

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Keerpunt een brede school





Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Dirk Lamote

- Beleidsvoerend vermogen van scholen:
 - Werkvorm en relativering, over containerbegrippen
 - Kwaliteitsdecreet 2009
 - Beleidsvoerend vermogen binnen een werkplan
- Effectiviteit
 - Onderwijseffectiviteit
 - Criteria van effectieve scholen
- Kwaliteit
 - Kwaliteit: systematiek van Garvin
 - Operationele definitie
 - Onderwijskwaliteit en SWOT
 - Uitdieping
- Leiderschap
 - Model van de concurrerende waarden: Quin
 - Typologie volgens Devos
 - Situationeel leiderschap
 - Situering van de school en leiderschap volgens model van Quin
- Beleidsvoerend vermogen: instrument
 - Indicatoren van het beleidsvoerende vermogen: concepten en criteria
 - Culturele (cfr Quin) en structurele factoren.

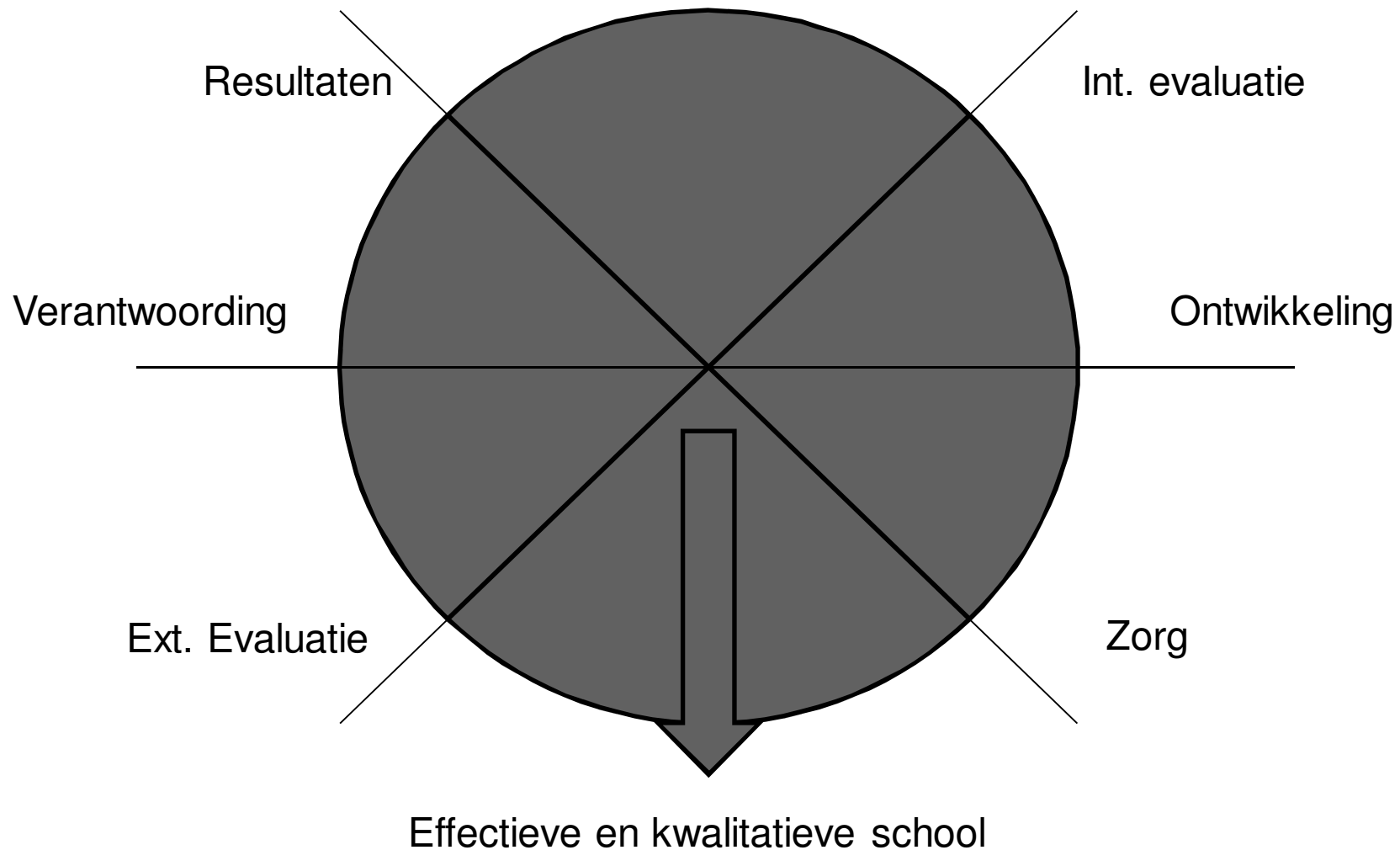
Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Het bos en de bomen, over containerbegrippen

- Eigen ervaring, eigen werkelijkheid, niet absoluut
- Vertaalslag naar de praktijk
- Hanteren van containerbegrippen (onderwijskwaliteit, effectiviteit van het onderwijskundig handelen, schooleffectiviteit, kennis, vaardigheid, attitude, competenties, eindtermen, opleidingsprofiel, pedagogisch handelen, SES, onderwijsprocessen, input, output, contexten, kernprocessen, onderwijsbeleid, onderwijsstrategie, schoolprofielen, schoolcultuur, schoolmanagement, onderwijskundig leider, schoolmanager, charismatische leider, leerstrategie, didactiek, ICT-didactiek...)
- Abstract en omvattend
- Plaats van het begrip in het grotere geheel

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Kwaliteitsdecreet 2009: beleid en beleidsruimte



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

De mate waarin een school haar beschikbare beleidsruimte succesvol aanwendt om te komen tot een voortdurend proces van behouden of veranderen van haar functioneren met als doel het verbeteren van haar onderwijskwaliteit en onderwijseffectiviteit.

Effectieve school: School die de vooropgestelde doelen bereikt.
(P. Van Petegem 2002)

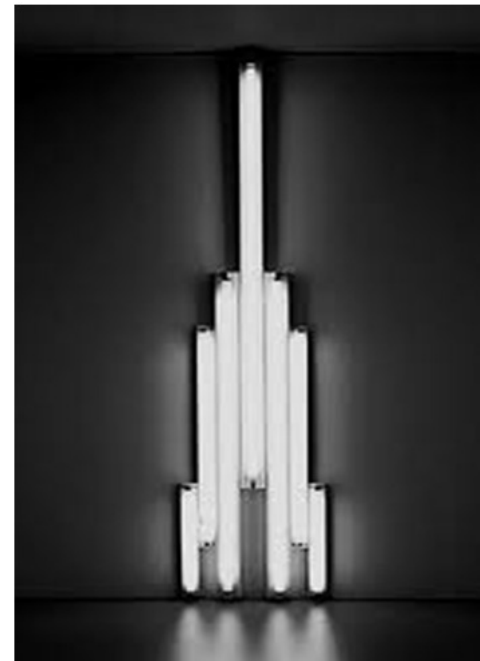
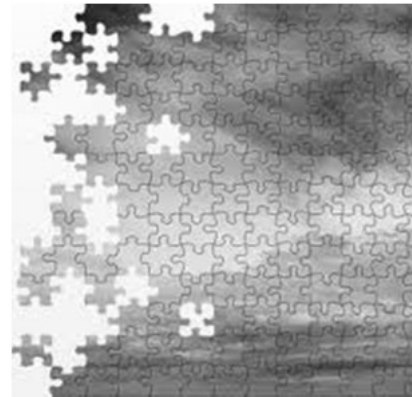
De eerste wet of de taxonomie van Lamote, Caste methode.

Piet Reckman boek "Sociale Actie" Anthos, Baarn 1971 - [ISBN 90 6074 442 x](#)

- Concept
- Analyse
- Strategie
- Tactiek
- Evaluatie

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Concept



Beleidsvoerend vermogen van de brede school



De Tweede wet van Lamote, Het doel heiligt de middelen.

Niccolò Machiavelli 1513 "Il Principe"

Het utilitarisme is een ethische stroming die de morele waarde van een handeling afmeet aan de bijdrage die deze handeling levert aan het algemeen nut, waarbij onder algemeen nut het welzijn en geluk van alle mensen wordt verstaan.

David Hume (1711-1776)

Doorgaans houdt dit in dat een utilitarist met zijn handelingen streeft naar een zo groot mogelijke mate van geluk, waarmee bedoeld wordt dat zoveel mogelijk mensen zo gelukkig mogelijk zijn.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Waarvoor dient een school?

Een school krijgt vanuit zijn financiers en opdrachtgevers twee opdrachten!

1. Leren geld verdienen
2. Met twee woorden leren spreken

Een school kan nooit een doel zijn op zich. Het is een middel om per definitie persoonlijke en maatschappelijke doelen te realiseren. Uiteindelijk is het de opdracht van de school om jongeren te begeleiden tot sociale vaardigheden en een aantal tools aan te reiken waarmee ze economische waarde krijgen.

Stilstaan bij bovenstaande stellingen maakt duidelijk dat ook onderwijs in een doelmiddel omdraaiing is verzeild en zich dus niet meer afvraagt wat haar maatschappelijke relevantie is. Een simpele analyse van de omgevingsfactoren zowel fysisch als sociologische maakt duidelijk dat onderwijsinstellingen meer en meer evolueren tot eilandjes. Het simpele feit dat schoolgebouwen maar voor 40 % van een normale gebruikstijd worden aangewend is op zich een bijzondere grote verkwisting van wat we kunnen noemen de publieke ruimte.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Een school mag nooit een doel op zich zijn, het is een middel om *persoonlijke* en *maatschappelijke* doelen te realiseren.

Het onderwijsdebat draait *doel* en *middel* doorgaans om en vraagt zich niet meer af wat de maatschappelijke relevantie is.

Een analyse van de *omgevingsfactoren* (fysische én sociologische) maakt duidelijk dat onderwijsinstellingen meer en meer evolueren tot eilandjes.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Het doel is dat de school lijkt op een *markt*.

De school als veilige plaats om te leren, te eten, muziek te maken, voor elkaar te zorgen – te leren *samenleven*.

De school als plek om te dansen, te feesten en heel soms samen te bidden.



Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Analyse

Analyse is het ontleden van een bepaald (denk-)object tot de constituerende elementen. Plato – 345 v.C.

Omgevingsfactoren

Technologische factoren (weten is meten)

Economische factoren

Politieke factoren

Wie doet mee?

Wie is de klant?

Wie is eigenaar van het proces?

Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

De school staat niet alleen

Een goede stad of een goed dorp heeft een goede school nodig, goede scholen hebben goede steden en dorpen nodig.

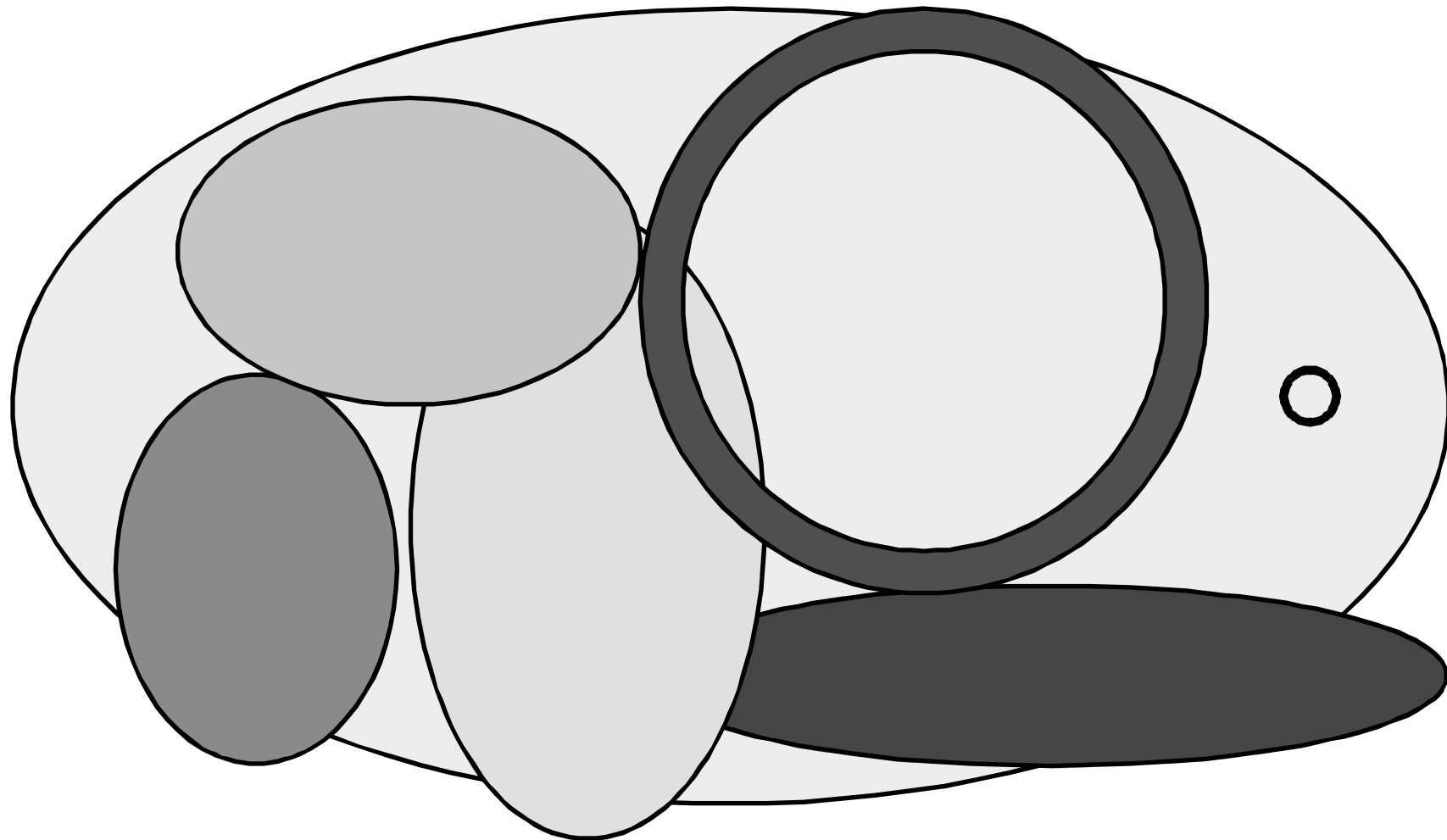
Onderwijs wordt zelden gebruikt als instrument om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Zij wordt wel verantwoordelijk gesteld het opvoedingsproject, het gezin inbegrepen. De school wordt zo steeds meer herleid tot een hoogst persoonlijke opvoeding en dienstenbureau.

Historisch gezien was een school een open-school en was ze vaak ingebed in het lokaal en parochiale gebeuren. Ik kan enkel vaststellen dat met het uit elkaar vallen van de sociale verbanden, scholen steeds meer terug vallen op het eigen bestaan.

Hierbij dus ook een oproep aan mijn collega's. Hervorm of word terug een 'brede school'. Niet alleen ligt de maatschappelijke en pedagogische meerwaarde voor de hand maar ook financieel heb je geen keuze. Onze scholen staan inderdaad voor meer dan 60% van de tijd leeg.

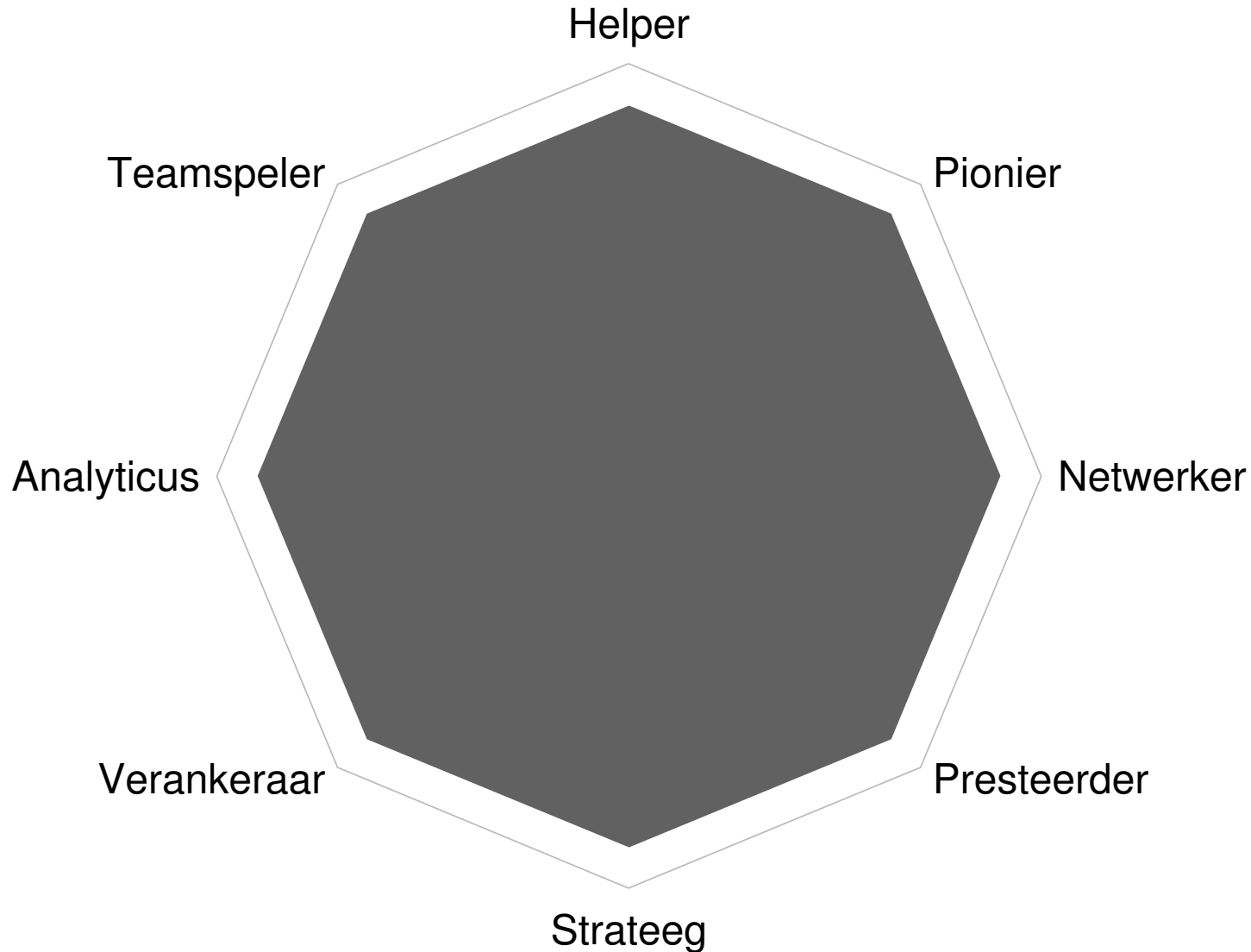
Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Analyse van territoria



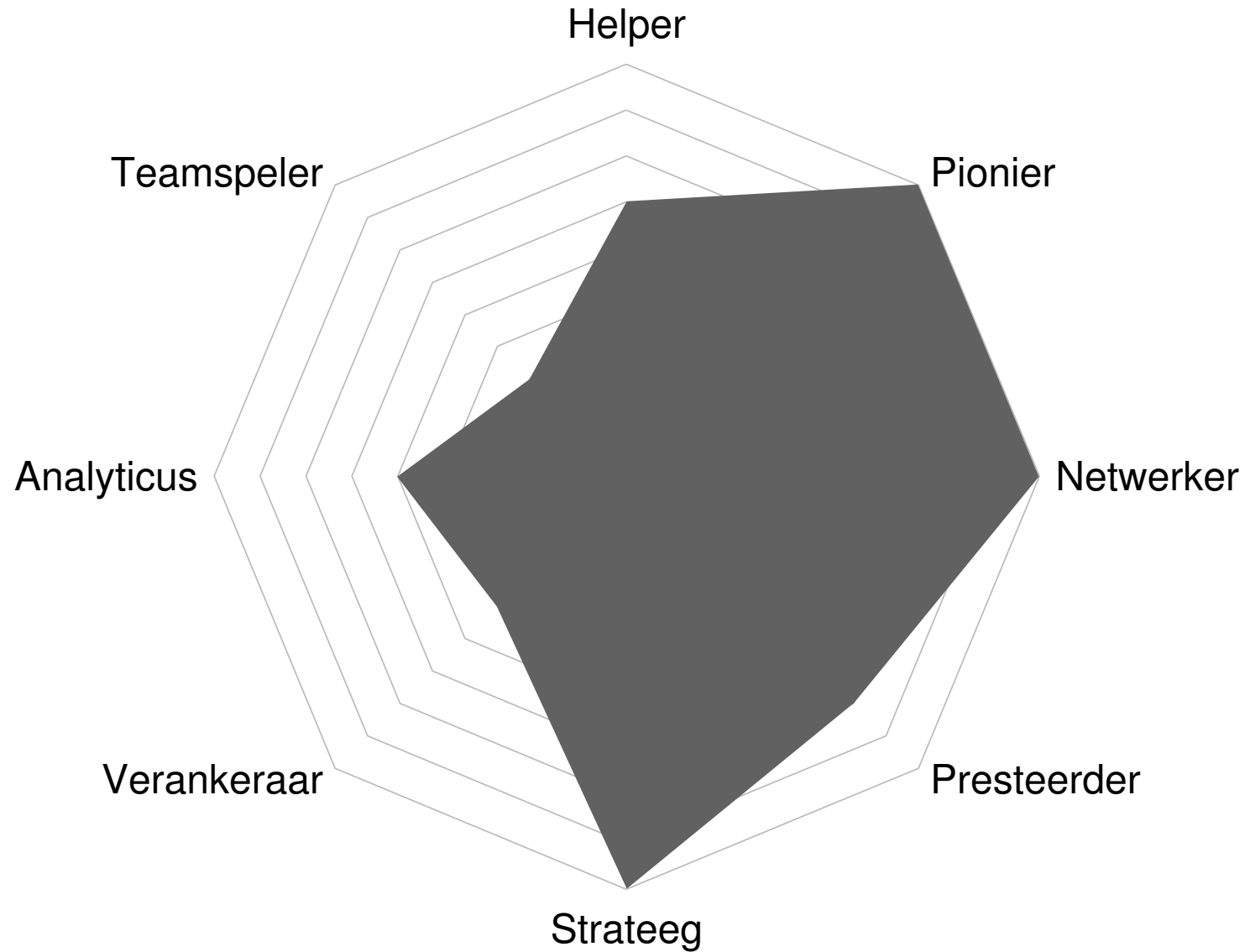
Beleidsvoerend vermogen van de brede school

**Van onder uit?
Wie moet dit allemaal bedenken en doen?**



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

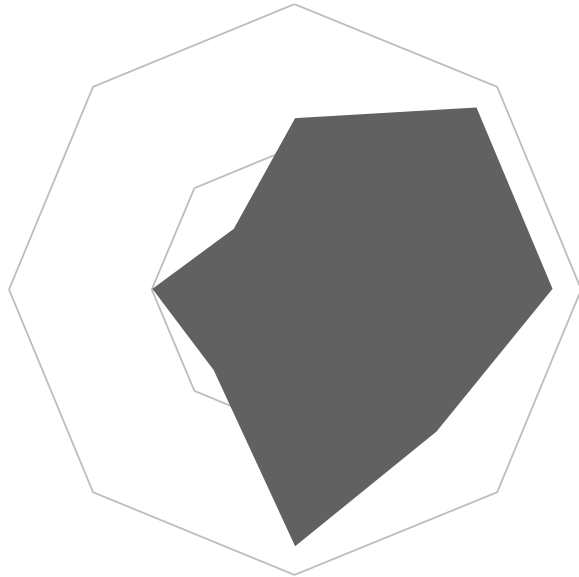
Situationeel leiderschap



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

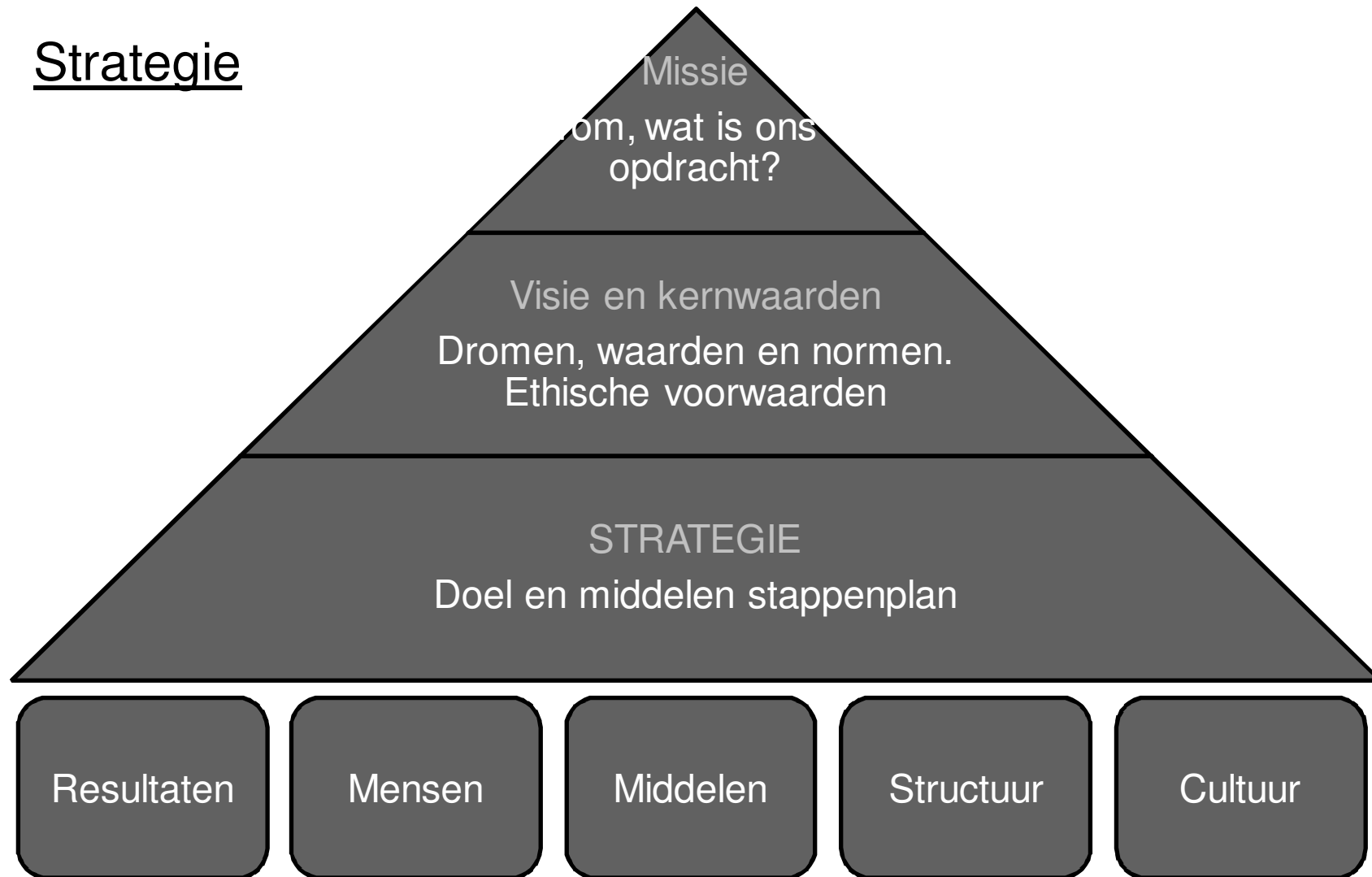
Eigenaar van het proces

**De Sociocratische
kringorganisatiemethode**



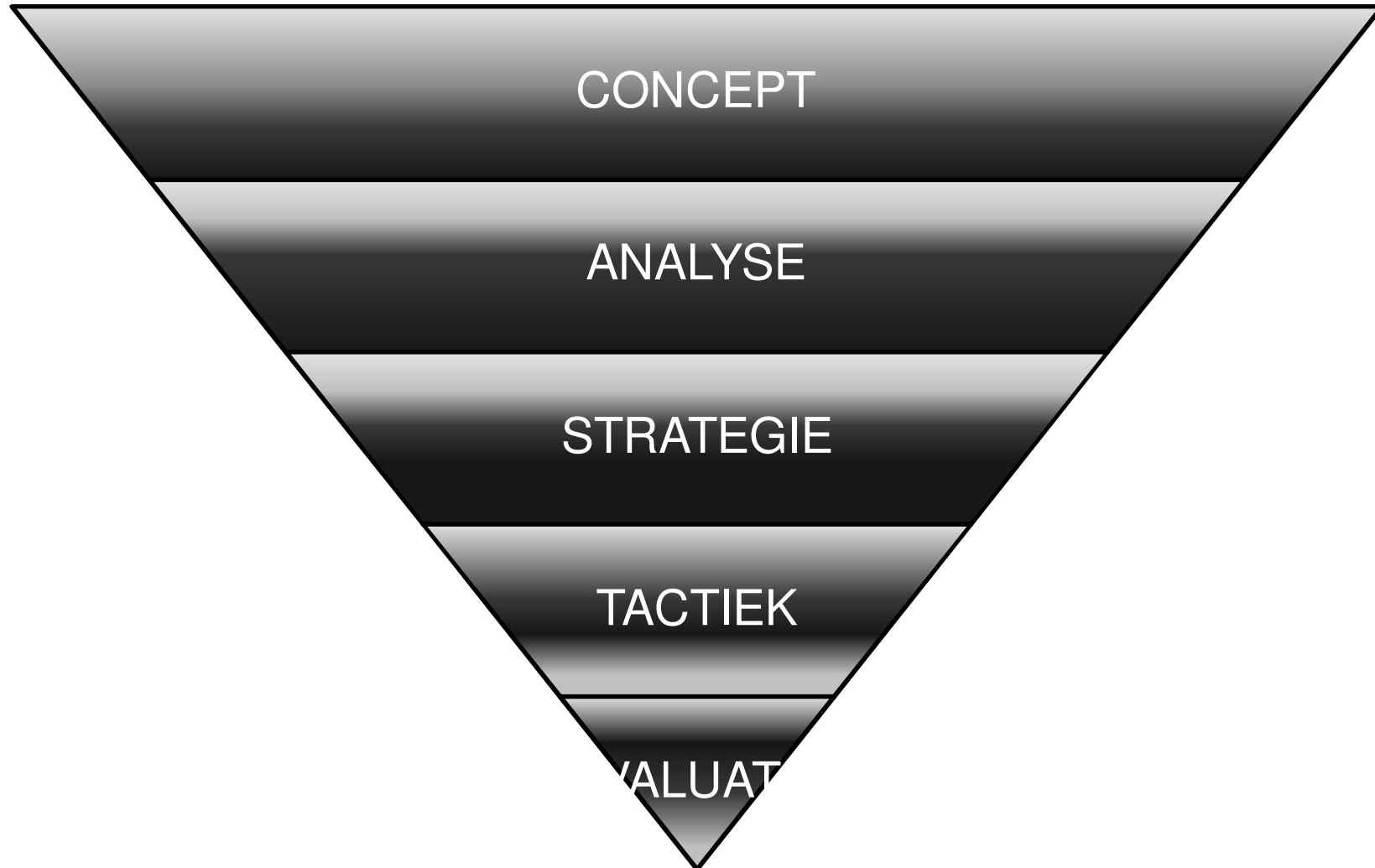
Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Strategie



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Strategie

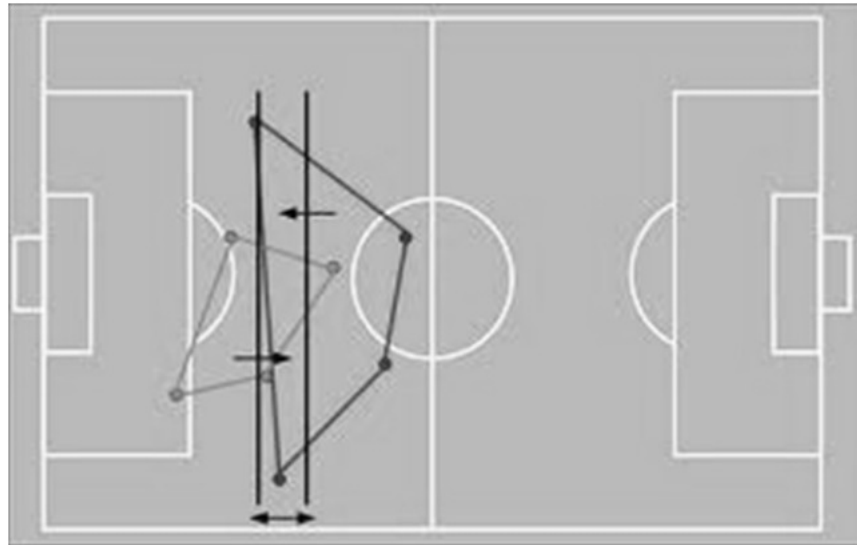


Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Tactiek

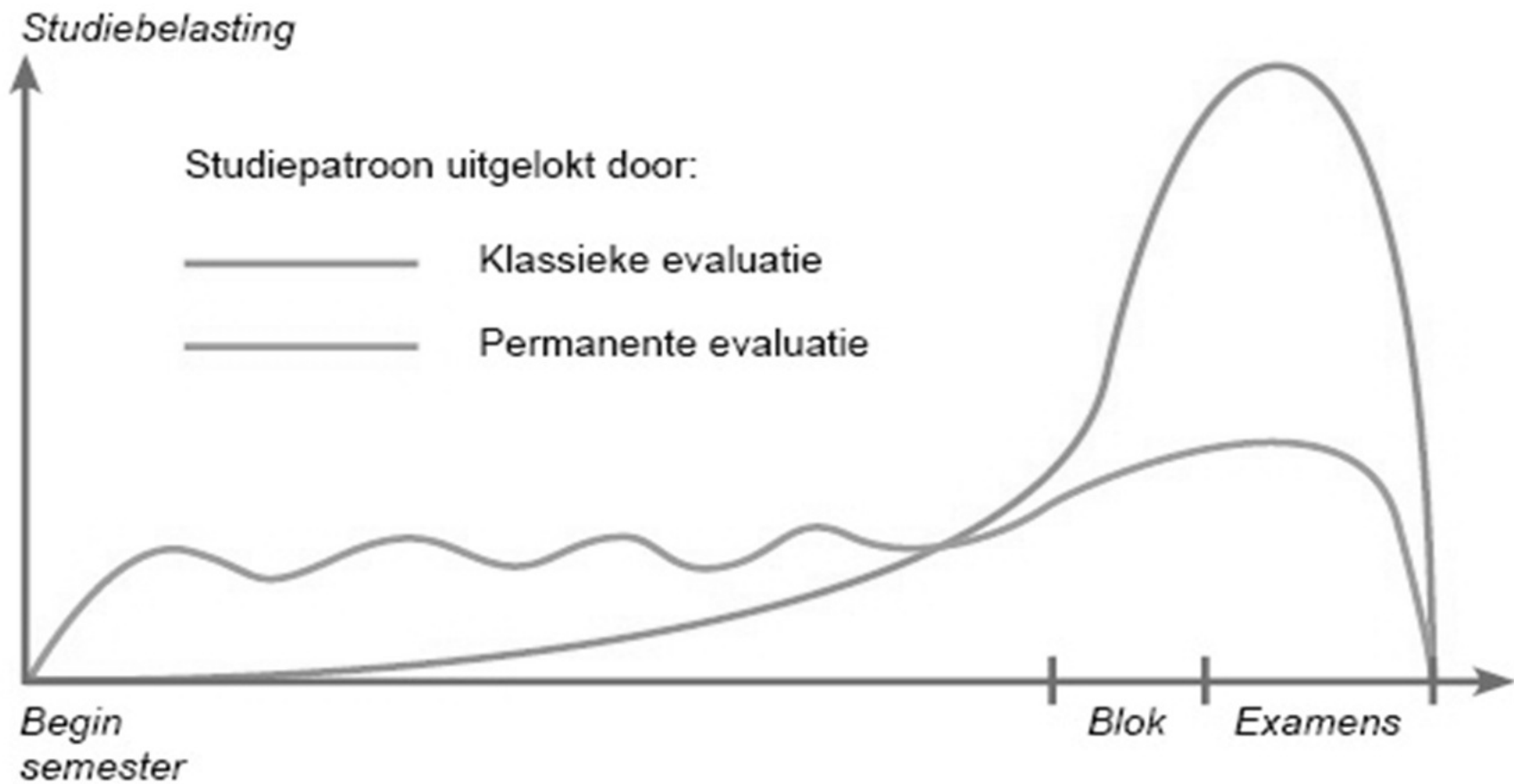
Middelen zijn niet waardevrij

Luc Versteylen



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Evaluatie



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Evaluatie



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

De mate waarin een school haar beschikbare beleidsruimte succesvol aanwendt om te komen tot een voortdurend proces van behouden of veranderen van haar functioneren met als doel het verbeteren van haar onderwijskwaliteit en onderwijseffectiviteit.

Effectieve school: Een school die de vooropgestelde doelen bereikt.
(P. Van Petegem 2002)

De Derde wet van Lamote,

$$E = K \times M \times A$$

(Lamote)

Effectiviteit = Kwaliteit x Macht x Acceptatie

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Kwaliteit

Definities van kwaliteit De systematiek van Garvin (1984)

Transcendente definities:

- Toestand van excellentie & klasse
- Kwaliteit is synoniem met superioriteit, absoluut, universeel, hoogste standaarden

Product gebonden definities:

- Een meetbare variabele verbonden aan het product (de output)
- Verschillen in kwaliteit zijn terug te brengen tot verschillen in de kwantiteit van een bepaalde variabele
- Aanwezigheid van voedingssupplementen, goede batterijen geven langer stroom, kwaliteitstapijt heeft meer knopen per cm², specifieke vakken in een opleiding, ...
- Afwezigheid van toegevoegde middelen, ...
- Vergelijkingen zijn alleen mogelijk wanneer de afnemers van de output de zelfde attributen waarderen

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Macht

Machtsbronnen

Beloningsmacht: iemand beïnvloeden door middel van een beloning

Afgedwongen macht: iemand beïnvloeden door te dreigen met straf

Legitieme macht: gezag

Expertisemacht: iemand beïnvloeden door kennis/deskundigheid

Referentiemacht: iemand beïnvloeden op basis van prestige of bewondering

Machtsmiddelen

Fysieke middelen: bijvoorbeeld opsluiting

Economische middelen: bijvoorbeeld boete

Informatiemiddelen: bijvoorbeeld het onthouden van informatie

Persoonsgebonden middelen

Expertise: bijvoorbeeld iemand wel of niet ondersteunen door het delen van kennis of deskundigheid

Relationele middelen: bijvoorbeeld iemand negeren

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Acceptatie



Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school
De Derde wet van Lamote,

$$E = K \times M \times A$$

Effectiviteit = Kwaliteit x Macht x Acceptatie



Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

We kunnen als school *maatschappelijk* slechts een rol spelen indien we ons profileren als een *open* onderwijscentrum.

We bieden *ruimte* aan diverse sociale en culturele organisaties.

Belangrijk is de *uitwisseling* met de buurt.

Uit *samenwerking* met verenigingen groeit synergie.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Schoolgebouwen worden maar voor 32 % van de mogelijke *gebruikstijd* aangewend – wat wijst op een bijzonder grote verkwisting van de zgn. publieke ruimte.

Brede school	dagen	365		5110 uren	
	uren	14			
school	dagen	200			
	uren	8		1600 uren	31,31%

Het afstemmen van opleidingen en studierichtingen op de *arbeidsmarkt* is taboe en zelden onderwerp van debat.

Scholen bieden richtingen aan waarop leerlingen inschrijven. De *maatschappelijke* relevantie van bepaalde opleidingen wordt zelden afgewogen.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld krijgen?

TOTAAL	AAA	1.079.235,68 €	1.079.235,68 €	1.079.235,68 €	1.079.235,68 €
MINISTERIEEL	CMX		480.035,78 €	32.527,19 €	219.770,71 €
Toelage schoolkenmerken	CMM	208.663,08 €			
Toelage leerlingenkenmerke	CMM	98.489,11 €			
Toelage tewerkstelling	CME	62.229,08 €			
Fietsvergoeding	CMF	5.000,00 €		5.000,00 €	
Bijdrage VSKO	CMV			4.601,68 €	
Bijdrage VVKSO+ DSKO	CMG			980,00 €	
Bijdrage Inrichtende macht DI	CMI			6.143,04 €	
Navorming	CMN	4.811,49 €		1.000,00 €	
Navorming Eethuisstraat	EMN			1.500,00 €	
Navorming Prins Leopoldstra	PMN			2.500,00 €	
HUUR IN & UIT	CHX		320.720,85 €		24.000,00 €
	EHA	1.050,00 €			
	CHA	5.920,56 €			
	CHB	25.676,04 €			
	CHC	54.371,76 €			
	CHD	28.640,88 €			
	CHE	4.744,44 €			

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie: Waarom zou je zo maar geld krijgen?



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld krijgen?

Hoe op een effectieve manier de doelen van de subsidiënt waar maken?

Hoe de doelen van de subsidiënt en de eigen organisatie afstemmen?

Onderhandeling: hoe tegelijkertijd vasthoudend en flexibel zijn

Omgaan met machtsverschillen

Onderhandelen op basis van belangen

De overheid als onderhandelingspartner:

- de dynamiek van een politieke omgeving
- bestuursstijlen in onderhandelingsituaties

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zomaar geld moeten krijgen?

- Populariteit, stemmen ronselen
- Voelt zich verplicht
- Onder druk van de publieke opinie
- Chantage
- Uit sympathie
- Medelijden
- Onder de indruk van het project
- Voelt zich betrokken
- Ons kent ons
-

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld moeten krijgen?

Hoe op een effectieve manier de doelen van de subsidiënt waar maken?
Hoe de doelen van de subsidiënt en de eigen organisatie afstemmen?

Wie of wat de subsidiënt ook is, neem zijn doelen serieus.

- Wie is de potentiële subsidiënt?
 - Privé-organisatie
 - Persoon
 - Overheid
- Wat zijn zijn doelen?
 - Onderzoek ze.
 - Versterken of verzwakken ze u doelen?

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld moeten krijgen?

Geloofwaardig netwerken

Gesprek

Voer geen monoloog, maar stel vragen en luister. Zoek naar gemeenschappelijke interesses en kijk of je je gesprekspartner ergens mee kan helpen. Verwacht niets terug. Vertel over je werk en laat horen waardoor je gepassioneerd bent.

Leg contact, verkoop niet

Netwerk niet louter als je hulp, geld nodig hebt, maar doe dit constant. Vraag niets, maar geef enkel.

Open vragen

Waarom, wat, hoe, wanneer, wie, ...? Zo dwing je je gesprekspartner uitgebreid te antwoorden en na te denken over wat hij zegt. Vraag je gesprekspartner om zijn mening over je standpunt. Zo loopt het gesprek direct even door en leer je je gesprekspartner kennen.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie: Waarom zou je zo maar geld moeten krijgen?

Geloofwaardig Netwerken

Diversiteit en diepgang. Probeer op een avond met verschillende mensen contact te leggen. Zoek een evenwicht tussen diepgaande gesprekken en diversiteit in gesprekspartners.

Introduceer mensen aan elkaar. Als je met een kennis ergens bent, introduceer hem dan aan iemand die je net ontmoet hebt.

Naamkaartjes uitwisselen. Wissel enkel een naamkaartje uit als je denkt dat je iets voor elkaar kan betekenen, al hoeft het niet direct om praktische voordelen op korte termijn te gaan.

Organiseer zelf netwerkmogelijkheden

Organiseer zelf mogelijkheden om te kunnen netwerken.
De mensen appreciëren immers een persoonlijk contact.
Bouw een persoonlijke band op.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld krijgen?

Geloofwaardig netwerken

Ken je netwerk

Stel jezelf regelmatig de vraag hoe je netwerk eruit ziet. Op welke vlakken ken je mensen? Maak een schema en kijk welke gaten er in je netwerk zitten. Probeer mensen in die sector te vinden.

Volg contacten op

Heb je iemand interessant ontmoet, volg het contact dan op. Onthoud wat je van de persoon geleerd hebt en schrijf het op. Laat zo nu en dan nog eens iets van je horen: informeer hoe het met je contact gaat, vraag of je hem ergens mee kan helpen of stuur hem informatie waarvan je denkt dat die hem aanbelangt. Het belangrijkste is dat je contactpersoon je niet zal vergeten en aan je zal denken als hij jou op zijn beurt ergens mee kan helpen.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Subsidiologie

Waarom zou je zo maar geld krijgen?

Geloofwaardig netwerken

Uiteindelijk vertrekt veel vanuit geloofwaardigheid

- Neem je eigen doelen serieus en bewaak ze.
- In alles wat je doet benadruk je uw eigen doelstellingen.
- Netwerken heeft maar zin als dit uw effectiviteit versterkt.
- Geloofwaardigheid wordt versterkt vanuit continuïteit, kwaliteit en maatschappelijke relevantie.
- De maatschappelijke relevantie en dus geloofwaardigheid is uiteindelijk het enigste en belangrijkste argument die de subsidiënt overtuigt om geld te geven.
- De mate waarin de maatschappelijk doelen door de subsidiënt wordt herkend bepaald uiteindelijk het resultaat.



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote

Subsidiologie vanuit de praktijk

Tivo –Tiso - WELA

- Grote maatschappelijke relevantie
- Politiek draagvlak
- Geloofwaardige lobbyisten, Marc Van Praet & Luc Lamote
- Resultaat: 1 000 000 €/ jaar + decretale verankering.

De Overstap

- Politiek draagvlak vanuit de waan van de dag
- Goed concept
- Sterke actoren
- Resultaat: Nieuwbouw + decretale verankering.

Logan

- Inspelen op sociaal impulsfonds vanuit Tivo.
- Private partner, er was een markt voor.
- Hoge kwaliteit, waardoor veel klanten
- Resultaat: Startkapitaal, overgenomen door privépartner.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote

Subsidiologie vanuit de praktijk

Het Lieverdje

- Mensen met een droom
- Politiek draagvlak vanuit zijn relevantie en netwerk
- Binnen het kader van onze 'brede school'
- Resultaat: Startsubsidie vanuit de stad + decretale verankering

Kopspel – Kunst Z

- Een zotte mens met een droom rond sociale tewerkstelling.
- Hoge kwalitatieve aanpak
- Grote maatschappelijke uitstraling
- Resultaat: Projectsubsidies + sectorale erkenning en financiering

CL&W TNA

- Laatste trap in het waternetstelsel, maatschappelijke relevantie
- Sterke groei
- Brede School
- Resultaat: Eigen budget en gebouwen



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote

Een brede school, begin er niet aan.

- Geen tijd
- Verzekering
- Geen geld
- Veiligheid
- Geen draagvlak
- Niet onze taak
- Wie gaat het doen?
- Mag niet van mijn inrichtende macht
- Mag niet van het ministerie van onderwijs
- Verantwoordelijkheid
- Niet met deze doelgroep
- Geen interesse
- De toiletten
- Kosten onderhoud
- Niet in deze buurt
- Vraagt zeer veel voorbereiding
- Het zijn de leerkrachten die er voor zullen opdraaien
- Planlast

Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Referentiekader Brede School.



Het doel van een Brede School is álle kinderen en jongeren **maximale ontwikkelingskansen** bieden.

Dit gebeurt door binnen een **breed samenwerkingsverband** met verschillende sectoren te werken aan een **brede leer- en leefomgeving**.

Een kwalitatieve bredeschoolwerking heeft oog voor **diversiteit, verbindingen en participatie**.

Geen enkele Brede School is dezelfde, de concrete werking hangt af van de **lokale context**.

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Breed samenwerkingsverband.



- Organisaties uit diverse sectoren
- Doelgericht samenwerken
- Vanuit een win-win situatie
- Aangestuurd door een coördinator



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

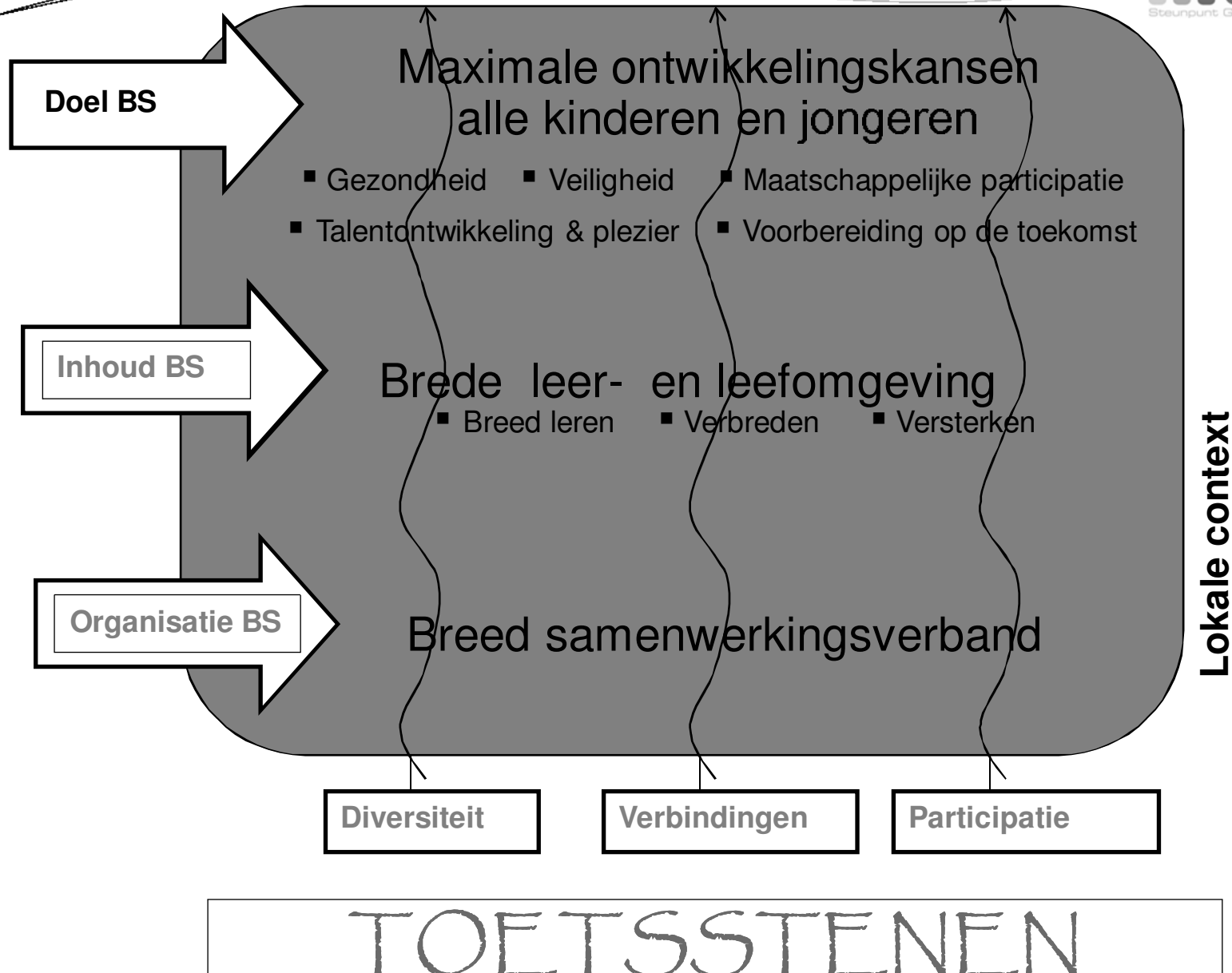
Breed samenwerkingsverband.



- Organisaties uit diverse sectoren
- Doelgericht samenwerken
- Vanuit een win-win situatie
- Aangestuurd door een coördinator

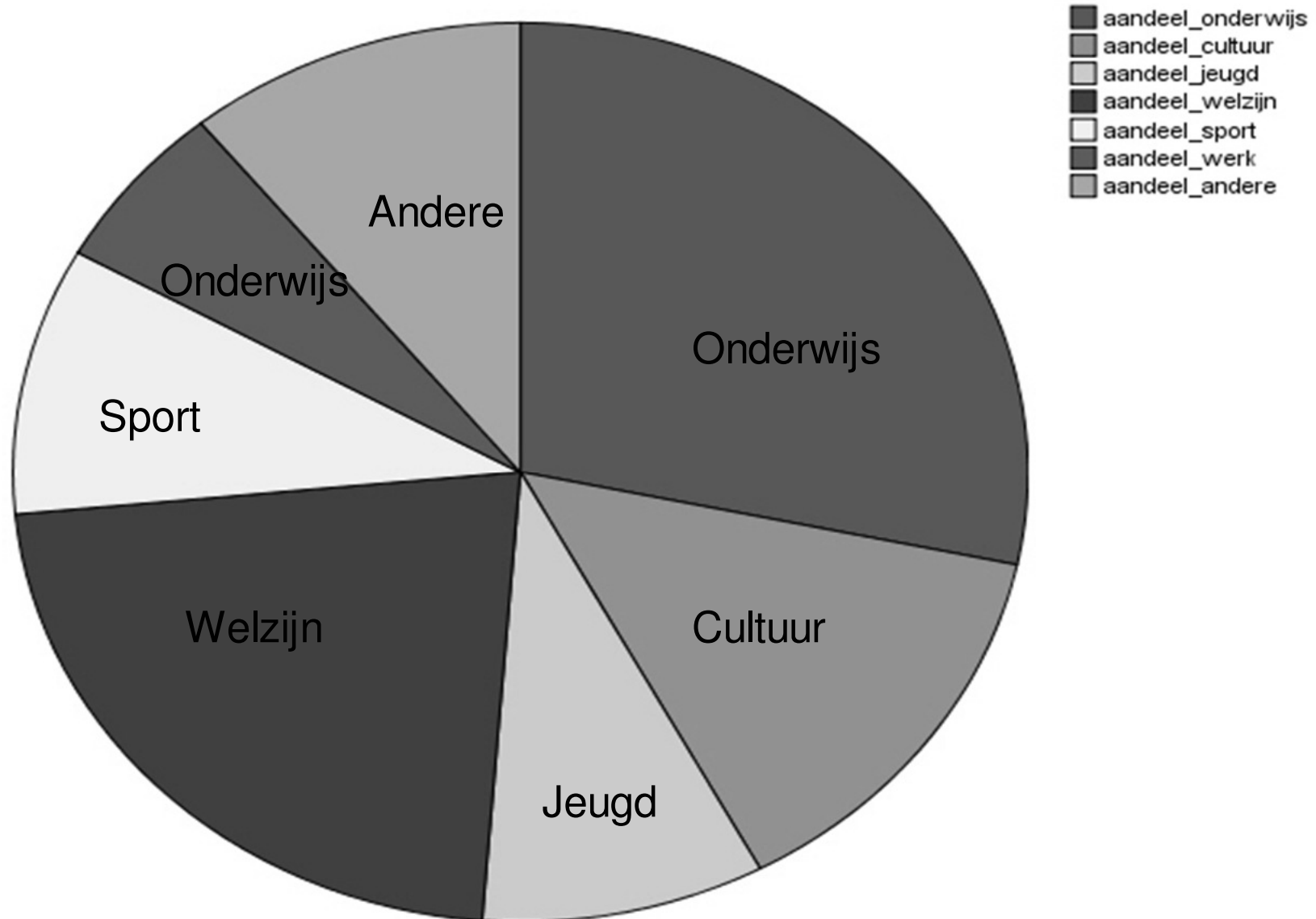


Beleidsvoerend vermogen van de brede school



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote



Brede School in Vlaanderen en Brussel



Wat is een Brede School? Hoe gaat het er in een Brede School concreet aan toe? Wat brengt een Brede School teweeg? Hoe kan Brede School in Vlaanderen en Brussel best vorm krijgen? Draagt Brede School bij aan het creëren van gelijke kansen?

14 Vlaamse en 3 Brusselse proefprojecten Brede School kregen 3 schooljaren lang de kans om in hun dagelijkse praktijk op zoek te gaan naar antwoorden op deze en andere vragen. Het Steunpunt Gelijke Onderwijskansen volgde hen op hun zoektocht en bouwde vanuit de ervaringen deze website uit. Hier kan u kennismaken met goede voorbeelden, tips voor de praktijk, aanbevelingen voor het beleid, theorie en methodiek rond Brede School en links naar wat er in Vlaanderen en internationaal beweegt rond Brede School.



VOOR EEN STERK LOKAAL BESTUUR

Brede scholen zijn er in de eerste plaats voor de kinderen. Vanuit de vaststelling dat kansarme en allochtone kinderen heel vaak schoolse achterstand oplopen en dat er al te vaak een kloof gaapt tussen de schoolcultuur en de thuiscultuur, voelen scholen zich genoodzaakt verder te kijken dan wat ze in de klas kunnen doen. Ramen en deuren worden opengegooid in een poging om op brede wijze aansluiting te creëren voor deze kinderen en hun ouders. Samenwerking in de wijk is daarbij een sleutelgegeven.



Brede school... Sommige projectmakelaars willen u er graag van overtuigen dat het om een ruim, multifunctioneel en spiksplinternieuw designgebouw gaat. Hun droom zal het wel zijn. Brede school heeft echter weinig of niets met gebouwen te maken maar wel alles met brede samenwerking in uw wijk.

MARLEEN DEVRY



Expertisecentrum
BREDE SCHOOL

KATHO
KATHOLIEKE HOGESCHOOL ZUID-WEST-VLAANDEREN
ASSOCIATIE K.U.LEUVEN

In verschillende landen groeit de belangstelling voor het concept Brede School. Hoewel dit concept meerdere invullingen en uiteenlopende toepassingen kent, overheerst eenzelfde grondgedachte: **de school een plaats geven in een breed netwerk van actoren om in te spelen op lokale noden en kansen.**

In veel gevallen bestaat een Brede School uit een duurzaam netwerk van partners, met de school als middelpunt. Maar ook een andere partner kan een voortrekkersrol binnen het netwerk opnemen.

Centraal staat het werken aan gelijke onderwijskansen, het uitbreiden van de ervaringswereld, het creëren van ontmoetingsplaatsen en vormingsmomenten voor kinderen, jongeren maar ook volwassenen.

Het Expertisecentrum Brede School Vlaanderen wil heel graag eigen ervaringen en expertise delen met eenieder die geïnteresseerd is in Brede Scholen!

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote



Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote

Een brede school, begin er niet aan.

1. Lijst van verwezenlijkingen: (6 websites)

- Tivo –Tiso – WELA: <http://www.wela.be/>
- De Overstap: http://www.denoverstap.be/site_deoverstap/
- Logan: <http://www.logan.be/Home.html>
- Het Lieverdje: <http://www.bredeschoolhetkeerpunt.be/index.php?section=1&page=16>
- Kopspel: <http://www.kunstz.be/kopspel/>
- KunstZ: <http://www.kunstz.be/kunstz/>
- CL&W TNA: <http://www.clw-tna.be/wordpress/>

2. Blog verstandige klap: <http://www.bloggen.be/luclamote/>

3. Site FMV: <http://www.fmv-vzw.be/>

Beleidsvoerend vermogen van de brede school

Luc Lamote

