulke gesprekken moeten geregeld gevoerd kunnen worden.

2. Gezamenlijke begripsvorming ontwikkelen

Gezamenlijke begripsvorming is een essentieel onderdeel van visieontwikkeling. Iedereen gebruikt eigen beroepsjargon om over het werk te praten. Dat merk je vaak pas doordat er onbegrip ontstaat in gesprek met 'anderstaligen'. Wat verstaat de een of de ander bijvoorbeeld onder leren, spelen, veiligheid of ouderparticipatie? Je moet een gezamenlijke woordenschat ontwikkelen, mét de vertaling naar je eigen beroeps taal, en enig zicht op het vakjargon van anderen. Daar is veel interdisciplinair gesprek voor nodig, met zorgvuldige aandacht voor de ontwikkeling van deze interdisciplinaire taal. Maar niet alleen gepraat: het is ook nodig dat er praktisch wordt samengewerkt, waardoor je al doende merkt waar het de ander om te doen is.

aan scholen zelf te geven, zodat directies – per school of samen – zelf kunnen kiezen waarvoor zij dit gebruiken.

Meer informatie: A. Claassen e.a. (2009). *Naar meer leertijd voor Rotterdamse kinderen. Evaluatie van de wijk- en dagarrangementen in het Rotterdamse basisonderwijs*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen. Te downloaden via www.jos.rotterdam.nl.

Pedagogische kracht in de wijk

In Groningen werkte het lectoraat Integraal Jeugdbeleid van de Hanzehogeschool van 2008-2010 mee aan een verbetertraject in Vensterschool Koorenspoor. Via gesprekken met professionals werden vijf verbeterthema's vastgesteld: 'VVE', 'Binnen- en buitenschools leren', 'Ouderbetrokkenheid', 'Leefwereld 10-14-jarigen' en 'Pedagogische visie'. Dit werden de deelprojecten van het programma *Pedagogische kracht in de wijk*, gefinancierd uit de 'SIA RAAK'-

regeling van OCW voor kennisuitwisseling tussen hogescholen en werkveld. Onder begeleiding van het lectoraat deden studenten en opleiders van de Pabo en Toegepaste psychologie onderzoek naar de problemen en verbetermogelijkheden op de vijf thema's. Voor de professionals leverde dit trainingen en handleidingen op, voorzien van onder andere criteria voor activiteiten, begripkaarten en filmpjes. Voor studenten was het een leerschool in onderzoek, voor de opleidingen een impuls om ouderbetrokkenheid beter in het curriculum te zetten.

Meer informatie: www.pkindewijk.nl; projectleider Tonny van den Berg, a.m.van.den.berg@pl.hanze.nl.

Werkontwikkeling vanuit gedeeld onderwijsprincipe

Het Meesterwerk in Almere is een openbare brede basisschool met kinderdagverblijf, bso, peuterspeelzaal en onder-

wijs (onder één dak, geopend van 7.00 tot 19.00 uur). In de gezamenlijke personeelskamer kunnen alle medewerkers elkaar makkelijk informeel ontmoeten. Iedereen is vanuit de eigen organisatie gedetacheerd bij Het Meesterwerk. Als gezamenlijk team werken de medewerkers twee jaar lang, met inzet van het hele nascholingsbudget, aan het leren en ontwikkelen van kinderen in een betekenisvolle omgeving. Dit gebeurt vanuit de uitgangspunten en werkwijzen van Ontwikkelingsgericht Onderwijs (OGO). De betrokkenen maken zich deze eigen door gezamenlijk thema's te ontwikkelen en uit te voeren, bijvoorbeeld rond geschiedenis of kunst en cultuur. Dit alles vindt plaats onder leiding van de algemeen directeur en drie inhoudelijk teamleiders, met begeleiding van OGO-nascholingscentrum De Activiteit.

Meer informatie: www.hetmeesterwerk.nl; M. Valkestijn (2008). *Samenwerken aan betekenisvol leren in en met*

ten kunnen, weten en delen

3. Samen ontwikkeltrajecten voor kinderen opzetten

In de brede school levert elke partner een bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen. Dat worden pas echte ontwikkeltrajecten als je meer van elkaar weet dan 'dat zijn de ouders, die geeft onderwijs, die opvang, voetbal, buurtexcursies, ...'. Want wat betekenen die activiteiten precies voor de kindelijke ontwikkeling? Vullen zij elkaar werkelijk aan of kan dat beter? Je moet je werk dus duidelijk profileren ten opzichte van elkaar. Hier valt nog een wereld te winnen. Concrete samenwerkingsprojecten zijn dan goede eyeopeners: samen een project opzetten voor de kinderen, samen ouderbijeenkomsten organiseren, samen een training doen of een gezamenlijk instrument invoeren.

4. Gezamenlijke instrumenten gebruiken

Bij gezamenlijke ontwikkeltrajecten hoort gezamenlijk gebruik van instrumenten; bijvoorbeeld kindvolgsystemen, evaluatie-instrumenten en communicatiemiddelen. Daardoor ontstaat er gezamenlijk zicht op de ontwikkeling van kinderen, ieders inzet daarvoor, resultaten en verbeterperspectieven. Maar instrumenten zijn alleen effectief als ze met kritisch inzicht worden gebruikt. Daarom moet je regelmatig samen bespreken wat ieder ermee doet, of het werkt zoals bedoeld of om aanpassing vraagt. Betrokkenheid bij de (door)ontwikkeling van instrumenten stimuleert het kritisch gebruik.

5. Meedenken en meewerken in de bredeschoolorganisatie

In brede scholen moeten personeelsleden meedenken en meewerken als organisatoren in teamverband. Daar zijn andere kwaliteiten voor nodig dan je gebruikt in je eigen gezin, klas, groep, of 'aparte' voorziening. Je moet weten hoe de samenwerking tussen partners in de eigen brede school is georganiseerd: wie beslist waarover, wie is waarvoor gefaciliteerd, hoe zit het overleg in elkaar, het personeelsbeleid, enzovoort. Maar ook de informelere kant: hoe en waarover wordt er gevierd of geklaagd? Personeel moet leren om fricties aan te grijpen voor gezamenlijke kritische reflectie. En ter verbinding ook samen feesten!



de buurt. Het Meesterwerk in Almere; te downloaden van www.nji.nl.

Gezamenlijke leerteams

In Zutphen zijn basisschool Theo Thijssen en kinderopvang De Blokkentoren verenigd in één educatief centrum dat samenwerkt met ouders, wijkraad en organisaties voor sport, kunst, natuur, zorg en opvoedingsondersteuning. Collega's van school, opvang en peuterspeelgroep zijn gegroepeerd in diverse 'zelfsturende leerteams'. Deze leerteams ontwikkelen leerthema's (uit aardrijkskunde, geschiedenis, techniek en natuur) voor het hele centrum, in blokken van 6 à 7 weken. Professionals uit allerlei werksoorten bieden daarin activiteiten aan, via de methodiek 'Ondernemend leren' waarin ze een gezamenlijke bijscholing volgden. Het leerteam overlegt periodiek met de sponsorende directie. Anje Bechtel, directeur van het educatief centrum, over het voortraject:

'We hebben eerst veel informele ontmoetingsmomenten georganiseerd – wie is wie, hoe past iedereen in het plaatje van wat we samen willen worden? Daar plukken we nu de vruchten van.' Schoolbestuur Archipel, dat al zijn 24 scholen wil omvormen tot educatieve centra, verleent actieve steun.

Meer informatie: www.educatief-centrum.nl en www.archipelprimair.nl. Of mail Hennie Groot Haar, h.groothaar@oog.nl, projectleider educatief centrum Archipel.

Leergang bredeschoolcoördinatoren

Bekwaam over de volle breedte is een negendaagse leergang voor bredeschoolcoördinatoren, die in verschillende gezelschappen kan plaatsvinden. Bij open inschrijving hebben deelnemers altijd verschillende achtergronden. Qua beroepssector – uit het onderwijs, partnerorganisaties of gemeentelijke diensten – of qua de uiteenlopende werk-

plekken in het land. Die verschillen zijn verrijkend voor de inzichten en vaardigheden die bredeschoolcoördinatoren nodig hebben. 'In-company' verzamelen mensen met dezelfde beroepsachtergrond zich. Dat heeft het voordeel van beroepsprofilering: wat hebben bijvoorbeeld welzijnsprofessionals in zich, en wat moeten zij verder ontwikkelen om bredeschoolcoördinator te worden? De leergang kan op maat aansluiten bij de behoeften van lokaal bredeschoolbeleid en de brede scholen ter plekke: naar wens ingericht met een gemengd gezelschap, of met teams onder elkaar.

Meer informatie: *Bekwaam over de volle breedte* wordt verzorgd door het Nederlands Jeugdinstituut i.s.m. NIMO Projectmanagement Instituut. Kijk op www.nji.nl/trainingen of mail Pieter Paul Bakker, p.bakker@nji.nl.

Meer informatie

Op de website van het Nederlands Jeugdinstituut (www.nji.nl) vindt u allerlei informatie over de brede school. Bijvoorbeeld het dossier *Pedagogische kwaliteit in de brede school*. Medio 2011 verschijnt een dossier specifiek over professionalisering op de gebieden van brede school, jeugdwelzijnswerk en kinderopvang. Via de website kunt u ook onze nieuwe databank raadplegen, de *Databank Methodieken Pedagogische Kwaliteit* (www.nji.nl/methodieken). Daarin zijn methodieken beschreven die de pedagogische kwaliteit in de brede school, de kinderopvang, het jeugdwelzijnswerk en het vrijwillig jeugdwerk kunnen versterken.



Kenniskringen van het Nederlands Jeugdinstituut

Het Nederlands Jeugdinstituut organiseert regelmatig kenniskringen. Een kenniskring bestaat uit beroepskrachten en onderzoekers die hun kennis delen, expliciet omschrijven en verbinden met wetenschappelijke inzichten. Deelnemers ontwikkelen op basis hiervan nieuwe kennis en verspreiden die kennis vervolgens onder hun achterban. De kenniskringen worden gevoed door vragen uit de praktijk. Het vergroten van de kennis en competenties van professionals leidt tot een verhoging van de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening aan kinderen, jongeren en hun opvoeders. De publicatie die voor u ligt komt voort uit de Kenniskring Brede School. Voor meer informatie: www.nji.nl/kenniskringen.



Meer lezen?

Wilt u verder lezen over de brede school, professionalisering of organisatieverandering? Hieronder vindt u enkele leestips.

Achtergrondliteratuur

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossiuspers.

Delden, P.J. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelingsverloop en resultaten*.

Delft/Zutphen: Eburon.

Doornenbal, J. (2007). *Ploegen en bouwen. De brede school als open leergemeenschap Groningen*. Groningen: Lectoraat Integraal Jeugdbeleid Hanze Hogeschool.

Oenen, S. van (2010) *Ontwikkelarrangementen in Nijmegen. Een eigen koers voor elk kind in de brede school*. (te downloaden via www.jeugdenco.nl/kennis)

Oenen, S. van en Valkestijn, M. (2007). *Professionalisering in de brede school. Tendensen en kwesties, een verkennende notitie*. (te downloaden via www.nji.nl)

Reitsma, J. (2009) *Organisatie en leiderschap in de brede school. Een praktische handleiding voor duurzame ontwikkeling van brede scholen*. Apeldoorn: E&S Advies en Consultancy.

Valkestijn, M., Bakker, P. en Westering, Y. van (2010). *Van brede school tot integraal kindcentrum? Voorbeelden en inspiratie uit de praktijk*. Utrecht/Amsterdam: Nederlands Jeugdinstituut/SWP.

Verslag expertmeeting *Ontwikkelingsarrangementen in de brede school 2010* van EC O3. (te downloaden via www.eco3.nl)

Weggeman, M. (2007). *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Websites

www.bredeschool.nl: Landelijk Steunpunt Brede School

www.hanze.nl/integraaljeugdbeleid:

Lectoraat Integraal Jeugdbeleid

Hanzehogeschool

www.implementatiewijzer.nl:

wegwijzer van het Nederlands

Jeugdinstituut om imple-

menteren leuk en effectief

te maken



Colofon

© Nederlands Jeugdinstituut, 2011

Auteurs: Saskia van Oenen en Marja Valkestijn m.m.v.

- de kerngroep van de Kenniskring Brede School: Gerard van de Burgwal (OOG), Jeannette Doornenbal (Hanzehogeschool), Joop Haverkort (schoolbestuur Conexus Nijmegen), Cissy Nieuwenweg (gemeente Houten), Jeroen Onstenk (Hogeschool InHolland) en Job van Velsen (Landelijk Steunpunt Brede School).
- Tonny van den Berg (Hanzehogeschool/Landelijk Steunpunt Brede School), Hennie Groot Haar (OOG/educatief centrum Archipel), Pieter Paul Bakker en Marleen Wilschut (Nederlands Jeugdinstituut).

Foto's/illustraties: Marcel van den Bergh, Marsel Loermans, Bettina Neumann