



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

School en Omgeving

Uitgevoerd door de Gelijke Kansen Alliantie

**Geleerde lessen
projectleiders**
School en Omgeving

School en Omgeving

Uitgevoerd door de Geijle Kansen Alliantie



Achtergrond

Voor kinderen die door hun thuissituatie of woonomgeving beperkte toegang hebben tot buitenschoolse activiteiten kan een rijke schooldag kansengelijkheid vergroten. Denk aan leermogelijkheden die verder gaan dan traditionele lesmethoden. De rijke schooldag speelt zich af buiten lestijden en nodigt uit tot samenwerking met andere partijen, zoals kinderopvang, zorginstellingen, sportverenigingen en culturele organisaties.

Programma School & Omgeving ondersteunt lokale coalities, zowel financieel als inhoudelijk, om verrijkt aanbod op scholen te organiseren. Deze coalities zijn opgebouwd uit scholen, de gemeente en maatschappelijke partners. Bij bestaande coalities was er behoefte om met elkaar te sparren, kennis en ervaringen te delen, en door deskundigen geïnspireerd te worden. Want samenwerking leidt zichtbaar tot leren en energie in de coalities. En tot nieuwe vragen. Hoe verbind je verschillende partners aan elkaar? Welke aansturing is nodig? Hoe ga je om met verschillen tussen professies, organisaties en financiering? Hoe kom je tot een gemeenschappelijke pedagogische en didactische aanpak? Hoe borg je de kwaliteit van aanbod? Projectleiders uit 22 coalities kwamen in 2024 vier maal in een vaste groep bijeen en vormden een professionele leergemeenschap. Tijdens de bijeenkomsten stond de volgende vraag centraal: ‘Op welke wijze kan de invulling van de regierol voor het organiseren van een verrijkte schooldag zo worden ingevuld dat dit leidt tot een zo groot mogelijke impact van het programma voor de leerlingen?’ Dit is een samenvatting van de geleerde lessen.

Lessen over de rol van projectleider

1. Kies duidelijk positie: je kan als projectleider niet alles!

Projectleiders van de coalities bevinden zich in een krachtveld tussen het (laten) organiseren van activiteiten in scholen en de ambitie, al dan niet concreet gemaakt, van directie en bestuurders. Randvoorwaarden voor succes zijn een overkoepelende visie en de afbakening van taken. Bij het actief positie kiezen als projectleider hoort het bevragen van de context waarin je aan het werk gaat. Voorbeelden zijn:

- In hoeverre is er een visie geformuleerd die richting geeft aan de te ontplooiën activiteiten?
- Wat is er haalbaar met de activiteiten binnen de scholen binnen het lokaal gegeven aanbod?
- Wat is de afbakening van mijn projectleiderstaken? Wat pak ik zelf op, wanneer kan ik beter anderen mobiliseren?

4

2. Oefen je in de spagaat

Coalities hebben partijen met verschillende belangen en (on)mogelijkheden. In het formuleren van een visie en het ten uitvoer brengen daarvan gaat dit terugkomen. Dit vergt perspectivische lenigheid van een projectleider. Accepteer niet te snel dat belangen niet bij elkaar passen. Blijf zoeken naar gemene delers en verbinding. Dit kan lang duren en schuren. Durf in de spagaat te staan tot je ziet waar de gedeelde belangen van bijvoorbeeld de werkpraktijk en het bestuur elkaar raken en hoe dit raakvlak te versterken. Hierbij is van belang:

- Durf op de rem te trappen als dat nodig is. Snap ik wat er hier aan de orde is en wat dit vraagt? Waar zitten de knoppen waar ik als projectleider aan kan draaien?
- Leer verschillende perspectieven en belangen te identificeren en begrijpen: whats in it for who?
- Vertaal de opgave naar een passende ordening (structuur) en taken. Niet iedereen hoeft overall aan bij te dragen of over mee te praten. Een paar tips:
- Begin bij het werken en de intelligentie op de werkvloer: welke initiatieven zijn er al en zijn die te versterken of te verbreden?
- Onderzoek op welke manier ouders, of vertegenwoordigers uit de wijk gemobiliseerd kunnen worden.
- Organiseer (bestuurlijke) reflectietafels om op organisatieniveau partijen bijeen te brengen.

Lessen over gezamenlijke visievorming en doelbepaling

3. Analyseer je stakeholders

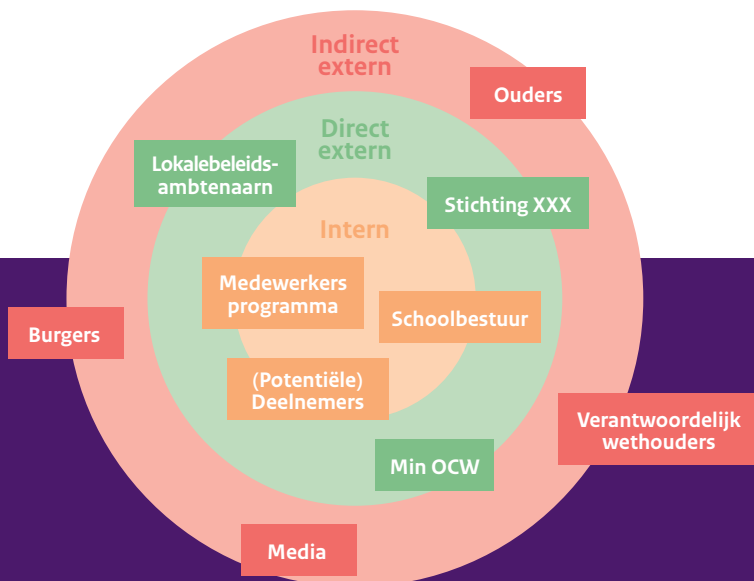
Stakeholders zijn individuen of groepen die afhankelijk zijn van de coalitie om hun doelen te bereiken. En/of andersom: van wie de coalitie afhankelijk is. Het is belangrijk om hen te analyseren en te managen.

- Afhankelijkheid: Zij hebben iets dat jij nodig hebt om tot resultaat te komen (kennis, middelen, mensen). Of jij hebt iets dat zij nodig hebben.
- Relatie: Je komt elkaar tegen. Nu en in de toekomst bij mogelijke andere samenwerking.
- Draagvlak: Voor blijvende verandering en maatschappelijke impact is een brede basis nodig.

Er zijn verschillende modellen voor deze analyses. Bijvoorbeeld naar positie, met als centrale vraag: Bevinden stakeholders zich dichtbij of op afstand? (zie stakeholdermap 1) Of naar invloed, met als centrale vraag: Hoe belangrijk zijn stakeholders? (zie stakeholdermap 2)

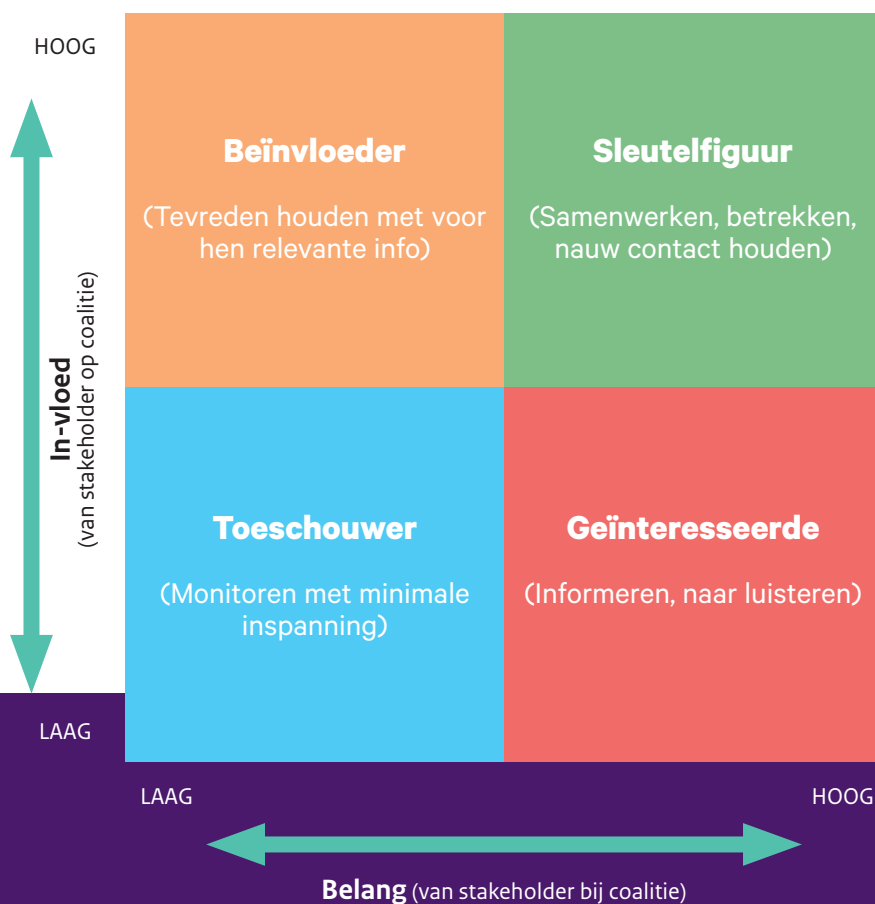
5

Stakeholdermap I: Naar positie



Stakeholdermap II: Naar invloed

6



4. Motiveer en beïnvloed coalitie partners door uitwisseling op ‘hoger’ niveau

Bij het opbouwen van een coalitie helpt het om méér uit te wisselen dan alleen activiteiten en doelen. In gesprek gaan over de intrinsieke motivatie of drijfveren van partners voedt het vertrouwen. Naast de uitwisseling over elkaars activiteiten, leer je elkaar dan ‘dieper’ kennen. Dat komt samenwerking ten goede. De logische niveaus van Bateson zijn een nuttig handvat tijdens het gesprek met coalitiepartners. Met gerichte vragen op alle niveaus kan je inzicht krijgen in een organisatie en drijfveren. Uitwisselingen die alle, of in ieder geval zo veel mogelijk, niveaus beslaan vormen het meest robuuste fundament van een samenwerking. Bij elk niveau hoort een vragenset. Hier een overzicht in vogelvucht:

Missie	(bovenliggende reden) Van waaruit werk ik? • Wat betekent het? • Waarvoor en voor wie zijn we aan het werk? • Wat valt er weg als onze school/coalitie geen vorm geeft aan dit thema, of als onze school niet meer zou bestaan?
Identiteit	(gevoel van onszelf) Wie ben ik? • Wie zijn we als organisatie? • Waar staan we voor?
Rollen	(verantwoordelijkheden) Welke rol heb ik? • Welke rollen hebben we te vervullen? • Wat wordt er van ons verwacht? • Hoe geven we in de rollen die vervullen uitdrukking in waar we voor staan?
Overtuigingen en Waarden	(bekrachtiging, motivatie) Waarom? • Waarom is dit voor ons belangrijk? • Waar zijn we van overtuigd?
Vermogens en Vaardigheden	(kennis en organisatie) Hoe kan ik...? • Hoe pakken we dit als organisatie aan? • Wat moeten we weten, kennen en kunnen? • Hoe organiseren we dit?
Gedrag	(specifieke handelingen of reacties) Wat doe ik? • Wat is er voor ons te doen? • En hoe doen we dat goed? Waaraan zien we dat?
Omgeving	(externe mogelijkheden of beperkingen) Waar, wanneer met wie? • Waar? • Wanneer? • Met wie hebben we te maken?

5. Bouw aan een gedeeld veranderverhaal in de coalitie en maak dit visueel

Gelijke kansen en een verrijkte schooldag is een manier van kijken, niet alleen een aanbod van leuke activiteiten. Welk thema maakt dat kinderen nu nog een achterstand hebben en wat is het aanbod dat deze achterstand kan helpen wegnemen? Formuleer samen met de coalitie de opgave en het veranderverhaal. Dit is het ijkpunt van *á*lle activiteiten: kijk steeds vanuit het effect dat de coalitie wil bereiken en op welke wijze een activiteit hieraan bij draagt. Het visualiseren van dit veranderverhaal helpt coalitieleden om het hogere doel voor ogen te houden en anderen mee te krijgen.

6. Brutale idealen kunnen helpen bij succesvolle verandering

Vang je veranderverhaal samen in één groot, ongepolijst, gedurfd doel (ook wel: brutaal ideaal). Een prikkelende zin die leidt tot beweging en prestaties. Een luchtig omschreven, makkelijk te onthouden doel motiveert coalitieleden en geeft zin om je bij deze beweging aan te sluiten. De belangrijkste functie is het aansporen en prikkelen van mensen. Een brutaal ideaal heeft meestal een lange termijn tijdlijn in zich op om iets monumentaals te bereiken.

Je kan dit samen met je coalitieleden formuleren. Beschrijf je brutale ideaal op een luchtige manier. Zo trigger je creativiteit. Stoffig, zakelijk taalgebruik roept stoffige, zakelijke gedachten op. Een brutaal ideaal moet eenvoudig te onthouden zijn. Het mag best uitdagend, spannend en licht buitensporig. En een beetje oncomfortabel: Het wordt hiermee direct helder dat de huidige manier van werken niet toereikend is.



Dit is brutale ideaal van Parkstad:
In 2035 **VOELEN** **alle** kinderen in Maastricht zich RIJK

En een paar voorbeelden uit andere hoek:

- De Vegetarische Slager: Een einde aan de bio-industrie
- Coalitie Amsterdam vitaal en gezond: Voor elke Amsterdammer tien gezonde levensjaren erbij in 2040
- Antonie van Leeuwenhoek ziekenhuis: A cure for every cancer in 2030

Lessen over resultaten meten

7. Startvraag: Hoe ga je monitoringsdata gebruiken?

Het maken van een monitoringsinstrument of -systeem start met de vraag wat je met de gegevens gaat doen. Vraag je af met welk doel je resultaten meet: ter verantwoording van bestede middelen? Ter beoordeling? En wat dan als het niet 'goed genoeg' is? Om te leren en de interventie te verbeteren waar mogelijk?

8. Bepaal de oriëntatie voor je monitoring

Ben je op zoek naar informatie over:

1. De activiteit (activiteit georiënteerd)
2. De manier waarop je het proces rondom deze activiteit georganiseerd hebt (proces georiënteerd)
3. De manier waarop de activiteit in de organisatie is ingebed (organisatie georiënteerd)?

Minder vaak voorkomend maar zeker nastrevenswaardig zijn keten georiënteerd (samen met partners streven naar maximale toegevoegde waarde van eenieder) en transformatie georiënteerd (strategie erop gericht om als coalitie bij de top te horen). Als je scherp hebt waar je informatie over nodig hebt om beter te worden, kan je gerichte monitoringsvragen stellen.

9

9. Werk vanuit één visie en wees niet bang voor verandering onderweg

Het maken van een monitoringsinstrument of -systeem kost hoofdbrekers, tijd en energie. Als je vanuit dezelfde visie vertrekt en het doel scherp voor ogen houdt zijn veranderingen tijdens het proces niet erg. Zo kan je iteratief en lerend instrumenten ontwikkelen die steeds beter passen bij wat je wilt weten. Fouten maken mag. Sterker nog: moet. Alleen door met kleine stappen uit te proberen wat werkt in resultaatmeting en wat niet, ontstaat een zinvol instrumentarium. Het belang van de eerste stap is groot, het hoeft niet in één keer perfect.

10. Het wiel is al uitgevonden

Beter 'goed gejat dan slecht bedacht'. Ga op zoek naar wat er al is en maak gebruik van bestaande meetinstrumenten. Als je gericht zoekt naar aanverwante bestaande kaders, is terminologie en methodologie vaak aan te passen naar situatie en interventie die jij wilt meten. Door de elementen die niet toepasbaar en haalbaar zijn eruit te halen en jargon aan te passen ontstaat er een startpunt. Zo kom je tot een meetinstrument die stap voor stap context specifiek gemaakt kan worden.

Lessen over effectiviteit van interventies

11. Wees expliciet over de oriëntatie van je programma

De maten voor effectiviteit liggen besloten in je visie op kansengelijkheid. Dit zo expliciet als mogelijk verwoorden helpt bij het formuleren van je succes-maten. We onderscheiden twee verschillende dimensies van kansengelijkheid als vertrekpunt voor de keuzes van interventies.

1. Gelijke loopbaankansen als onderliggend doel: Leerlingen met gelijke talenten moeten evenveel kans hebben op een hoog opleidingsniveau, en de daarbij behorende sociaaleconomische privileges, als zij zich daar even hard voor inzetten. Hierbij is hiërarchie tussen onderwijsniveaus geen probleem, ligt de focus op eerlijke selectie en differentiatie en zijn interventies vaak gericht op extra ondersteuning bij het curriculum.
2. Gelijke ontwikkelkansen als onderliggend doel: Het onderwijs moet leerlingen met verschillende interesses en talenten allemaal de kans bieden om die talenten en interesses te ontwikkelen. Hierbij wordt hiërarchie tussen onderwijsniveaus gezien als probleem, ligt de focus op erkennen en waarderen van verschillende talenten en interesses en zijn interventies vaak gericht op verbreding van curriculum.

10

De keuze voor interventies binnen programma's, en daarmee de keuze voor hoe jullie 'succes' gaan meten, hangt samen met de onderliggende visie op kansengelijkheid. Dus: het is van belang hier expliciet over te zijn en inhoud aan te geven met samenwerkingspartners.

12. Denken over effectiviteit van de te plannen interventies begint bij het uiteindelijke doel

Ga, voordat je interventies in het kader van de verrijkte schooldag gaat vormgeven, terug naar het doel van je programma, bijvoorbeeld zoals verwoord in (subsidie)beschikkingen of beleidsstukken. Dit is het startpunt; hier staat beschreven waar je uiteindelijk naartoe werkt.

Om effectiviteit van interventies inzichtelijk te maken, helpt het om je veranderverhaal inzichtelijk te hebben: op welke wijze dragen jouw interventies op kleine schaal bij aan dit uiteindelijke doel?

Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van de kansenketen, waarbij je een overzicht construeert van problemen op het gebied van kansenongelijkheid in het geografische gebied van je coalitie, de doelen van het kansenbeleid, interventies om die doelen te bereiken, en de logica van het kansenbeleid toegelicht. Als laatste onderzoek je de wisselwerking tussen de maatregelen.

De keten heeft vijf stappen:

1. Problemen identificeren: Welk problemen kent jouw regio als het gaat over gelijke loopbaankansen en gelijke ontwikkelkansen?
2. Doelen stellen: Welke doelen stel je om die problemen op te lossen?
3. Maatregelen formuleren: Welke maatregelen neem je om doelen te bereiken?
4. Maatregelen toelichten: Hoe dragen deze maatregelen bij aan de doelen?
5. Aandacht voor spanningen: Hoe verhouden maatregelen zich tot andere doelen?

13. Vindplaatsen ter inspiratie voor bewezen effectieve interventies

11

www.nji.nl/interventies

www.onderwijskennis.nl

www.educationendowmentfoundation.org.uk/education-evidence/teaching-learning-toolkit

www.skb nederland.nl

[www.de Interventiebundel 2.0 staat online](http://www.deInterventiebundel2.0staatonline.nl) | [Nieuwsbericht](http://Nieuwsbericht.nl) | [Gelijke kansen \(gelijke-kansen.nl\)](http://Gelijkekansen.nl)

