

stalent alles is
lent alles istale
ent **alles** istalent
s is **talent** alles is
alles istalent
stalent alles ista
alenta stale
s istal es is
stale ista
talent stal
stalent alles is
alent alles istale
nt alles istalent



Handreiking talentontwikkeling.

Proces

Colofon //

Titel: **Alles is Talent**
Deel 1 / Proces
Auteurs: Irma Miedema, Wander van Es,
Frank Studulski
Redactie: Suzanne Loohuis
Uitgave: Sardes / Utrecht, oktober 2010

Ontwerp,
vormgeving
en illustraties: Angelina van der Velde
Druk: Drukkerij Folkertsma de Vrije Fries

ISBN: 978 90 5563 107 0

Gebruik en overname van teksten en ideeën uit deze
publicatie wordt aangemoedigd en is vrijelijk toegestaan,
mits met bronvermelding.

**alles is
talent**

Inhoud.

Voorwoord	7
Inleiding	9
Over talent	13
Patroon 1	
1 Visieontwikkeling	29
Patroon 2	
2 Netwerken	37
Patroon 3	
3 Analyse	49
Patroon 4	
4 Toekomstig resultaat	63
Dankwoord	70

Voorwoord.

**‘Le talent,
ça n’existe
pas, le talent
c’est avoir
l’envie de
faire quelque
chose...’**

Jacques Brel

Haarfijn omschrijft de gepassioneerde zanger Jacques Brel de basisvoorwaarde voor talent(ontwikkeling): ‘Het talent bestaat niet. Het talent is de behoefte hebben iets te doen.’ Dat is eigenlijk de kern van deze handreiking over talentontwikkeling. Alle kinderen hebben namelijk de natuurlijke behoefte te ontdekken en ondernemen.

In de wereld van de talentontwikkeling wordt onderscheid gemaakt naar excellente talenten (zoals dat van schaker Kasparov of de violiste Janine Jansen) en talentontwikkeling voor iedereen. Juist in zogenoemde aandachtswijken is het signaleren en ondersteunen van latente talenten van groot belang. In opdracht

van het ministerie van VROM/WWI deed Sardes onderzoek naar talentontwikkeling in veertig van dergelijke wijken; het ministerie van OCW was daarbij actief betrokken. Ook werden in vier wijken pilots uitgevoerd. We hebben dit project *Alles is Talent* genoemd, omdat het gaat om brede talentontwikkeling voor iedereen met aandacht voor heel verschillende talentdomeinen en omdat het aansluit bij de natuurlijke behoefte van kinderen te ontdekken en ondernemen. Het onderzoek en de pilots richtten zich op de factoren die van belang zijn voor talentontwikkeling. Naast een stimulerende omgeving gaat het daarbij om doorzettingsvermogen en enthousiasme. De handreiking *Alles is Talent* geeft

inzicht in de beïnvloedbare factoren voor talentontwikkeling. Zowel de handreiking als de instrumenten zijn bedoeld voor professionals die kinderen willen helpen bij het ontdekken van hun eigen talenten, die hen willen laten ervaren dat ze ergens goed in zijn en dat ze er zelfs nog beter in kunnen worden en die hen willen ondersteunen in hun ontwikkeling, hun optimisme en hun enthousiasme. Om Alles ook Talent te laten zijn moet er soms een tandje bij, en kunnen we ons niet tevreden stellen met het standaardactiviteitsaanbod.

In dit eerste deel van *Alles is Talent* wordt beschreven welke processen een rol spelen bij talentontwikkeling. In deel 2 worden instrumenten aangereikt waarmee activiteiten kunnen worden opgezet. In aanvulling hierop kan materiaal worden gedownload van www.sardes.nl/talentontwikkeling.

Inleiding.

Waarom wordt er nu plotseling zoveel aandacht besteed aan talentontwikkeling? Is het een ander woord voor achterstandenbeleid? Wat is hier nieuw aan? Iedereen is wel ergens goed in. Het gaat er alleen om te ontdekken wat dat is. Dat is een wezenlijk andere benadering dan achterstandenbeleid. We kijken niet alleen naar 'doelgroepkinderen', maar naar alle kinderen. We kijken niet naar de problemen en de tekortkomingen, maar willen juist ontdekken waar iemand goed in is, om van daaruit zelfvertrouwen te ontwikkelen en verder te werken aan andere ontwikkelingssterreinen.

Kloprogge signaleerde in 2007 al dat het achterstandenbeleid werd omgevormd in een talentenbenadering, waarbij meer individuele aandacht voor het kind kwam en waarbij vooral de mogelijkheden van het kind worden benadrukt.

Er is echter geen standaardmethode voor talentontwikkeling. We weten wel dat er een paar factoren van belang zijn. Aanleg is een factor – hoewel hier wel discussie over is –, maar is niet allesbepalend. Het gaat ook om de juiste combinatie van voorzieningen, goede voorbeelden, begeleiding en motivatie. Het individuele belang van die factoren is lastig te meten. Een van de factoren wordt bijvoorbeeld gevormd door bronnen in de buurt (een skateramp, een zwembad, een NME-centrum, een bakkerij, een bekende Nederlander...). Hebben we wel oog

voor die bronnen? 'It takes a village...' wordt wel gezegd, en dat geldt ook voor talentontwikkeling. Er zijn veel mensen bij betrokken: het kind of de jongere zelf, de ouders of andere verzorgers, familie, vrienden, school- en wijkgenoten, leraren, een mentor, een coach, burens en idolen. En op de achtergrond blijkt ook de cultuur van het land (en daarmee het beleid) van invloed te zijn. Al die factoren komen aan bod in deze handreiking: het zijn specifieke omgevingsfactoren voor talentontwikkeling.

Los van alle beïnvloedbare factoren is er ook nog de factor toeval. Zo kan een toevallig bezoek aan een theater een elfjarige motiveren tot het beroep van cabaretier. Een groep vrienden kan elkaar stimuleren een popband van wereldklasse te worden. De aanwezigheid van een keuken in een brede school kan de mensen in de wijk stimuleren tot een maandelijks buurtkeuken, waarbij de strijd om het maken van de lekkerste hapjes een competitief karakter kan krijgen.

Talenten zijn evenredig verdeeld over de bevolking, maar in aandachtswijken hebben niet alle kinderen evenveel kansen om hun talenten uit te proberen of te ontwikkelen. Daarom vroeg het ministerie van VROM/WWI aan Sardes onderzoek te doen naar talentontwikkeling in veertig aandachtswijken (Van Es & Van der Vegt e.a., 2009). Op basis daarvan zijn in vier aandachtswijken pilots gestart (Enschede:

Velve Lindehof; Arnhem: Presikhaaf; Rotterdam: Overschie; Amsterdam: Transvaal). In deze handreiking zijn de opbrengsten van die pilots verwerkt. In deel 1 gaan we in op het proces van talentontwikkeling, in deel 2 worden de instrumenten behandeld.

Met deze handreiking kunnen talentbegeleiders en activiteitenontwikkelaars aan de slag om talentontwikkeling te verbeteren. Het gaat daarbij om talentontwikkeling door scholen, buitenschoolse opvang, bredeschoolcoördinatoren, buurtwerk, (deel)gemeenten en organisaties voor sport, cultuur, wetenschap, ICT en techniek.

Leeswijzer

Op basis van het onderzoek en de pilots zijn vier factoren onderscheiden voor talentontwikkeling. Die vier factoren worden in deze handreiking elk in een eigen hoofdstuk behandeld. We hebben ze patronen voor talentontwikkeling genoemd. Het eerste patroon is het belang van een visie op talentontwikkeling. Een tweede patroon is de aanwezigheid van netwerken. Het derde patroon is het ontwikkelen en verbeteren van activiteiten en het laatste patroon is het toekomstig resultaat, of wel het belang van resultaatgericht werken. Maar we beginnen met een verkenning van het begrip talent.



Over talent.

In dit eerste hoofdstuk verkennen we de begrippen talent en talentontwikkeling. Op basis van voorbeelden uit de verschillende talentdisciplines en voorbeelden uit het buitenland komen we tot een lijst van kenmerken voor talentontwikkeling.

In de inleiding is al aangegeven dat talentontwikkeling wezenlijk anders is dan achterstandenbeleid. Door goed ontwikkelde toetsen en testen in het onderwijs zijn achterstanden snel aan te wijzen. Om talenten te ontdekken bij kinderen is het van belang veel beter naar hen te kijken; talentontwikkelaars kijken naar het hele kind. Als meerdere partijen samenwerken om kinderen de juiste ondersteuning te bieden, is het uiteraard goed om eerst een gezamenlijke visie te bepalen. Het begrip 'talent' wordt in verschillende contexten gebruikt: snelle jonge voetballertjes (panna!), virtueuze jonge violisten en net afgestudeerde academici die trainee worden bij een multinational, maar ook mensen met beperkingen of jongeren die na detentie weer een plek in de maatschappij moeten vinden. Daarom is het verstandig om eerst af te spreken wat we in deze handreiking bedoelen met talent(ontwikkeling).

Met *talent* bedoelen we iemand die zich vanuit een natuurlijke begaafdheid bekwaamd heeft. Hij of zij is ergens goed in. Vaak is dit een creatieve of sportieve activiteit, die we goed kunnen meten.

We maken daarbij onderscheid tussen de ontwikkeling van excellente talenten en talentontwikkeling voor iedereen, vergelijkbaar met het sportbeleid waarin topsport en breedtesport worden onderscheiden. Het begrip 'talent' vereenzelvigt zich vaak met de persoon, vooral als het om een excellent talent gaat. Deze handreiking richt zich als gezegd vooral op talentontwikkeling voor iedereen. Bij *talentontwikkeling* stellen we ons de vraag: hoe kun je talenten ontwikkelen? Daarbij gaat het om signaleren, ondersteunen, coachen en het inrichten van maatwerktrajecten. We kunnen een voorbeeld nemen aan het *human talent management* uit het personeelsbeleid, waar men spreekt van 'het aanboren, motiveren, behouden en ontwikkelen' van het potentieel van personeelsleden. Met talent wordt vaak een natuurlijke (en door oefening versterkte) begaafdheid of vaardigheid bedoeld waarmee een individu zich van anderen onderscheidt. Lang werd gedacht dat talent vanzelf wel boven komt drijven, maar in het midden van de jaren negentig ontstond (ook internationaal) een verheugde belangstelling voor het stimuleren van (hoog)begaafden, zowel op cognitief als op muzikaal en sportief gebied (Stamm, 1993). Een belangrijke notie is dat dit met name kinderen betrof die zouden kunnen excelleren op een bepaald terrein. In allerlei publicaties werd talentontwikkeling bovendien steeds verbonden aan bepaalde beroepen en maatschappelijke

posities, waarbij de nadruk lag op de ontwikkeling van cognitieve (vaak bèta- of technisch georiënteerde) vaardigheden.¹ Zo is er in Nederland veel aandacht geweest voor de activiteiten van het Innovatieplatform, dat kennis en talent nadrukkelijk koppelde aan de economie (Tweede Kamer, 2010).

Talentontwikkeling zou echter geen exclusieve gebeurtenis moeten zijn, en iedere burger zou de mogelijkheid moeten hebben zijn talenten te ontdekken en ontwikkelen.

In deze handreiking wordt uitgegaan van vier hoofd talentgebieden, waarin in principe allerlei talenten kunnen worden ondergebracht:

- sport, lijf en gezondheid;
- kunst en cultuur;
- techniek en ICT;
- wetenschap en natuur.

Het ontwikkelen van bijvoorbeeld 'communicatie en taalvaardigheid' en 'sociale vaardigheden' ondersteunt talentontwikkeling in algemene zin. Dit geldt ook voor persoonlijke kenmerken zoals doorzettingsvermogen, dat een doorslaggevende rol speelt in talentontwikkeling. Zo is dat in het project Brede Talentontwikkeling in Amsterdam ook bedacht – dit project zullen we later nog tegenkomen.

In de volgende paragrafen verkennen we het begrip talentontwikkeling in verschillende talentdomeinen. We kijken hoe talentontwikkeling is toegepast in sport,

cultuur en wetenschap en gebruiken daarbij bronnen uit binnen- en buitenland.

Sport

Twintig jaar geleden waren het signaleren en het opleiden van sportief talent vooral taken van vrijwilligers bij verenigingen en sportbonden. Stimulering van zowel top- als breedtesport heeft veel maatschappelijk effect, en er is dan ook bewust beleid voor gemaakt. Een goede infrastructuur (sporthallen, clinics, opleiding, bestuur, enzovoort) is belangrijk voor de ontwikkeling van sport. Het Rijk heeft verschillende stimuleringsprogramma's ontwikkeld voor topsport en breedtesport die een bijdrage zijn aan die infrastructuur. Bekende programma's voor breedtesport zijn de Breedtesportimpuls (1999-2004, uitvoering tot 2009) en de regeling Buurt Onderwijs Sport (BOS) (2006-2011). In totaal zijn 226 gemeenten met een BOS-project gestart. Ook de Impuls Brede Scholen, Sport en Cultuur (2008 en verder) kunnen we hiertoe rekenen, evenals de zogenoemde sport-BSO's, waar opvang en sport worden gecombineerd. Volgens het Netwerkbureau Kinderopvang (2010) zijn er inmiddels 150 sport-BSO's.

Voor kinderen met ontlukend toptalent zijn sinds 1991 meer dan twintig LOOT-scholen opgericht, die aankomende (top) sporters de gelegenheid bieden sport en opleiding te combineren. Tegenwoordig richten meerdere partijen zich op het ontdekken en stimuleren van sportief talent. Het ministerie van VWS is samen met NOC*NSF heel ambitieus als het gaat om

topsport: 'Nederland heeft de ambitie om bij de beste 10 sportlanden van de wereld te horen. (...) Dat geldt ook voor gehandicapte sporters. (...) De talenten van vandaag zijn de topsporters van morgen' (www.rijksoverheid.nl). Daar horen ook duidelijke doelen bij voor talentontwikkeling van topsporters voor 2011:

- 20 procent meer sporters met uitzicht op een plaats in de internationale top;
- de realisatie van – naar verwachting – 30 à 40 plannen voor talentontwikkeling van landelijke sportorganisaties;
- 25 LOOT-scholen in het voortgezet onderwijs;
- een model voor een LOOT-mbo;
- een uniform basispakket voor regionale begeleiding van talenten;
- 12 provinciale olympische netwerken;
- 10 extra talentcoaches in aanvulling op de eerder gestarte pilot voor talentcoaches;
- Centra voor Topsport en Onderwijs (CTO's), verspreid over het land.

Opvallend aan de Nederlandse inzet op dit gebied is de beperkte rol voor het onderwijs. De nadruk ligt vooral op signalering, werving en behoud van talent bij de onderscheiden sportverenigingen en sportbonden, terwijl de rol voor het onderwijs beperkt blijft tot de LOOT-scholen, waar het onderwijs maatwerk is naast het sportprogramma. Hierin verschilt Nederland sterk van bijvoorbeeld de Angelsaksische landen, waar juist voor de school een grote rol is weggelegd op het vlak van signalering en ontwikkeling van sportief talent (Bailey & Morley, 2006). De Britse Youth Sport Trust biedt scholen een praktische handreiking

waarmee zij getalenteerde kinderen kunnen herkennen, selecteren en professioneel begeleiden.

Ook in sommige Aziatische landen speelt de school hierin een belangrijke rol. De Gan Eng Seng Primary School² in Singapore bijvoorbeeld werkt sinds 2003 met het *Talent Development Programme*. Dit programma stimuleert creatieve en muzikale vaardigheden en sport. Het start in *primary 3* (gelijk aan groep 5 in Nederlands basisonderwijs), duurt twee jaar en wordt gelijktijdig met het reguliere curriculum doorlopen. Kinderen worden uitgenodigd voor deelname aan het programma. Na de eerste twee jaar is er een selectie voor specifieke sporten en creatieve en muzikale vaardigheden, waarin de kinderen zich nog eens twee jaar kunnen bekwamen.

In Nieuw-Zeeland is in 2005 en 2006 een *Talent Development Framework* samengesteld door de overheidsorganisatie Sport and Recreation New Zealand (SPARC) waarbij voor elke leeftijdscategorie een ontwikkelingspad is uitgewerkt. Het doel van het framework is iedere burger te voorzien van een omgeving die hem in staat stelt het eigen potentieel te bereiken. Het richt zich dus zowel op de doorsneeburger als op de topsporter. Daarbij wordt veel belang gehecht aan het stimuleren van informeel 'spelen', en worden plekken als pleintjes, parken en speelpleinen bij scholen als een randvoorwaarde voor talentontwikkeling beschouwd.³

¹ Zie bijvoorbeeld het manifest *Ruimte voor talent, ruimte voor wetenschap en techniek* (2008).

² www.ganengsengpri.moe.edu.sg.

³ www.sparc.org.nz.

Cultuur

Binnen de culturele sector bestaat van oudsher belangstelling voor het ontwikkelen van talent bij kinderen en jongeren. De wijze waarop het begrip talentontwikkeling gehanteerd wordt, verschilt echter nogal. Grofweg zijn er twee benaderingen te onderscheiden. Het kan gaan om brede culturele talentontwikkeling, gericht op persoonlijke ontplooiing. Maar het kan ook gaan om het ontdekken en verder ontwikkelen van culturele toptalenten, dus om de voorbereiding op professioneel kunstenaarschap.

In de afgelopen jaren is er daarnaast toenemende aandacht voor de meer instrumentele doelen van kunstbeoefening. Zo bleek uit een grootschalig en langdurig onderzoek op Berlijnse basisscholen (Bastian, 2002) dat muziekonderwijs de intelligentie en de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen stimuleert en bijdraagt aan de ontwikkeling van het verbaal geheugen.

Tenslotte zien we dat talentontwikkeling ook belangrijk is in het kader van achterstandsbestrijding, waarbij kinderen die van huis uit niet in aanraking komen met kunst en cultuur, via cultuureducatie een bredere blik op de wereld krijgen aangereikt.

De overheid, zowel landelijk, provinciaal als lokaal, vervult al langere tijd een grote rol in talentontwikkeling op het gebied van de kunsten. Dit gebeurt onder andere door subsidies aan Centra voor de Kunsten, muziekscholen en andere culturele instellingen voor het aanbieden van culturele activiteiten aan jongeren. Daarnaast stimuleert het Fonds voor

Cultuurparticipatie culturele instellingen om cultuurparticipatie, ook bij jongeren, te vergroten. Het ministerie van OCW kent sinds 1996 het programma Cultuur & School. Ook in brede schoolontwikkeling krijgt cultuureducatie aandacht. Dit onderwerp is in de afgelopen tijd zelfs steeds prominenter op de agenda komen te staan, getuige de bijeenkomsten en publicaties die aan dit onderwerp zijn gewijd.⁴

Ongeveer de helft van de provincies besteedt expliciet aandacht aan talentontwikkeling in hun cultuurbeleid. De mate waarin dit concreet wordt uitgewerkt, loopt echter sterk uiteen (Drenth en Van der Zant, 2007). Ook in de vier grote steden komt de term talentontwikkeling dikwijls voor in beleidsplannen. Het is bijvoorbeeld een van de vier ambities in het Kunstenplan van de gemeente Amsterdam voor de periode 2009-2012 (Gemeente Amsterdam, 2007). De gemeente Amsterdam heeft een programma Brede Talentontwikkeling opgesteld dat voorziet in een wijkgebonden naschools aanbod voor kinderen tot twaalf jaar. Dit aanbod stelt kinderen in staat een talent bij zichzelf te ontdekken (Gemeente Amsterdam, 2008). De gemeente Den Haag zet in op talentontwikkeling en diversiteit via het popmuziekbeleid, via het zogenaamde Actieplan Wijkcultuur en door middel van de brede school en het zogenaamde Leerkansenprofiel (Gemeente Den Haag, 2007).

⁴ <http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuureducatie/talentontwikkeling/>

Sinds de nota Cultuur en school (OCW, 1996) is de aandacht voor kunst en cultuur in het onderwijs enorm toegenomen. In eerste instantie ging de aandacht naar het voortgezet onderwijs door de invoering van het vak CKV en de Cultuurkaart. Later kreeg ook cultuureducatie in het primair onderwijs aandacht, onder andere door de regeling Versterking Cultuureducatie in het Primair Onderwijs. Mede als gevolg van deze regeling, waarbij elke school 10,90 euro per leerling krijgt voor cultuureducatie, heeft de overgrote meerderheid van de basisscholen momenteel een cultuurcoördinator en is het beleid voor cultuureducatie doorgaans schriftelijk vastgelegd. De scholen organiseren steeds meer culturele activiteiten, zowel in als buiten school. De structurele samenwerking met culturele instellingen, een van de doelstellingen van de regeling, zou nog verbeterd kunnen worden. Juist op dit laatste gebied liggen kansen voor culturele talentontwikkeling (Oomen, e.a., 2009). Wellicht kunnen cultuurcoaches daarin een rol vervullen, want sinds enige tijd werken deze combinatiefunctionarissen op en rond brede scholen. Zij kunnen een brug slaan tussen het onderwijs en culturele instellingen, omdat zij bij beide organisaties werkzaam zijn. Zij geven les en beschikken over inhoudelijke deskundigheid op het gebied van kunst en cultuur. Het gaat vooral om combinatiefuncties op uitvoerend niveau, bijvoorbeeld een muziekleraar die ook werkzaam is op de muziekschool. Deze cultuurcoaches zijn structureel aangesteld in het kader van de Impuls brede scholen, sport en cultuur. Landelijk is er 135 fte beschikbaar aan

‘Elk kind is een kunstenaar. Het probleem is om kunstenaar te blijven wanneer we ouder worden.’

Picasso

combinatiefuncties in de cultuursector. Gemeenten (60%) en de rijksoverheid (40%) betalen dit samen.⁵

De Cultuurkaart blijkt in het voortgezet onderwijs steeds meer gebruikt te worden. In mei 2009 was 2,3 miljoen euro Cultuurkaarttegoed uitgegeven en in 2010 was dit al 4,2 miljoen euro. Het blijkt dat 85% van de leerlingen in alle schooltypes de kaart heeft geactiveerd. Gesteld kan worden dat zowel het systeem als het beschikbare budget een plek begint te krijgen binnen de school.⁶

Over het algemeen ziet men, wanneer het om culturele talentontwikkeling gaat, in het primair onderwijs meer gerichtheid op brede kennismaking, terwijl in het voortgezet onderwijs op sommige scholen aandacht is voor het opsporen en verder ontwikkelen van mogelijk (top)talent.

Wetenschap en techniek

Het Europese streven om rond 2010 de meest dynamische competitieve kenniseconomie ter wereld te zijn (Lissabon-doelstellingen 2000) is van groot belang geweest bij de totstandkoming van een aantal initiatieven gericht op (cognitieve) talentontwikkeling (Tweede Kamer, 2010). Aanvankelijk waren deze vooral gericht op het hoger onderwijs, gevolgd door het mbo en het voortgezet onderwijs (Onderwijsraad, 2007). Recentelijk is de

focus echter verschoven naar het primair onderwijs (OCW, 2008). In de Kwaliteitsagenda Primair Onderwijs wordt excellentie van alle talentvolle kinderen gestimuleerd, en niet alleen van hoogbegaafde kinderen. Het gaat erom talentvolle kinderen zo uit te dagen dat hun leerpotentieel maximaal wordt benut. Met deze regeling wil OCW 'scholen uitdagen de "stille reserve aan leerkapitaal" aan te spreken, juist bij de toptalenten.' De bovenstaande formulering en de verdere inhoud van de regeling maken duidelijk dat het ministerie een ruime definitie hanteert; in elk geval worden de scholen relatief vrij gelaten in het bepalen van wat zij als 'talent', 'toptalent' en 'potentieel' beschouwen.

Voor science, wetenschap en techniek zijn verschillende landelijke initiatieven ontwikkeld. Het Platform Bètatechniek heeft vanaf 2004 van de rijksoverheid de opdracht gekregen om te zorgen voor voldoende en kwalitatief goed opgeleide bèta's en technici. Een doelstelling van het Deltaplan Bèta/Techniek is bijvoorbeeld: in 2010 15 procent meer uitstroom van studenten uit het bètatechnisch hoger onderwijs (ten opzichte van 2000) en een betere benutting van bestaand talent in bedrijven en onderzoeksinstituten. Een van de projecten van het platform Bètatechniek voor excellentie is bijvoorbeeld het Orion Programma, waarin wetenschapsknooppunten voor het primair onderwijs worden aangelegd. Een knooppunt bestaat uit een universiteit (penvoerder), meerdere basisscholen en een intermediair. Dat kan bijvoorbeeld een science-centrum zijn, een NLT-steun-

punt (Natuur, Leven, Technologie) of een academische pabo. Het doel is een betere afstemming tussen de vraag naar en het aanbod van wetenschappelijke kennis voor het basisonderwijs. Duurzame samenwerking binnen de Wetenschapsknooppunten resulteert in inhoudelijke activiteiten en onderwijsarrangementen voor basisschoolleerlingen. Deze laten kinderen op een inspirerende manier kennismaken met de wetenschap. Talentvolle leerlingen worden zo uitgedaagd en krijgen de kans om hun talenten te ontwikkelen en excellent te presteren. In 2009 is het eerste wetenschapsknooppunt in Nijmegen gestart (zie www.platform-betatechniek.nl).

Een ander project is Verbreding Techniek in het basisonderwijs (VTB), waarbinnen basisscholen subsidie hebben gekregen voor de stimulering van techniek. De ambities van dit project zijn fors. In 2010 zouden er 2500 scholen bij moeten zijn betrokken. VTB is meer dan een project op school: het betreft beïnvloeding van de techniekattitude en het curriculum op school. Men streeft uiteindelijk naar optimale talentontwikkeling. De projectleiding van VTB is zich ook heel bewust van de infrastructuur die hiervoor nodig is. Onderdelen van het plan zijn bijvoorbeeld:

- Op alle pabo's is techniek opgenomen in het competentieprofiel en de lesprogramma's.
- Regionaal en landelijk zijn er netwerken speciaal gericht op de verankering van techniek in het basisonderwijs.
- Techniek is opgenomen in de kerndoelen van het basisonderwijs.

Het onderzoeksproject Talentenkracht (Van Benthem e.a., 2006) richt zich nadrukkelijk op jonge kinderen (van drie tot en met vijf jaar). Het project richt zich op alle kinderen en stelt daarbij de volgende vragen centraal: welke talenten, mogelijkheden en kwaliteiten hebben jonge kinderen, hoe zijn hun talenten op verschillende gebieden onderling verweven en op welke manier zouden deze talenten verder ontwikkeld kunnen worden? In het bijzonder wordt onderzocht of kinderen (in het algemeen) in de leeftijd van drie tot vijf jaar talenten hebben op gebieden als logisch nadenken, redeneren en ruimtelijk inzicht. Volgens de onderzoekers is 'op wetenschappelijk niveau [...] weinig bekend over de talenten van jonge kinderen in de leeftijd van drie tot en met vijf jaar op bijvoorbeeld de gebieden die vallen onder de disciplines wiskunde, natuurwetenschappen, techniek en logica. Met nadruk dient gesteld te worden dat dit alleen een duiding is van de richting waarin we de talenten denken te moeten inventariseren. Het gaat namelijk veelal om processen op het gebied van probleem oplossen, redeneren en argumenteren, verschillende manieren van voorstellen, regelmatigheid, patronen, ruimtelijk gevoel, navigeren en oriënteren, kansen, classificeren, hoeveelheden vergelijken, op volgorde zetten, tellen, nadenken en terugkijken, uitleggen, enzovoort'. Voor Talentenkracht observeren onderzoekers kinderen die stimulerende taken en activiteiten uitvoeren, zoals 'een aanzet of aanknopingspunt voor een denkbevorderende actie (handelend of sprekend) van een kind of kinderen, gefaciliteerd door stimulerende interactie van

⁵ <http://www.combinatiefuncties.nl> en www.cultuurformatie.nl

⁶ www.cultuurkaart.nl/Cultuurkaart/redactioneel/item8289/Tot_nu_toe_meer_bestedingen_dan_vorig_jaar.html

een volwassene. Er wordt hierbij vanuit het kind gedacht en niet vanuit school-curricula. Deze taken of activiteiten kunnen variëren in de mate van openheid en gestructureerdheid. We geven twee voorbeelden: simpele doe-taken, zoals de vraag: 'Waar is het midden van dit lokaal?' en exploreren van fenomenologische verschijnselen, zoals schaduwen, eb en vloed, zon en maan' (Bentham e.a., 2006, zie ook www.talentenkracht.nl).

Een verschil met veel andere initiatieven is dat Talentenkracht zich richt op alle kinderen, en niet specifiek op als talentvol geïndiceerde kinderen. Wel concentreert het zich op bèta-technische aspecten, net als bijvoorbeeld de Corus Techno Challenge, een leerplan dat beoogt techniek en wetenschap voor verschillende leeftijdscategorieën leuk en interessant te maken. Staalproducent Corus (nu: Tata Steel) wil met dit programma bereiken dat zo veel mogelijk jongeren een technisch (onderwijs)profiel kiezen.

Een bredere benadering

Veel van de bovengenoemde initiatieven richten zich, ondanks de ruime definiëring van het begrip talent, op een kleinere groep: de toptalenten. Daarbij is de invalshoek nogal eens de sector (cultuur) of de economische noodzaak (hoger aandeel bètaopgeleiden; meer meisjes in techniek).

Voor een inzet van het begrip talent binnen de aandachtswijken lijkt het nuttig uit te gaan van een bredere benadering. Deze benadering past ook bij de hoofd-

opdracht van het onderwijs: het optimale resultaat behalen binnen de capaciteiten van kinderen. Initiatieven als de brede school gaan uit van zo'n bredere benadering van talentontwikkeling (Valkestijn & Van Oenen, 2007). In het Jaarbericht Brede Scholen van 2009 wordt dan ook gesignaleerd dat talentontwikkeling een belangrijk leidmotief is voor brede scholen. Twee derde van de huidige brede scholen opereert inmiddels in de eerste plaats vanuit een zogenoemd *verrijkingsprofiel*, terwijl een paar jaar geleden het achterstandsprofiel nog centraal stond. Talentontwikkeling voor alle kinderen is nu het motief. Sport en cultuur winnen daarbij steeds meer terrein.

De gemeente Amsterdam heeft in 2006 al een programma Brede Talentontwikkeling opgesteld dat voorziet in een wijkgebonden naschools aanbod (voor kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar). Het is gebaseerd op de meervoudige intelligenties van Gardner (1999) en is bedoeld om kinderen in de gelegenheid te stellen hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. De theorie van Howard Gardner over de negen intelligenties of competenties wordt daarbij gebruikt als kader. Gardner (1999) onderscheidde naast 'rekenen en taal' nog een aantal andere intelligenties, die niet wetenschappelijk zijn onderbouwd, maar wel een goed kader bieden voor een brede ontwikkeling van het kind. Het aanbod omvat zes talentgroepen (sport, lijf & gezondheid; kunst & cultuur; techniek & ICT; wetenschap & natuur; communicatie/taalvaardigheid; en sociale vaardigheden) en is onderverdeeld in vier niveaus:

- kennismaken;
- ontwikkelen;
- bekwamen;
- topprestaties.

Deze onderverdeling is vergelijkbaar met die in programma's uit de sport- en de culturele sector. Een belangrijk streven van het programma is niet alleen het herkennen van talent, maar ook het begeleiden van talentvolle kinderen door geschoolde professionals. De brede talentontwikkeling is onderdeel van het plan Jong Amsterdam, dat bestaat uit verschillende onderdelen (opvoed- en opgroei-ondersteuning, gezinsaanpak en gezinszorg, gegevens en informatie, brede school, visie- en competentieontwikkeling en vrije tijd en talentontwikkeling, dit alles voor kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar).

Internationaal wordt talentontwikkeling ook in bredere zin beschouwd als een opgave voor het primair onderwijs. Het programma *No Child Left Behind* bijvoorbeeld is voor veel Amerikaanse scholen een aangrijpingspunt om zich te bezinnen op het stimuleren van talent. Zo wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan *primary talent development*, waarbij kinderen worden gestimuleerd in het verwerven van lerend gedrag. Ook het Amerikaanse Academic Talent Development Program (ADTP), een zomerprogramma dat zich richt op cognitieve vaardigheden, maakt duidelijk dat rijke, uitdagende leerervaringen niet zijn voorbehouden aan (hoog)begaafde kinderen (Sosniak & Hersch-Gabelko, 2008).

7 www.somerset.k12.md.us.

Ook antroposofische scholen (Vrije Scholen, Steinerscholen) en Waldorf-scholen, die in het Duitstalige gebied relatief vaak voorkomen, besteden veel aandacht aan talentontwikkeling.

Culturele groep en identiteit

Talent is een begrip dat verbonden is met het individu dat zelf (met de nodige ondersteuning) verantwoordelijk is voor de ontwikkeling ervan. Een groot deel van de Nederlandse bevolking is vertrouwd met het maken van eigen keuzes en een zekere mate van verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Door het grote aanbod is het voor veel mensen echter steeds moeilijker om een goede keuze te maken. In aandachtswijken is het bovendien nodig rekening te houden met een grote diversiteit in achtergronden van kinderen en de invloed daarvan op hun keuzemogelijkheden. De specifieke culturele achtergrond van sommige migrantengroepen stelt grenzen aan de individuele mogelijkheden van talentontwikkeling. Dat is een gegeven waarmee rekening moet worden gehouden.

Talentontdekking

Om talent bij kinderen te kunnen (laten) ontwikkelen, is het noodzakelijk eerst te ontdekken om welk(e) talent(en) het gaat. Dit zien en signaleren van talenten bij kinderen is niet altijd even makkelijk. Observatie door professionals en het gebruik van een goed instrumentarium zijn nuttig voor echte talentontwikkeling. Kinderen kiezen zelf meestal de activiteiten die ze 'leuk' vinden. Een lieve juf of de

De ballerina:

‘Talent is mooi, maar je moet wel op je tenen willen lopen.’

aanwezigheid van een trampoline kan het verschil uitmaken. Natuurlijk is dat laatste zeker belangrijk, maar je wilt kinderen juist ook in aanraking brengen met nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden en ervaringen. De activiteiten die kinderen zelf kiezen hoeven niet overeen te komen met hun werkelijke (verborgen) talenten. Probeer daarom alles uit en behoud het goede. Verlegen of faalangstige kinderen hebben daarbij soms extra aandacht en begeleiding nodig.

Specifieke persoonlijke competenties bij talentontwikkeling

Eerder is al aangegeven dat bij talent (ontwikkeling) sprake is van een dynamisch proces. Bij de opzet van de *Physical Education Quality Standards for Talent Development* (Bailey & Morley, 2006) is gebruikgemaakt van een verzameling competenties, waarbij wordt verondersteld dat potentiële talenten een hoog niveau bezitten op ten minste één daarvan. Een hoge score op meerdere competenties vergroot de kans op de werkelijk succesvolle ontwikkeling van een talent:

- **fysieke vaardigheid** blijkt uit de competentie en fitheid van een leerling om een reeks fysieke activiteiten uit te kunnen voeren.
- **sociale vaardigheid** wordt getoond in sociale contexten en vormt de basis voor leiderschap, teamwork en andere gelijksoortige activiteiten.
- **persoonlijke vaardigheid** onderstreept de capaciteiten van een individu tot zelfregulatie, zelfvertrouwen en de wil tot het leren beheersen van een vaardigheid.

- **cognitieve vaardigheid** toont zich bij planning en bij kennis en begrip van centrale begrippen met betrekking tot lichamelijke opvoeding.
- **creatieve vaardigheid** blijkt als leerlingen uitdagingen en taken vlot en op originele wijze uitvoeren en bedacht zijn op mogelijke problemen.

Belangrijk in de bovenstaande opsomming is dat ook sociale en persoonlijke competenties als indicatoren worden beschouwd voor de mate waarin talent tot ontwikkeling kan worden gebracht. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om doorzettingsvermogen en het kunnen omgaan met teleurstellingen. Gladwell (2008) en Rikers (2009) wijzen op het fenomeen van de tien jaar oefening (of 10.000 uur) die nodig zouden zijn om ergens echt goed in te worden, met name door zogenoemde *deliberate practice*. Daarvoor is het doorzettingsvermogen nodig van excellente talenten (zoals Bill Gates en The Beatles).

De invloed van ouders

Ouders kunnen een zeer positieve, maar ook een zeer negatieve invloed hebben op de talentontwikkeling van hun kinderen. Zeker waar het niet-cognitieve talentontwikkeling betreft zal een speciale inzet op ouders in de aandachtswijken nodig zijn. In een Nieuw-Zeelands onderzoek werd overigens ontdekt dat behalve onvoldoende sociale of financiële ondersteuning ook succes eisende vaders een remmende factor op talentontwikkeling kunnen zijn.

Bij het stimuleren van talent in zijn alge-

meenschap blijken verschillen te bestaan in de manier waarop meisjes en jongens reageren op verwachtingen van professionals. Onderzoekers van de California State University en de University of Texas onderzochten twee manieren van competitie: winnen en excelleren (Hibbard & Buhrmeister, 2010). Jongens bleken zich op winnen te kunnen richten zonder kwalijke gevolgen voor hun zelfvertrouwen of sociale relaties. Voor meisjes bleek die inzet vaker gepaard te gaan met gevoelens van neerslachtigheid en eenzaamheid en het hebben van minder vriendinnen. Voor zowel jongens als meisjes bleek overigens dat het uitdagen om tot een betere prestatie te komen ('jenzelf te verbeteren') door het bereiken van persoonlijke doelen of het ontwikkelen van vaardigheden leidt tot toenemend zelfvertrouwen en bewustzijn van vooruitgang en tot minder negatieve gevoelens. Gerichte talentontwikkeling is daarmee ook in hoge mate karaktervormend.

Conclusies

Op basis van de verschillende onderzoeken en bronnen zijn de volgende kenmerken van talent(ontwikkeling) te benoemen:

- talent is individueel;
- talent is dynamisch (in ontwikkeling);
- talent is meerdimensionaal;
- talent is niet beperkt tot hoogbegaafden;
- de meervoudigheid van talent leidt ook tot verschillende visies op talent;
- de visies kunnen uiteenlopen op basis van doelgroep (breed-smal) en/of talentgebieden (cognitief gericht,

- lichamelijk gericht, enzovoort);
- ontdekking van talent is cruciaal;
- ontwikkeling van talent vergt professionele aandacht en structurele begeleiding;
- oefenen is noodzakelijk;
- de rol van ouders en overige relevante personen uit de omgeving is van groot belang;
- talentontwikkeling kan op veel plekken plaatsvinden, maar samenhang met de leeromgeving strekt tot aanbeveling;
- talentontwikkeling is niet alleen 'leuk', maar is ook een ontdekking van het eigen potentieel en zelfbevestigend.

De opbouw van talentontwikkeling is te vatten in een schematisch model. De eerste fase is de kennismaking met een nieuwe activiteit. In aandachtswijken is dat een belangrijke fase, als we ervan uitgaan dat kinderen van huis uit minder of andere ervaringen meekrijgen. Daarna kan het talent door begeleiding en verdiepende activiteiten worden versterkt (bekwamen en presteren). Pas daarna, en ook pas na een paar jaar, kun kinderen gaan excelleren.

Stadia talentontwikkeling

- 1 Kennismaken
- 2 Ontwikkelen
- 3 Bekwamen
- 4 Topprestaties

Hiernaast is het van belang na te denken over de mogelijkheid een doorgaande lijn te ontwikkelen voor kinderen die zich

door de stadia heen bewegen. Zo'n lijn heeft als oogmerk de verschillende ervaringen van kinderen bij verschillende instellingen goed op elkaar te laten aansluiten, zodat geen dubbelingen of juist gaten in de ervaringslijn ontstaan. Als kinderen bijvoorbeeld eerst hebben kennisgemaakt met verschillende cultuuruitingen, is het van belang dat de volgende ervaring meer verdieping brengt en niet weer een herhaling is van de eerste cursus.

Literatuur

Bailey, M. & Morley D. (2006). *Physical Education Quality Standards for Talent Development*. Loughborough: Youth Sport Trust.

Bastian, H.G. (2002). *Musik(erziehung) und ihre Wirkung. Eine Langzeitstudie an Berliner Grundschulen*. Mainz: Schott

Bentham, J. van, Dijkgraaf, R. & Lange, J. de (2006). *Talentenkracht*. Amsterdam/ Utrecht: Programmabureau VTB.

Cagné, F. (1993). Constructs and models pertaining to exceptional human abilities. In: K.A. Heller, F.J. Monk & A.H. Passow (Eds.), *International handbook of research and development of giftedness and talent* (pp. 69-87). Oxford: Pergamon.

Cultuurnetwerk Nederland (CN) (2007). *Zicht op... talentontwikkeling en cultuureducatie* (met inleidend artikel door Karin Laarakker). Utrecht: CN.

Drenth, M. & Zant, P. van der (2007). *Niet onder de korenmaat. Eindrapportage van een onderzoek naar talentontwikkeling op het gebied van kunst en cultuur in de provincie Drenthe*. Gouda: Bureau ART.

Es, W. van, Vegt & A.L. van der, m.m.v. Bongers, C., Hoogeveen, K. & Vaessen, K.

(2009). *Talentontwikkeling in 40 krachtwijken. Samenvattende beschrijving van het inventariserend onderzoek*. Utrecht: Sardes, i.o.v. ministerie van VROM.

Gardner, H. (1999). *Soorten intelligentie. Meervoudige intelligenties voor de 21e eeuw*. Amsterdam: Nieuwezijds. Gemeente Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (2007). *Hoofdpijnen Kunst en Cultuur 2009-2012*. Amsterdam: Gemeente Amsterdam

Gemeente Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (2008). *Brede Talentontwikkeling voor alle jeugd in Amsterdam 2007-2010*. In opdracht van Stuurgroep Brede Talentontwikkeling/ Jong Burgerschap van Jong Amsterdam/ Kinderen Eerst

Gemeente Den Haag, dienst OCW (2007). *Ruimte voor de ontwikkeling van kinderen. Nieuw beleid voor de brede school in Den Haag*, Den Haag: dienst OCW

Gladwell, M., (2008). *Uitblinkers. Waarom sommige mensen succes hebben en andere niet*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Hibbard, D.R. & Buhrmester, D. (2010). Competitiveness, Gender, and Adjustment Among Adolescents. *Sex Roles*, 2010.

Kloprogge, J. (2007). Talentontwikkeling of deficietbepaling als basis voor onderwijsachterstandenbeleid. In: F. Studulski (red.), *Positief jeugdbeleid* (pp. 24-26). Sardes Speciale editie, nr. 2, Utrecht: Sardes.

Ministerie van OCW (1996). *Cultuur en school*. Zoetermeer: ministerie van OCW.

Ministerie van OCW (2008). *Subsidieregeling excellentieprogramma basisonderwijs*. PO-2008/75471. Den Haag: Ministerie van OCW.

Netwerkbureau Kinderopvang (2010). *Sport BSO's 2010. Kinderopvang en sport,*

factsheet. Den Haag: Netwerkbureau Kinderopvang.

Oberon (2009). *Jaarbericht brede scholen*. Utrecht: Oberon.

Oomen, C., Visser, I., Donker, A., Beekhoven, S., Hoogeveen, K., Haanstra, F. (2009). *Cultuureducatie in het primair en voortgezet onderwijs. Monitor 2008-2009*. Utrecht: Oberon/Sardes.

Onderwijsraad (2007). *Doorstroom en talentontwikkeling*. Verkenning. Den Haag: Onderwijsraad.

Rikers, R. (2009). *Van dubbeltje tot kwartje*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Sosniak, L.A. & Hersch-Gabelko, N. (2008). *Every Child's Right. Academic Talent Development by Choice, not Chance*. New York: Teachers College Press.

Stamm, M. (1993). Hochbegabung in der Schweiz. Herausforderung? Aufbruch? Irritation? *Bildungsforschung und Bildungspraxis*, 3, 347-363.

Tweede Kamer (2010). *Brief van de minister van Algemene Zaken aan de TK, vergaderjaar 2009-2010*, 27 406, nr. 183.

Werkgroep Concurrentiekracht Innovatieplatform (2010). *Nederland 2020: terug in de top 5*. Den Haag: Werkgroep Concurrentiekracht Innovatieplatform.

Werkgroep Kennisinvesteringsagenda Innovatieplatform (2010). *Bouw op talent! In vijf stappen naar de top 5*. Den Haag: Werkgroep Kennisinvesteringsagenda Innovatieplatform.

Valkestijn, M. & Oenen, S. van (2007). *Kenniskring Brede School. Plan van aanpak 2007/2008*. Utrecht: NJI.

Patroon 1

De ontwikkeling van een visie

// het ontwikkelen van een
gezamenlijke visie



1 Visieontwikkeling.

De eerste stap, het eerste patroon dat we onderscheiden in talentontwikkeling, is het maken van een visie. Deelnemers aan een netwerk kunnen afkomstig zijn van zeer diverse organisaties of niet aan een organisatie gebonden zijn. Om tot een gedeelde visie op talentontwikkeling te komen is overleg dan ook noodzakelijk, zeker als we ons bedenken dat talentontwikkeling zeer divers kan worden opgevat.

Een missie en een visie

In de literatuur worden de termen missie en visie vaak in één adem genoemd. Letterlijk is een missie datgene wat een organisatie wil uitdragen als boodschap. Die boodschap kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de identiteitsvraag of het bestaansrecht van een organisatie. Zo kunnen scholen zich onderscheiden op basis van levensovertuiging of pedagogische principes. Ook wordt de missie vaak genoemd om het belang van een organisatie duidelijk te maken (voor de maatschappij, kinderen en ouders) of om een ambitie te tonen: dit is de opdracht waar we voor staan. Elke organisatie heeft een eigen missie, een eigen opdracht.

Wanneer verschillende organisaties samenwerken aan talentontwikkeling, is het belangrijk dat zij vanuit hun verschillende missies tot een gezamenlijke visie, een gezamenlijk beeld of een gezamenlijke verwachting van de toekomst komen.

Een visie is dan een gezamenlijk toekomstbeeld waar iedereen naar toewerkt. Daarbij bereiden de betrokken partijen hun toekomstige samenwerking voor door te verwoorden hoe zij hun ambities zullen bundelen. Een gezamenlijke visie op talentontwikkeling is nodig om de inspanningen op elkaar af te stemmen. Een effectieve visie verwoordt een realistische ambitie. Een visie moet een werkelijk verlangen bevatten, een 'gedroomde' toekomst. Een van de bekendste voorbeelden van zo'n visie is de beroemde toespraak van Martin Luther King, die op 28 augustus 1963 na de mars op Washington met zijn 'I have a dream...' opriep tot gelijke burgerrechten.

Hoe werk je aan een visie?

Het vormgeven van een nieuwe visie start altijd vanuit de bestaande situatie: Wat doen we nu al, wat doen we al goed en wat kan beter? Daarbij spelen niet alleen kale feiten een rol, maar ook waarden en normen, motieven, belangen, overtuigingen en inspiraties. Wanneer partijen gaan samenwerken is het belangrijk dat er aandacht besteed wordt aan het opbouwen en versterken van een gevoel van verwantschap (McClelland, 1961). Wat delen we met elkaar?

Factoren die een rol spelen bij het opstellen van een visie illustreren we met het 'ijsbergmodel'. Een ijsberg is slechts gedeeltelijk zichtbaar; het grootste deel



ligt onder het wateroppervlak. Voor visieontwikkeling geldt dat slechts een klein deel van de belangrijke factoren zichtbaar is. Dit zijn de kale feiten, die we betrekkelijk objectief kunnen waarnemen, zoals het inhoudelijk aanbod van de instelling en de verschillende groepen deelnemers. Het grootste deel van de factoren die voor een visieontwikkeling van belang zijn bestaat uit waarden, normen, motieven, enzovoort. Ook verschillen in cultuur, werksoorten en organisatiestructuur kunnen een rol spelen. Hierbij moeten we bijvoorbeeld denken aan jargon, invalshoek, opleiding, organisatiestructuur en pedagogische visie. Het is belangrijk daar geducht rekening mee te houden in het proces van visieontwikkeling en -formulering.

Twee voorbeelden van verschillen in visie

Op de peuterspeelzaal vindt men dat de kinderen vooral moeten spelen, in de basisschool worden kinderen meer aangesproken op leren. Met voor- en vroegschoolse programma's wil de overheid kinderen vanaf 2,5 jaar echter al uitdagen om hun taal en algemene ontwikkeling te stimuleren. Dat gebeurt door spelend te leren. Het is niet de bedoeling van de VVE-programma's dat er op een schoolse manier mee wordt omgegaan. Pedagogisch medewerkers in peuterspeelzalen en kinderdagverblijven dienen daarom over voldoende pedagogisch-didactisch repertoire te beschikken.

De buitenschoolse opvang is in de ogen van veel pedagogisch medewerkers vooral

een plek waar kinderen hun vrije tijd doorbrengen. De gemeente kan op basis van gegevens van de GGD echter op de BSO gericht beleid ontwikkelen om kinderen meer te laten bewegen en hen voor te lichten over het belang van gezond eten. De BSO wordt daarom gevraagd het programma 'Gezond en fit' te introduceren.

Talentontwikkeling bij kinderen is over het algemeen nadrukkelijk gekoppeld aan een pedagogische visie, en daarmee ook aan pedagogische doelstellingen als basis voor het dagelijks (en toekomstig) handelen. Deze doelstellingen worden door instellingen als brede scholen en aanbieders van activiteiten echter nauwelijks helder geformuleerd (Bekker e.a., 2009). Wellicht komt dat doordat veel van de aangeboden activiteiten geen hogere ambitie dienen dan het bieden van een aardige vrijetijdsbesteding of een leuke kennismaking met een activiteit of vaardigheid.

Het is de bedoeling dat de visie op talentontwikkeling een beeld beschrijft dat wordt gedeeld door alle betrokkenen. Deze visie beschrijft idealiter drie factoren:

- een omgevingsbeeld (de situatie in de wijk: welke kinderen, bronnen en voorzieningen zijn er?);
- de nagestreefde positie (wat willen we bereiken?);
- de werkwijze.

De visie heeft geen betrekking op de korte termijn, maar is gericht op een moment dat verder in de toekomst ligt. Het om-

gevingsbeeld kan dan ook beschreven worden als een verwachting over de toekomst: 'Gelet op de huidige tendensen in onze wijk (in onze populatie, enzovoort) verwachten we over drie tot vijf jaar...'. De nagestreefde positie is het beeld van de toekomstige plaats en positie van de samenwerkende partners, bijvoorbeeld: 'Wij willen voor de wijk het punt zijn waar alle initiatieven voor talentontwikkeling bijeenkomen en verder worden ontwikkeld.'

De werkwijze is bedoeld om aannemelijk te maken dat de plannen in de toekomst worden waargemaakt. Deze formule kan bijvoorbeeld bestaan uit een opsomming van de krachtige elementen in de werkwijze van de partners, zoals: 'In onze samenwerking brengen wij enthousiasme, inlevingsvermogen en deskundigheid bij elkaar.'

Tips

Missie

- Een ambitie moet realistisch zijn.
- Streef naar eenvoud en beknoptheid.
- Inspireer.
- Werk vanuit betrokkenheid, verbondenheid, draagvlak en acceptatie.

Visie

- Probeer het doel te visualiseren.
- Zoek de uitdaging en de grenzen van mogelijkheden op.
- Wees creatief, origineel en vermijd 'ja, maar'.
- Kijk naar andere sectoren in de maatschappij: wat gebeurt daar? Wat zou ook kunnen werken bij talentontwikkeling?

- Kies niet te snel voor één scenario (het is heel verleidelijk om snel een oplossing te bedenken, maar soms is het ook goed na te denken over verschillende opties).
- De toekomst is niet morgen, maar ligt verder weg; wat er moet gebeuren wordt pas na de visieontwikkeling uitgewerkt.
- Zorg dat de visie ondersteuning vindt in de missies (de eigen opdrachten) van de partners.
- De visie bestaat in uitgeschreven vorm uit een paar alinea's die ten hoogste een half A4-tje beslaan.

Literatuur

Bekker, P. e.a. (red.) (2009). *Samen scholen in een prachtwijk. Talentontwikkeling tussen 0 en 12 jaar: lessen en ervaringen uit Crooswijk, Rotterdam*. Amsterdam: SWP.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

‘Men moet niet alleen talent hebben, men moet ook het talent hebben, het te gebruiken.’

William Moore

Patroon 2

Het gebeurt in netwerken

// het functioneren van netwerken bij
talentontwikkeling



2 Netwerken.

Bij talentontwikkeling van kinderen in de wijk zijn altijd verschillende instanties en personen betrokken: behalve ouders ook docenten, trainers of mentoren en de organisaties waarvan zij deel uitmaken, zoals (brede) scholen, multifunctionele centra en gemeenten. Die verschillende partijen hebben elk eigen ideeën over de ontwikkeling van het kind, maar zullen bij talentontwikkeling een gezamenlijke visie moeten ontwikkelen.

Het succes van hun aanpak wordt immers niet bepaald door de goede ideeën en mogelijkheden van individuele partijen. Een gemeente kan wel een mooie sportfaciliteit bouwen, maar zonder samenwerking met sportverenigingen, scholen en wijkvertegenwoordigers zal die niet volledig benut worden. En zonder toegang tot de doelgroep blijven de nieuwe cursussen van een kunstvoorziening onopgemerkt. Wanneer de ambities verder reiken dan alleen de *mogelijkheid bieden* om talent te ontwikkelen is inbreng van meerdere kanten nodig. Het ligt voor de hand deze vorm te geven in een netwerk.

Uit het onderzoek in de krachtwijken (Van Es & Van der Vegt e.a., 2009) en de pilots bleek dat netwerken in wijken heel belangrijk zijn voor talentontwikkeling. In dit hoofdstuk wordt daarom het functioneren van netwerken voor talentontwikkeling besproken. Hierbij komen ook suggesties aan de orde voor het inrichten van een netwerk voor talentontwikkeling.

Wat zijn netwerken?

Een netwerk is een los samenwerkingsverband van verschillende organisaties of individuen. Er zijn verschillende soorten netwerken:

- **impliciete netwerken:** netwerken die als het ware vanzelf zijn ontstaan tussen mensen (vriendenkringen, groepjes collega's die met elkaar optrekken);
- **expliciete netwerken:** netwerken tussen mensen die doelgericht ontstaan (LinkedIn, Facebook, MSN) (Christakis & Fowler, 2009);
- **netwerkorganisaties:** organisaties die intern als netwerk georganiseerd zijn (Roose, 2005);
- **interorganisationele netwerken:** netwerken als samenwerkingsvorm tussen organisaties (Provan & Fish, 2007).

De eerste twee worden wel *sociale netwerken* genoemd, de laatste twee *organisationele netwerken*. Voor talentontwikkeling is vooral samenwerking in netwerken van de eerste en de laatste soort van belang: samenwerking tussen mensen en samenwerking tussen de organisaties waarvan zij deel uitmaken.

Veel netwerken lijken wellicht vrijblijvend georganiseerd, maar wederzijdse afhankelijkheden en/of onderlinge afspraken maken een netwerk wel degelijk verplichtend. Wanneer een samenwerking echt volkomen vrijblijvend is in de zin van 'Ik zie wel of ik vandaag zin en tijd heb om

deel te nemen' is er geen sprake van een netwerk. De beperkingen die een netwerk met zich meebrengt worden geaccepteerd uit welbegrepen eigenbelang: om dat te dienen is samenwerking met de anderen zinvol.

Wanneer samenwerking ten koste gaat van de eigen autonomie zijn mensen uiteraard minder geneigd te gaan samenwerken. Bijvoorbeeld: je bent directeur van een school zonder eigen gymnastieklokaal. Er loopt een voorstel voor een sporttalentprogramma waardoor een andere school in de wijk veel leerlingen uit het gezamenlijk verzorgingsgebied zal binnenhalen. Je zult dan misschien niet erg enthousiast worden van dat voorstel en voelt je misschien zelfs gedwongen om het tegen te werken of om de concurrentie met de andere school aan te gaan door eigen voorzieningen op te bouwen (bijvoorbeeld een zwembad of een schooltuincomplex). In een netwerkrelatie die op talentontwikkeling is gericht zou je – met je netwerkpartners – de mogelijkheden kunnen verkennen om gezamenlijk een meer divers aanbod te realiseren, waardoor beide scholen misschien wel hun gezamenlijke verzorgingsgebied kunnen uitbreiden.

Samenwerken betekent dat je samen tot een beter resultaat komt. Samenwerken doe je pas als je je partners vertrouwt. Bij samenwerking van personen die organisaties vertegenwoordigen betreft dit vertrouwen twee niveaus: vertrouwen in de persoon en vertrouwen in de organisatie. Soms lijkt het of lokale netwerken afhankelijk zijn van 'de poppetjes'. En dat is ook zo. De persoonlijke inzet van mensen

kan heel bepalend zijn. Het is daarom van belang de samenwerking te borgen, zodat enige continuïteit verzekerd is.

Alle deelnemers stimuleren het netwerk, bijvoorbeeld door nieuwe partners voor te stellen, visievragen aan de orde te stellen of ideeën in te brengen. Het netwerk komt tot stand doordat instellingen elkaar nodig hebben om hogere doelen te bereiken. Dat zijn doelen die de individuele instellingen zelf niet kunnen realiseren. Een coördinator heeft vooral de taak om de samenwerking binnen het netwerk te faciliteren en te signaleren op welke punten die samenwerking kan worden verbeterd.

De makelaarsfunctie tussen de instellingen

Elke organisatie werkt samen in netwerken om de eigen werkzaamheden beter te kunnen uitvoeren. Vanuit de doelstellingen van de eigen organisatie heeft men een doordachte rol in het netwerk. Daarin treedt een organisatie op als een uitvoerder van het werk, maar ook als initiatiefnemer en probleemoplosser.

Iedere deelnemer heeft vanuit deze opvatting verschillende taken binnen het netwerk:

- Ideeën inbrengen en met partners een visie ontwikkelen op de manier waarop deze in samenwerking vorm kunnen krijgen.
- Investeren in het partnerschap en in het management van het netwerk.
- Een klimaat van wederzijds vertrouwen stimuleren.

- Methoden ontwikkelen om nieuwe partners aan te trekken en te selecteren.

In de loop van de tijd zal er een 'partnerprofiel' ontstaan en zal duidelijk worden welke kenmerken belangrijk zijn bij het beoordelen van nieuwe partners. Het belangrijkste element in een partnerprofiel blijkt in veel gevallen een overeenkomst van cultuur te zijn, wat wil zeggen dat de manieren van werken en denken op elkaar aansluiten. Ook belangrijk is natuurlijk de wederzijdse aanvulling in de inbreng bij het netwerk. Steeds weer blijkt dat iedere partner van het idee afgestapt moet zijn dat hij alles alleen kan. Over visie en vraag en aanbod in het netwerk moeten de deelnemers onderhandelen: de opdracht voor het netwerk komt vanuit het netwerk (Hagdorn, 2007).

Lorenzoni en Baden-Fuller (1995) geven de volgende kenmerken van een netwerksamenwerking:

- Deelnemers van verschillende organisaties delen een ambitie of een gezamenlijk werkthema, zoals talentontwikkeling.
- Iedere deelnemer heeft een toegevoegde waarde voor een of meerdere partners.
- De deelnemers willen hun eigenbelang dienen door samenwerking, niet door concurrentie.
- De deelnemers vertrouwen elkaar en elkaars organisatie.
- Het netwerk is losjes georganiseerd, met weinig structurele afspraken en veel mogelijkheden tot snel contact.

- Iedere deelnemer functioneert als strateeg vanuit de eigen organisatie.

Wie nemen deel aan netwerken talentontwikkeling?

Netwerken ontstaan en groeien vaak spontaan. Dat brengt met zich mee dat eventuele interessante partners soms over het hoofd worden gezien. Wie kunnen deelnemen aan een netwerk talentontwikkeling?

Kind en gezin

Hoewel de kinderen zelf en hun ouders/verzorgers een rechtstreeks eigenbelang hebben bij de ontwikkeling van hun talenten, nemen zij toch zelden deel aan daarop gerichte netwerken. Partners in dergelijke netwerken zouden zich kunnen afvragen of het niet zinvol kan zijn om ook kinderen en hun ouders bij het netwerk te betrekken. Kinderen kunnen door hun open houding heel frisse ideeën inbrengen. Bovendien is het zinnig (achteraf) te toetsen of de activiteiten die zijn aangeboden volgens de betrokken kinderen en hun ouders/verzorgers voldoen.

Woonomgeving

Organisaties die zich bezighouden met de woonomgeving van kinderen, zoals bewonersverenigingen, woningbouwcorporaties, buurtverenigingen en welzijnswerkers, kunnen talentontwikkeling zien als een waardevolle manier om de kwaliteit van die woonomgeving te verbeteren. Immers, kinderen die hun talenten ontwikkelen, zullen op termijn dikwijls ook hun sociaaleconomische positie verbeteren (VROM-raad, 2006).

School

Voor scholen is talentontwikkeling op de gebruikelijke leerdoelen een vanzelfsprekende ambitie. Niemand hoeft een school ervan te overtuigen dat leestalent en rekentalent zich optimaal moeten ontwikkelen. Een dergelijke houding is voor een groot aantal scholen echter minder vanzelfsprekend wanneer het om andere gebieden van talentontwikkeling gaat: veel scholen vinden bijvoorbeeld de ontwikkeling van kunstzinnig talent wel belangrijk, maar zien dat in de drukke praktijk van alledag toch meer als een luxe. Sommige scholen daarentegen profileren zich juist door veel aandacht te besteden aan bijvoorbeeld kunst en cultuur (bijvoorbeeld kunstmagneetscholen), en weten daarmee een specifieke doelgroep van ouders en kinderen aan zich te binden.

Organisaties op het vlak van gezondheid en welzijn

In de medische wereld en de welzijnsbranche houden veel professionele begeleiders zich met kinderen bezig. Een duidelijke visie over talentontwikkeling kan bijdragen aan de doelstellingen van organisaties als ziekenhuizen, Centra voor Jeugd en Gezin en instellingen voor Jeugdgezondheidszorg en Geestelijke Gezondheidszorg, en misschien zelfs voor bijvoorbeeld zorgverzekeraars. Zo kan een zorgverzekeraar ondervinden dat kinderen die een beperking oplopen beter revalideren wanneer zij bouwen aan hun talent in hun nieuwe situatie (zoals rolstoeltennis). Talentontwikkeling kan kinderen helpen hun doelen te bereiken.

Gemeente

Gemeenten zijn, met de scholen, de meest constante factor in netwerken voor talentontwikkeling. Net als scholen hebben alle gemeenten talentontwikkeling als opdracht, om te beginnen als maatschappelijke dienstverlening aan de jeugdige burger (Wet maatschappelijke ondersteuning – WMO). Maar ook de leefbaarheid van wijken en de aantrekkelijkheid voor de regio kunnen overwegingen zijn die meespelen in een visie van een gemeente op talentontwikkeling.

Opvang

Veel kinderen gaan tegenwoordig naar een dagopvang (0-4 jaar) of een buitenschoolse opvang, die in verschillende vormen worden aangeboden. Zo zijn er speciale sport-BSO's of buiten-BSO's. De kinderopvang ontwikkelt zich razendsnel van louter 'opvang' naar een kwalitatief rijke pedagogische omgeving waar kinderen zich kunnen ontwikkelen en ontplooien.

Het overzicht hiernaast toont dat de belangen van de netwerkpartners niet altijd op natuurlijke wijze met elkaar overeenkomen. Afstemming is dan ook noodzakelijk.

(On)macht en kracht in het netwerk

- Deelnemers die niet alleen de eigen relatie met één of enkele partners kennen, maar zich ook bewust zijn van de relaties tussen andere partners en met organisaties buiten het netwerk

Deelnemer	Belang bij talentontwikkeling
Kind	Rechtstreeks eigenbelang
Gezin	Rechtstreeks eigenbelang
Woonomgeving	Goede kwaliteit van de samenleving in de wijk
School	Betere prestaties leerling; grotere ouder-tevredenheid
Organsaties voor gezondheid en welzijn	Versterking eigen aanbod
Gemeente	Bereiken doelstellingen jeugdbeleid
Talentsector (muziekschool, kunstbedrijf, sportvereniging)	Voortbestaan of versterking sector
Opvang	Tevreden ouders; groei kinderopvang

staan sterker dan deelnemers met een beperktere blik.

- Deelnemers die bereid zijn tot een gezamenlijke aanpak met meerdere relaties uit het netwerk kunnen flexibeler reageren op veranderende omstandigheden dan deelnemers die steeds denken vanuit beperkte samenwerking met gebruikelijke partners.
- Deelnemers zijn in staat om nieuwe wegen te vinden. Als oude rolverdelingen tussen vaste partners niet meer voldoende opleveren, kan het omgooien van posities mogelijkheden bieden om gestelde doelen te bereiken.
- Wanneer de bekende diensten of producten te weinig afname vinden, kan de gerichtheid op nieuwe diensten of producten zorgen voor nieuwe kracht in de samenwerking. (Hagdorn, 2007)

Er is geen standaardsamenstelling voor een specifiek netwerk talentontwikkeling. Natuurlijk maken sportverenigingen deel uit van een netwerk sporttalentontwikkeling, en horen culturele instellingen thuis in een netwerk voor cultuurtalenten. Of personen of organisaties daadwerkelijk zullen deelnemen aan een netwerk talentontwikkeling is mede afhankelijk van:

- de bekendheid met het netwerk;
- de eigen strategische opvattingen en inzet;
- de meerwaarde die aan het netwerk kan worden ontleend;
- de meerwaarde die aan het netwerk kan worden toegevoegd;
- het vertrouwen in de andere deelnemers aan het netwerk.

Een klein stappenplan voor netwerken talentontwikkeling

Een netwerk kan een succesvolle vorm zijn om de talentontwikkeling van kinderen te bevorderen. Bij het opzetten van een netwerk zijn de volgende stappen van belang.

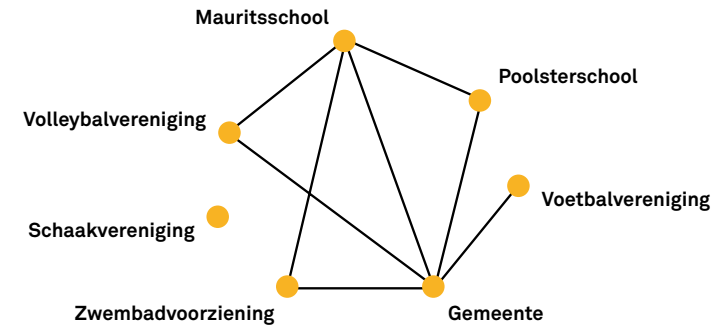
Stap 1: Kijk breed naar mogelijke deelnemers

Maak een inventarisatie van mogelijke en gewenste deelnemers. Kijk daarbij naar de manier waarop deelname het belang van iedere deelnemer kan dienen, wat deelname de partijen kan opleveren en wat zij inbrengen in de samenwerking (en dus interessant is voor de andere deelnemers). Maak ten slotte helder wat de inzet vanuit (de organisatie van) de deelnemer

zal zijn. Is de organisatie van de deelnemer gericht op het strategisch gebruikmaken van netwerken? Is zij gericht op samenwerken of op concurreren? Zal de deelnemer tijd en middelen inzetten wanneer kansrijke activiteiten vanuit het netwerk ondernomen kunnen worden?

Stel dat er een netwerk voor sport en bewegen wordt opgericht. Met het bovenstaand overzicht kunnen de belangen en wensen in beeld worden gebracht.

Teken en evalueer de talentwerkrelaties, met in het achterhoofd de vraag of nieuwe andere relaties nodig zijn om het gezamenlijke doel van talentontwikkeling te bereiken.



Stap 2: Maak afspraken over het onderhoud van het netwerk talentontwikkeling

Bijvoorbeeld:

- Spreek af dat iedere deelnemer ook manager is van het netwerk. Dit betekent dat iedereen ideeën, kennis en mogelijkheden voor talentontwikkeling inbrengt en dat iedereen verantwoordelijkheid draagt voor een open klimaat en voor het zoeken naar nieuwe partners. Ten slotte worden alle deelnemers geacht een bijdrage te leveren aan het bijhouden van het communicatienetwerk.
- Kies een coördinator die de vinger aan de pols van de samenwerking houdt en signaleert wanneer zaken anders lopen dan verwacht. Zorg voor een stuwende kracht in het netwerk.
- Kies een bestaand digitaal communicatienetwerk (bijvoorbeeld LinkedIn)

en maak afspraken over de manier waarop het netwerk talentontwikkeling daarvan gebruik zal maken.

Het onderhoud van een netwerk betreft vooral de 'kleine kwaliteit': zijn de mensen op tijd geïnformeerd over een bijeenkomst, wordt iedereen betrokken, zijn de stukken op tijd, enzovoort. Maar ook: is er iets nieuws te bespreken, is het de moeite waard bij elkaar te komen?

Stap 3: Deel een visie op de talentontwikkeling

Om misverstanden in de samenwerking en in de verwachtingen ten opzichte van elkaar te voorkomen, is het verstandig in de loop van de vorming van het netwerk de visie op talentontwikkeling te expliciteren (zie ook patroon 1: de ontwikkeling van een visie).

Mogelijke deelnemer	Belang	Ontleent	Voegt toe	Inzet
Mauritssschool				
Poolsterschool				
Gemeente				
Volleybalvereniging				
Voetbalvereniging				
Schaakvereniging				
...				

Stap 4: Kies een basisstrategie

Er zijn verschillende basisstrategieën, waarvan er één als hoofdstrategie gekozen kan worden. De andere strategieën hoeven daarbij niet uit het oog verloren te raken.

- **Basisstrategie A**

Het doel van het netwerk talentontwikkeling is talent te ontwikkelen door zo goed mogelijk aan te sluiten bij de wensen, mogelijkheden en aanleg van ieder kind.

Dit netwerk heeft voldoende en stevige deelnemers nodig die dicht bij de betrokken kinderen staan. Zij breiden het netwerk uit met de 'aanbieders' van mogelijkheden tot talentontwikkeling.

- **Basisstrategie B**

Het doel van het netwerk talentontwikkeling is talent te ontwikkelen door op de eenvoudigste manier zo veel mogelijk aanbod bij zo veel mogelijk kinderen te brengen.

Het beheersen van en het samenwerken in de ketens van voorzieningen binnen het netwerk staan in deze netwerken voorop.

- **Basisstrategie C**

Het doel van het netwerk talentontwikkeling is talent te ontwikkelen door spannend en vernieuwend te zijn.

Voor dit netwerk is het vooral van belang nieuwe relaties tussen de deelnemers te exploreren en steeds nieuwe deelnemers met een nieuwe inbreng aan te trekken.

Stap 5: Kies voor sturing op inhoud of op resultaten

De deelnemers aan een netwerk talentontwikkeling nemen dikwijls verschillende posities in ten opzichte van de betrokken kinderen. Zo heeft een gemeente nauwelijks rechtstreeks contact met hen, maar voert zij wel een jeugdbeleid uit. Een muziekvereniging ziet kinderen alleen wanneer zij daadwerkelijk bezig zijn met de ontwikkeling van hun muzikalent, terwijl een school de kinderen dagelijks ziet.

Hóe die verschillen in posities doorwerken is echter niet zonder meer duidelijk. Wil de gemeente bereiken dat alle kinderen in de onderbouw van de basisscholen één uur per week gymles hebben van een door de gemeente aan te stellen gymnasietikleraar? Of houdt zij het op een streven naar voldoende lichaamsbeweging bij kinderen in de leeftijd van 4 tot 8 jaar?

Stap 6: Bespreek zo nodig het onderling vertrouwen

Niemand móet deelnemen aan een netwerk talentontwikkeling. Een netwerk werkt alleen als de deelnemers zich open en delend opstellen. Vertrouwen is de motor van de relaties (Van Wijngaarden, 2001) in netwerken. Het kan dan ook zinvol zijn om het onderling vertrouwen te bespreken. Als basis voor het gesprek kan iedere deelnemer de volgende vragen beantwoorden:

Wat vindt u van de andere deelnemers aan het netwerk talentontwikkeling?

- Hebben zij voldoende expertise in huis?

- Komen zij de afspraken met u na?
- Bieden zij hulp zonder direct eigenbelang?
- Stellen zij zich open op en delen zij informatie ook wanneer hen dat kwetsbaar maakt?

Bent u bereid zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de andere deelnemers?

- Durft u gevoelige informatie met hen te delen?
- Durft u af te gaan op mondelinge afspraken zonder schriftelijke bevestiging?
- Bent u bereid om gezamenlijke verbeteringen door te voeren?

'Maar we hebben toch de LEA?'

In veel gemeenten is een lokaal educatief overleg ontstaan met een lokaal educatieve agenda (LEA) waarin verschillende onderwerpen op het gebied van educatie door instellingen en de gemeente worden besproken. Een LEA is geen dubbeling van een netwerk talentontwikkeling, maar een veel breder netwerk. Een netwerk talentontwikkeling werkt meer op wijkniveau.

Literatuur

- Christakis, N.A. & Fowler, J.H. (2009). *Connected. The surprising power of our social networks and how they shape our lives*. New York: L B and C.
- Hagdorn, L. (2007). *(On)macht en kracht in het netwerk*, oratie 21 september 2007. Amsterdam: VU.
- Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C. (1995). Creating a strategic center to manage a web of partners. *California management review*, 37(3), 146-162.
- Provan, K.G. & Fish, A. (2007). Interorganizational networks at the network level. A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33.
- Roose, H. (2005). *Managen van een netwerkorganisatie*. Antwerpen: Maklu.
- VROM-raad (2006). *Stad en stijging. Sociale stijging als leidraad voor sociale vernieuwing*. Advies 054. Den Haag: VROM-raad.
- Wijngaarden, B. van (2001). *Strategische samenwerkingsverbanden in organisatie-netwerken*. Zie www.managementsite.nl.

Patroon 3

Analyse: de talentontwikkeling in uw omgeving

// in vier stappen naar de ontwikkeling
van een aanbod



3 Analyse.

In vrijwel elke wijk worden activiteiten georganiseerd die gericht zijn op kinderen. Sommige daarvan kunnen bruikbaar zijn bij talentontwikkeling. Uit onderzoek in de aandachtswijken (Van Es & Van der Vegt, 2009) bleek dat het aanbod op dit vlak in de verschillende wijken sterk uiteenliep. Bovendien was lang niet altijd duidelijk waarom in een bepaalde wijk was gekozen voor een bepaald aanbod.

Opmerkelijke bevindingen uit de pilots

De pilots van Sardes in de vier aandachtswijken hebben geleid tot opmerkelijke bevindingen op het vlak van talentontwikkeling. In aandachtswijken bleek vaak sprake te zijn van een langdurige samenwerking tussen onderwijs, welzijn en andere instellingen voor sport en cultuur in de buurt. Hun aanbod was soms al jaren hetzelfde, als gevolg van afspraken, routine of gewoonte. Als is gesignaleerd wat de talentontwikkelingsbehoeften van de kinderen zijn, is het uiteraard van belang het bestaande aanbod onder de loep te nemen. Sluit dit aanbod nog wel aan bij de behoeften? Soms moeten de kussens opgeschud worden. Een belangrijke vraag is dus hoe je vraag en aanbod beter passend kunt maken.

Een tweede opmerkelijke bevinding uit de pilots is dat het bestaande aanbod van activiteiten in de aandachtswijken dikwijls te veel overheerst. Naschools aanbod

krijgt soms een mechanisch karakter, of blijft hangen in kennismakingsactiviteiten. Het is belangrijk uit te vinden wie in de buurt bronnen voor talentontwikkeling zijn. Kinderen ontwikkelen hun talent niet alleen door veel te oefenen tijdens de naschoolse activiteiten, maar worden daarbij ook geholpen door een coach of mentor of hebben veel steun aan een rolmodel. Zo kan een jongen die de hele buurt vol graffiti schildert door een bezoek aan een designbureau in de buurt een heel nieuw toekomstperspectief ontwikkelen. Plotseling valt alles dan op zijn plek. Ontwikkeling van talenten betekent dus ook: je ogen openhouden voor kansen, bronnen en mogelijkheden in de buurt.

Om op bewuste wijze aan talentontwikkeling te kunnen werken, moet het bestaande aanbod worden geanalyseerd of geordend. Daarna kan worden bepaald of het zou moeten worden herzien of uitgebreid. In het model op de volgende pagina is weergegeven langs welke lijn daarbij kan worden gewerkt.

De kenners hebben hier inmiddels een kwaliteitscirkel van Deming in ontdekt – *Plan, Do, Check, Act* –, enigszins aangepast, omdat we uitgaan van een bestaande situatie. Uiteindelijk gaat het om kwaliteitsmanagement, waarmee gestructureerd en planmatig aan de verbetering van de kwa-



liteit van beleid, activiteiten en uitvoering gewerkt kan worden.

In het project Q5, een kwaliteitszorgproject voor het voortgezet onderwijs (2000-2008), zijn vijf inzichtelijke kernvragen geformuleerd die centraal staan bij kwaliteitsbeleid:

- 1 Doen we de goede dingen? Het concept: wat is onze visie?
- 2 Doen we de dingen goed? Toetsingscriteria: wanneer zijn we goed bezig?
- 3 Hoe weten we dat? Toetsing: hoe weten we dat we op de goede weg zijn?
- 4 Vinden anderen dat ook? Externe feedback: de spiegel laten voorhouden.
- 5 Wat doe je met die wetenschap? Verbeterplannen maken en uitvoeren (Horsman, 2000).

Talentontwikkeling in aandachtswijken heeft echter specifieke kenmerken, waardoor we deze vragen op een eigen manier moeten benutten. In de praktijk blijkt namelijk dat er dikwijls al veel activiteiten worden georganiseerd, die echter soms al jaren onveranderd zijn. Het is daarom goed om eerst te kijken wat er al is. Om op talentontwikkeling te kunnen inspelen, is het belangrijk heel goed naar de afstemming van de vraag en het aanbod te kijken.

Het model hierboven heeft ook een cyclisch karakter. Als de cirkel is doorlopen, begint het feitelijk weer van voren af aan, bijvoorbeeld door het analyseren van nieuwe gegevens of tevredenheidsonderzoek.

We zullen nu de vier stappen van het hiernaast beschreven model nader toelichten.

Stap 1: Gegevens verzamelen

De eerste stap is het verzamelen van gegevens over vraag en aanbod. Met de vraag bedoelen we hier de behoeften aan activiteiten die bijvoorbeeld worden gesignaleerd door de professionals. Het is goed om te weten wat de kinderen 'leuk' vinden (jumpen of waveboarden), maar het is nog beter om vanuit de visie op talentontwikkeling naar de behoeften te kijken (zie de basisstrategieën in stap 4 van het vorige hoofdstuk). Natuurlijk kun je kinderen ook vragen waar ze beter in willen worden.

In wijken is vaak al een groot aanbod van activiteiten, zowel gesubsidieerd (via het welzijnswerk) als commercieel (bijvoorbeeld dansscholen) en in verenigingsverband (bijvoorbeeld sport en scouting). Allereerst moet natuurlijk worden bepaald welke activiteiten er worden aangeboden en voor welke doelgroep deze bedoeld zijn. Dan wordt uiteraard bekeken welke personen of organisaties hierbij zijn betrokken en hoe hun taakverdeling is. Daarbij wordt zowel aandacht besteed aan gegevens als aantallen kinderen en geplande voorzieningen in de wijk als aan bijvoorbeeld verwachtingen voor de toekomst.

Het is goed van tevoren te overwegen in welke richting deze eerste stap wordt gezet. Ga je breed inventariseren op het totale aanbod (dus op vier talentgebieden tegelijkertijd) of beperk je de keuze tot één of enkele talentgebieden?

Op basis van de folders en websites van

instellingen en eventueel (enquête)formulieren kun je de gegevens betreffende vraag en aanbod verzamelen. Met een totaaloverzicht ontstaat een goed inzicht in de mate waarin het huidige aanbod de behoeften in de betreffende wijk of gemeente dekt.

Andere relevante informatie die kan worden verzameld is:

- de doelgroep: hoeveel kinderen in de leeftijdscategorie 4 tot 12 jaar wonen er in onze wijk of gemeente? Neemt de omvang van die groep toe of af? Wat is de culturele samenstelling van de wijk; zijn er veranderingen in de culturele samenstelling van de doelgroep waar te nemen?
- het (toekomstig) beleid: voor welke geplande activiteiten bestaat politiek/maatschappelijk draagvlak?
- de omgeving: zijn wijkcentra en scholen in goede staat? Is er veel zogenoemde vernieuwbouw? Wordt er veel gesloopt? Worden er grote projecten ondernomen?

Het verzamelen en categoriseren van gegevens kan een flinke klus zijn, maar kan onverwachte informatie opleveren. Overigens kan bij de volgende stap blijken dat in een later stadium nog aanvullende gegevens zullen moeten worden verzameld.

Stap 2: Analyse

Voor talentontwikkeling in de wijk kunnen we op basis van het in de vorige stap opgestelde totaaloverzicht een omgevingsanalyse toepassen. Na de inven-

tarisatie van stap 1 stellen we in stap 2 vast wie talent signaleert en wie bepaalt aan welke activiteit een kind deelneemt. Het is uiteraard ook van belang te kijken met welk doel de activiteiten worden georganiseerd (kennismaken met, meer bewegen, verdiepen, talent ontwikkelen, enzovoort).

In de analyse wordt ook nagegaan welke activiteiten passen bij een specifieke vorm van talentontwikkeling. In feite worden het aanbod en de vraag hier met elkaar geconfronteerd. De analyse kan beschouwd worden als een diagnose van de waargenomen situatie met al haar mogelijkheden en beperkingen.

Het verzamelde feitenmateriaal kan worden gevisualiseerd met behulp van een confrontatiekaart.

Daarop kun je fricties tussen vraag en aanbod in beeld brengen:

Met behulp van een dergelijke confrontatiekaart kunnen de vraag en het aanbod veel beter op elkaar worden afgestemd. Dit kan worden bereikt door met verschillende mensen om de tafel te gaan zitten. Meer mensen kunnen sneller oplossingen bedenken. Het maken van keuzes kan worden vergemakkelijkt als de partners aan tafel ook budgetbevoegdheden hebben.

Het is in deze fase van belang om uit de verzamelde feiten geen overhaaste conclusies te trekken. Als in een wijk door meisjes van 10 tot 12 jaar slechts mondjesmaat wordt deelgenomen aan een activiteit op het gebied van techniek, hoeft dat niet te betekenen dat deze verkeerd gekozen is. Er kunnen ook andere oorzaken voor de geringe deelname bestaan, zoals een te geringe bekendheid van de activiteit in de wijk of te hoge inschrijfkosten.

Vraag	Aanbod	Past bij doelstelling	Mogelijke oplossing
Veel meiden willen zumba leren.	De dansschool biedt alleen klassiek ballet aan.		
Er is een beperkte groep jongens van 7 tot 9 jaar die graag willen schaken, maar de docent wil graag meer kinderen enthousiast maken.	Er is een schaakclub, maar daar zijn alleen sigaar rokende senioren bij betrokken.		
Er is behoefte aan zwemlessen voor kinderen van 5 tot 6 jaar.	Het zwembad is te duur.		
Een jongetje blijkt goed dwarsfluit te kunnen spelen.	De muziekdocente weet niet hoe het nu verder moet met deze jongen.		

Stap 3: Toetsen van doelen en gegevens

In deze stap kijk je naar de doelstellingen op het gebied van talentontwikkeling. Er is misschien sprake van een brede schoolbeleid dat wil inzetten op taalontwikkeling en gezond bewegen, terwijl de provincie haar beleid vooral op natuur- en milieueducatie richt. Op het gebied van doelstellingen moeten dus keuzen worden gemaakt. In de praktijk blijkt dat veel professionals meer gewend zijn te denken in termen van activiteiten dan in termen van doelstellingen. Daardoor is de koppeling tussen de activiteit en de doelstellingen dikwijls niet zo expliciet. Het Algemeen Pedagogisch Studiecentrum (APS) heeft een methodiek ontwikkeld waarmee brede scholen hun opbrengsten beter kunnen evalueren. Daartoe is gebruikgemaakt van het visitatiemodel, waarbij de ene brede school op bezoek gaat bij de andere. Dat blijkt heel leerzaam te zijn. De opbrengsten bij leerlingen zijn uiteindelijk als criterium gekozen, niet zozeer de doelstellingen die de instellingen hebben gesteld. In de pilots die zijn uitgevoerd in het bijbehorende project bleek ook dat de brede scholen het moeilijk vonden om vanuit de activiteiten die werden uitgevoerd terug te redeneren naar de doelstellingen (Koekkoek e.a., 2010). Het toetsen van activiteiten aan doelstellingen is ook bedoeld om de instellingen een beetje tegen zichzelf te beschermen. De praktijk wijst namelijk uit dat er in de wijk veel aangeboden wordt waar men moeilijk 'nee' tegen kan zeggen. Daardoor wordt de programmering dikwijls een ratjetoe.

Bij talentontwikkeling in een wijk werken meerdere partijen samen. Het is dan ook zaak dat zij gezamenlijk in kaart brengen wat hun doelstellingen zijn, hoe deze gerealiseerd worden en binnen welke termijnen en met welke middelen dat zal geschieden. Daarbij moet natuurlijk rekening worden gehouden met de beschikbaarheid van personeel, geld en tijd, zoals medewerkers van het wijkcentrum om huiswerkbegeleiding op te zetten of extra budget voor het verlagen van de toegangsgelden van het zwembad.

Het onderstaande diagram geeft de verschillende factoren die spelen bij het maken van keuzes weer.



Stap 4: Keuzes maken en aan de slag

In deze fase gaat het om het maken van keuzes. Soms houdt dat ook het schrappen van aanbod in, bijvoorbeeld als een aanbod al jaren loopt en er eigenlijk geen vraag meer naar is, of als het niet meer in

de doelstellingen past. Als er bijvoorbeeld heel veel kennismakingsactiviteiten zijn en maar weinig ontwikkelingsactiviteiten kan het aanbod worden aangepast.

In deze stap kan de confrontatiekaart verder worden ingevuld.

Vraag	Aanbod	Past bij doelstelling	Mogelijke oplossing
Veel meiden willen zumba leren.	De dansschool biedt alleen klassiek ballet aan.	Bewegen	Er is een juf van groep 7 die ook aerobicsles geeft en dit op wil pakken.
Er is een beperkte groep jongens van 7 tot 9 jaar die graag willen schaken, maar de docent wil graag meer kinderen enthousiast maken.	Er is een schaakclub, maar daar zijn alleen sigaar rokende senioren bij betrokken.	Sport	We organiseren een clinic met een bekende schaker, laten een film zien over jonge schakers en/of vragen een van de senioren een naschools aanbod te bieden (zonder te roken).
Er is behoefte aan zwemlessen voor kinderen van 5 tot 6 jaar.	Het zwembad is te duur.	Bewegen	Met de gemeente regelen we een kortingsregeling.
Een jongetje blijkt goed dwarsfluit te kunnen spelen.	De muziekdocente weet niet hoe het nu verder moet met deze jongen.	Muziek	De muziekdocente neemt contact op met de school om bijvoorbeeld een klein klasje te formeren met talentvolle kinderen

De besproken eerste drie stappen moeten een haalbaar plan opleveren, dat we hier 'het talentenplan' zullen noemen. Alle gemaakte afwegingen en keuzes komen hierin terug. Het talentenplan op wijkniveau bestaat uit:

- inleiding;
- visie;
- relevante beleidscontext;
- doelen;
- talentontwikkeling in relatie tot de wijk;
- organisatie;
- communicatie en participatie;
- bekostiging;
- evaluatie.

Evaluatie is hier een nieuw element en betreft het na afloop bekijken wat er goed is gegaan en wat er beter zou kunnen. Het is bovendien een opstap naar een nieuwe cyclus.

In deze fase worden het gewenste type activiteiten en het daarvoor benodigde aanbod inhoudelijk omschreven. Daarbij moet rekening worden gehouden met wat er wordt gevraagd van het kind, de professional en de omgeving. Onder de omgeving moeten we in dit verband verstaan: de ouders of verzorgers (of bijvoorbeeld andere familieleden), het ontwikkelingsklimaat waarin het kind in verschillende contexten functioneert (bijvoorbeeld in de BSO of bij de voetbalclub) en de beschikbare ontwikkelingsbronnen (aanwezigheid van voorzieningen, middelen en mensen).

In deze stap wordt ook gekeken naar de niveaus van talentontwikkeling: ken-

nismaking, ontwikkelen, bekwamen, topprestaties. Als in de wijk bijvoorbeeld wordt beoogd kinderen hun sportieve talent verder te laten ontwikkelen, moet aandacht worden besteed aan de volgende punten:

- Het kind zal zelf een bepaalde gedrevenheid en doorzettingsvermogen moeten hebben.
- De professional moet beseffen dat overdracht naar een volgende partij nodig is wanneer hij niet meer in staat is een kind verder te begeleiden indien dat verder gaat excelleren.
- Indien een kind gaat excelleren zal de training wegens het ontbreken van adequate voorzieningen vaak buiten de wijk moeten gaan plaatsvinden. Wat vraagt dat van de ouders/verzorgers?
- Wat vraagt de ontwikkeling van het sportieve talent van andere partijen, zoals de school?

Een afzonderlijk punt van aandacht is de manier waarop de vorderingen van de kinderen worden vastgelegd en gevolgd.

Omdat de naschoolse activiteiten en andere activiteiten de laatste tijd toenemen, is het in het licht van talentontwikkeling geen overbodige zaak om voor het kind een soort portfolio aan te leggen, waarin de talentontwikkeling wordt bijgehouden. Bij het vastleggen en volgen van de vorderingen van kinderen dient aandacht te worden geschonken aan elk van de volgende elementen:

- **talentherkenning:** kinderen zijn talentvol als zij de vereiste vaardigheden binnen een talentgroep in hoge

Aandachtspunten bij de ontwikkeling van het aanbod

Kind

- Kan het kind ervaren ergens goed in te zijn?
- Is het kind zich bewust van de ontwikkeling van het eigen talent?
- Is het kind 'leerbaar' met betrekking tot het talentgebied, heeft het voldoende capaciteiten?
- Wat zijn de sociaal-emotionele behoeften van het kind?
- Leert het kind zichzelf een doel te stellen, en kan het omgaan met het feit dat daartoe kleinere tussendoelen moeten worden nagestreefd?

Omgeving

- Zijn de ouders/verzorgers (of anderen in gezin, familie of daarbuiten) in staat het kind in diens ambitie te ondersteunen?
- Hoe stimulerend (of remmend) werken omgevingsfactoren thuis, op school en in de wijk op de talentontwikkeling van het kind?
- Hoe stimulerend (of remmend) werken omgevingsfactoren in andere gemeenschappen waarin het kind functioneert (vrienden, geloofsgemeenschap, vereniging)?
- Zijn alle materialen, middelen, voorzieningen en mensen beschikbaar om de talentontwikkeling te ondersteunen?

Professional

- Kan de professional het talent bij kinderen in voldoende mate herkennen?
- Beschikt hij over voldoende instrumenten om hun ontwikkeling goed te kunnen volgen?
- Wat is het vereiste deskundigheidsniveau van de professional voor de betreffende fase in het proces van talentontwikkeling (kennismaken, ontwikkelen, excelleren)?
- Is de professional in staat het kind te begeleiden bij het stellen van persoonlijke ontwikkelingsdoelen?

Kwaliteitszorg

- Hoe wordt het leer- en ontwikkelproces van het kind in kaart gebracht?
- Op welke wijze is het kind zelf betrokken bij het beoordelen en volgen van de eigen prestaties?

mate beheersen of als bij hen een potentieel daartoe bestaat;

- **kennis en vaardigheden:** het leren door kinderen wordt beïnvloed door de kennis, vaardigheden en het begrip van degenen die hen ondersteunen;
- **leren en onderwijzen:** de behoeften van kinderen worden vervuld door de stijl van leren (leren door doen, exploreren, samenwerkend, leren door nadoen, enzovoort);
- **plannen en bepalen van verwachtingen:** het leren door kinderen kan worden ondersteund door een systematische planning en het stellen van uitdagende, maar haalbare doelen;
- **assessment van het leren:** het leren door kinderen wordt ondersteund door het waarnemen en interpreteren van hun huidige niveau;
- **sociaal-emotionele behoeften:** de sociale en emotionele behoeften van kinderen worden erkend als vitale elementen van een gezonde algemene ontwikkeling;
- **groepsethiek en leerklimaat:** kinderen werken in een omgeving die ondersteunend en uitdagend is;
- **bronnen voor ontwikkeling:** het leren door kinderen wordt ondersteund met passende middelen, inclusief materialen en mensen;
- **ouders, verzorgers en de gemeenschap:** ouders, verzorgers en de gemeenschap zijn betrokken bij de talentontwikkeling van kinderen;
- **monitoring en evaluatie:** de ontwikkeling van kinderen wordt beoordeeld door alle betrokkenen, inclusief het kind zelf.

Tips

- Durf tijdens de opzet van een talentenplan ook eens een stapje terug te zetten naar een voorgaande fase, niet als vertragende beweging maar als een aanloopje om straks beter te kunnen springen. Soms ontdek je in stap 3 bijvoorbeeld dat je niet over alle gegevens beschikt die je nodig hebt.
- Vermijdt *paralysis by analysis* oftewel verlamming door analyse. De verschillende partijen moeten met elkaar een moment scheppen waarop ze zeggen: 'De analyse is voorlopig voltooid, verder analyseren zal weinig opleveren. Nu gaan we door naar de volgende fase.'
- Wees bedacht op het bestaan van verschillende organisatieculturen. Zelfs binnen organisaties die op hetzelfde terrein actief zijn kunnen grote verschillen bestaan in werk- en denkcultuur. Hou met die verschillen rekening bij het trekken van conclusies en het maken van plannen.

Literatuur

Es, W. van & Vegt, A.L. van der m.m.v. Bongers, C., Hoogeveen, K. & Vaessen, K. (2009). *Talentontwikkeling in 40 krachtwijken. Samenvattende beschrijving van het inventariserend onderzoek*. Utrecht: Sardes i.o.v. het ministerie van VROM.

Horsman, K. (2000a). De goede dingen doen. Kaders en praktijk van kwaliteitszorg in het voortgezet onderwijs. *Mesomagazine*, 114, 10-14.

Horsman, K. (2000b). De goede dingen doen (2). De weerbarstige praktijk. *Mesomagazine*, 115, 2-8.

Koekkoek, M., Doesschate, S. ten, Pol, M. van der & Neomagus, M. (2010). *De brede school. Wat worden kinderen daar beter van? Zelfevaluatie door brede scholen*. Utrecht: APS.

‘Iedereen heeft wel een talent, maar niet iedereen heeft de moed om het talent te volgen zonder te weten waar het toe leidt.’

Erica Jong (*Amerikaans auteur*) in:
The craft of poetry

Patroon 4

De toekomst in praktische resultaat- verwachtingen

// over resultaatgericht organiseren en
de balans tussen sturing en vrijheid

4 Toekomstig resultaat.

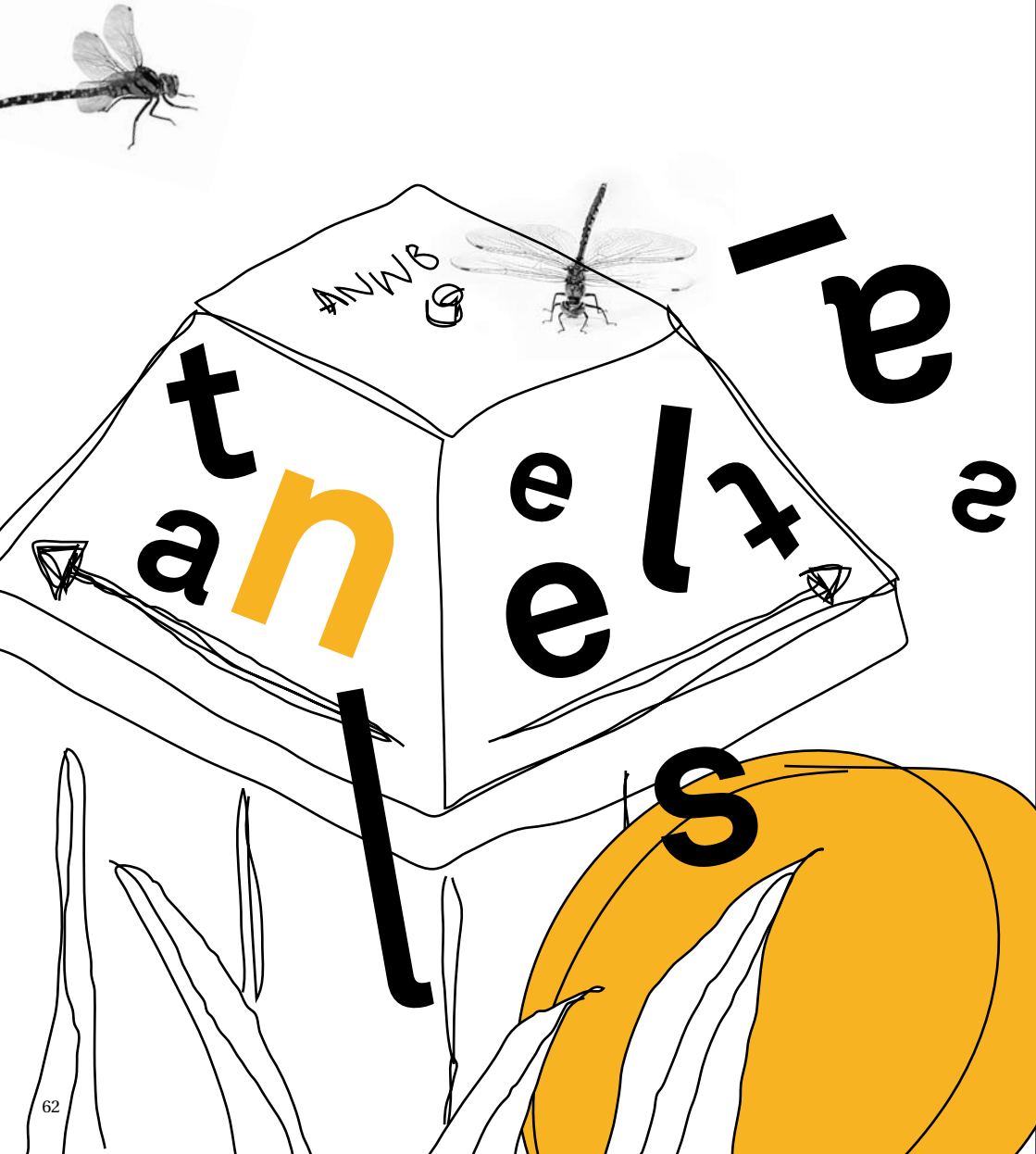
Het vierde patroon dat we in deze handreiking belichten betreft de resultaatverwachtingen. Het aanbod van activiteiten in de wijken blijkt veel goede activiteiten te omvatten, maar de resultaatverwachtingen daarvan zijn niet altijd helder geformuleerd. De vraag in welke mate een project resultaatgerichte doelstellingen moet bevatten is altijd een ingewikkeld dilemma.

Wat 'resulteert' er na drie jaar talentontwikkeling? In programma's voor talentontwikkeling staan dikwijls algemene doelen centraal zoals 'het vergroten van de sociale samenhang'. Het bepalen van de resultaatgebieden en de doelstellingen bij dergelijke algemene doelen vraagt interpretatie en overleg. Het bepalen van maten en normen is niet mogelijk zonder verdere interpretatie van de doelstellingen (bijvoorbeeld: cultuureducatie versterken) naar resultaatverwachtingen (bijvoorbeeld: meer kinderen vragen een cultureel jongerenpaspoort CJP - aan). Door weer terug te koppelen naar het doel waar het allemaal om begon controleren we of de opzet goed is: als meer kinderen een CJP aanvragen beschouwen we dat als een indicator van een vergroting van de sociale samenhang, omdat we verwachten dat kinderen die een CJP hebben daar gebruik van maken, waardoor ze hun culturele horizon verbreden en meer begrip krijgen van het functioneren van de samenleving.

Algemene kaders, specifieke uitwerking

Ministeries en gemeenten leggen de manier waarop anderen hun beleid moeten uitvoeren over het algemeen niet tot in detail vast. Het spontane aanbod in kunst- en cultuureducatie verschilt immers van wijk tot wijk en van dorp tot dorp. Het is zeker voor partijen op grotere afstand zoals ministeries ondoenlijk om met alle mogelijke bijzondere omstandigheden in detail rekening te houden. Een stadsdeelbestuur of een kleine gemeente is daartoe natuurlijk veel beter in staat. Bovendien is het maar de vraag of de professionals op de talentgebieden zich zo makkelijk in de uitoefening van hun werk laten aansturen. Als plaatselijke voetbalverenigingen met een eredivisieclub een succesvolle aanpak hebben ontwikkeld om jonge talentjes te stimuleren en te scouten, staan zij misschien niet erg open voor een heel nieuw pakket aan talentstimulering.

Talentontwikkeling kan beginnen met een betrekkelijk algemene gedachte, bijvoorbeeld: 'We willen meer kinderen in onze wijk blijvend in beweging brengen om de gezondheid te bevorderen', 'We willen onze jongeren stimuleren om zich actief met kunst bezig te houden' of 'We willen alle kinderen in onze wijk de mogelijkheid bieden hun talenten op het gebied van wetenschap en natuur te ontdekken en deze verder te ontwikkelen'.



Veel maatregelen zijn decentraal vormgegeven, wat wil zeggen dat er een algemeen kader of een subsidieregeling is waarvan lokale partijen gebruik kunnen maken. Zij moeten daarvoor een op de lokale situatie afgestemd plan indienen. De kern van de decentrale beleidsvorm is dan ook maatwerk op lokaal niveau.

De volgende voorbeelden illustreren de relatie tussen open doelstellingen en lokale uitwerking. Sportkoepel NOC*NSF gaat verder op de algemene gedachte dat het wenselijk is om meer mensen in beweging te krijgen: de georganiseerde sport zal meer gaan inzetten op klantgericht, nieuw en verfrissend aanbod (NOC*NSF, 2010). Het programma wordt gefinancierd door het ministerie van VWS en uitgevoerd door NOC*NSF. Initiatieven van (groepen) sportverenigingen kunnen van alles inhouden, de invulling ervan is echter vooral aan de uitvoerende sportverenigingen zelf.

De Science Club van welzijnsorganisatie Dynamo brengt wetenschap onder de aandacht van kinderen uit de bovenbouw van het basisonderwijs. In een hiertoe opgezette cursus – bekostigd door de gemeente Amsterdam – wordt alle kinderen in de stad de mogelijkheid geboden hun talenten op het gebied van wetenschap te ontdekken. In eerste instantie is deze cursus op verzoek van de gemeente ontwikkeld en naschools uitgevoerd door Dynamo alleen. Nu wordt dit aanbod in samenwerking met scholen en wijken gerealiseerd en afgestemd op de mogelijkheden die de scholen bieden.

De Stichting Kunstbende biedt jongeren die zich met kunst willen bezighouden

een groot aantal mogelijkheden. Zo organiseert deze stichting jaarlijks talentenjachten in verschillende kunstcategorien, begeleidt zij individuele deelnemers en coacht zij talenten. Kunstbende verzint steeds nieuwe manieren om talenten van jongeren te helpen ontwikkelen. De bekostiging komt van sponsors en subsidieverleners, waaronder het ministerie van OCW.

De financiers in bovenstaande voorbeelden hebben een heel algemene doelstelling, en streven die vooral na door het ter beschikking stellen van fondsen. NOC*NSF wil met name vernieuwend aanbod stimuleren. Het gaat de sportkoepel er dus bijvoorbeeld niet om bestaand aanbod bij nieuwe doelgroepen te brengen of faciliteiten die al worden aangeboden te versterken (al mogen dit natuurlijk wel bijkomende resultaten zijn). NOC*NSF en de gemeente Amsterdam nemen hier het initiatief, waarop een uitvoerende organisatie – bijvoorbeeld een sportvereniging of welzijnsorganisatie Dynamo – actie onderneemt om die doelstelling te verwezenlijken.

De Stichting Kunstbende daarentegen neemt als uitvoerder zelf het initiatief voor een bepaald project, en zoekt hiervoor financiers. Als deze oordelen dat hun doelstellingen voldoende door de uitvoering van het project worden gediend, zullen ze het financieel ondersteunen.

Scholen richten zich in eerste instantie op de 58 kerndoelen, die zijn verwerkt in methoden en materialen. De laatste jaren is er een intensivering van aandacht voor rekenen en taal, waardoor scholen het

ingewikkelder vinden om ook aan andere talentgebieden voldoende aandacht te geven. Via bijvoorbeeld een bredeschoolaanpak, die door het ministerie van OCW wordt gestimuleerd (Impuls brede scholen, sport en cultuur, 2007), kunnen andere organisaties in de verlengde schooldag of wijkarrangementen, in verlengde onderwijsdij of in de BSO activiteiten aanbieden voor talentontwikkeling.

De doelstelling van scholen kan natuurlijk ook verder gaan. Zij kunnen ervoor kiezen om meer te sturen op talentontwikkeling. Veel scholen beschouwen de verschillende vormen van talentontwikkeling als integraal onderdeel van hun onderwijs. Zo opent de website van de Haagse scholengroep Johan de Witt met de slogan 'Jouw talent krijgt de kans'.

Registreren en verantwoord

Uit onderzoek naar de brede school (bijvoorbeeld Van der Vegt & Studulski, 2004) weten we dat professionals op de werkvloer het vervelend vinden om alle deelname van kinderen aan activiteiten te registreren. Men ziet dat dikwijls vooral als meer administratieve rompslomp. Dit is echter niet overal het geval. Er zijn ook gemeenten waar de registratie een regulier onderdeel van het werk is geworden. Met de gegevens die worden verzameld, kunnen immers weer nieuwe stappen worden gezet. Juist door registreren of zelfs regelmatig evalueren komt er veel procesinformatie boven tafel. Toegegeven, het kost wat extra tijd, maar dat is eigenlijk onderdeel van het werk. Je wilt je werk toch goed doen en je bent niet gauw tevreden?

Inmiddels is het mogelijk door toepassing van moderne middelen (chipkaarten) de registratie van kinderen die deelnemen aan activiteiten te automatiseren. Dat scheelt natuurlijk veel vervelend werk. De crux is echter niet alleen te registreren of kinderen aan een activiteit hebben deelgenomen. Met alleen deelnameregistratie meet je geen talentontwikkeling. Veel belangrijker is vooraf te bepalen waaraan zij behoefte hebben en de activiteiten zodanig te programmeren dat zij ook daadwerkelijk nieuwe ervaringen opdoen of iets leren, in lijn met de doelstellingen die zijn gesteld voor talentontwikkeling.

Een ander punt is dat scholen, verenigingen en andere uitvoeringsorganisaties te maken kunnen krijgen met resultaatafspraken met verschillende organisaties die met elkaar in lijn gebracht moeten kunnen worden. Het naast elkaar bestaan van verschillende beleidskaders met elk een eigen verantwoordingsregime levert een taakverzwaring voor directies en besturen op.

Dilemma's van beleidsmakers: doelmatigheid en vernieuwing

Beleid maken is niet eenvoudig. Aan de ene kant is de meerwaarde van maatwerk op lokaal niveau duidelijk. Een ministerie kan niet invullen hoe de talentontwikkeling in Haaksbergen, Breda of Den Helder het beste kan worden vormgegeven, terwijl de overheid wel steeds beter wil weten wat er met haar geld gebeurt. Al een paar jaar wordt door de rijksoverheid daarom gewerkt met *Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording* (VBTB), een manier

van beleid maken waarbij de opbrengsten meer centraal staan. Dat betekent ook dat er streefgetallen genoemd worden.

De overheid streeft er uiteraard naar dat het geld dat zij verdeelt over lokale projecten op de juiste manier wordt ingezet en zo bijvoorbeeld een nieuwe doelstelling ondersteunt. Het is echter heel moeilijk om te voorkomen dat het beschikbaar gestelde geld op lokaal niveau niet zal worden besteed aan oude doelen en projecten, simpelweg omdat men die wil continueren. Het is voor beleidsmakers dan ook noodzakelijk om stevige criteria op te stellen.

Als de overheid niet heel precies wil vastleggen wat de professionals op lokaal niveau moeten doen met het beschikbaar gestelde geld, maar wel zicht wil hebben op de uitvoering van haar beleid, is het mogelijk een monitor in te richten. Voor cultuureducatie heeft het ministerie van OCW bijvoorbeeld een monitor ingericht. Op die manier houdt de overheid een vinger aan de pols bij de uitvoering van haar beleid door lokale partijen.

SMART

Een belangrijk probleem bij de ontwikkeling van beleid is de vraag hoe resultaatgericht dat kan zijn. Het opleggen van resultaatgerichte doelstellingen (bijvoorbeeld Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden – SMART) wordt op uitvoerend niveau vaak als belemmerend ervaren. Om dit te voorkomen, wordt er als alternatief een monitor aangelegd om de ontwikkelingen te volgen.

Veel mensen voelen zich vastgepind als bijvoorbeeld wordt bepaald dat voor 1 december 80 kinderen van groep 5 tot 8 moeten deelnemen aan de leesclub of een andere activiteit. Toch is het nuttig om vast te leggen of er vorderingen worden gemaakt en of de doelstellingen bij benadering worden gehaald. Niet alle vorderingen in talentontwikkeling kunnen echter in SMARTdoelstellingen worden vastgelegd.

Durven, delen, doen

In de Expeditie durven, delen, doen (2007-2010) kregen scholen voor voortgezet onderwijs zelf de ruimte (en middelen) om innovaties in de school te ontwikkelen. Een van de innovatiegebieden was talentontwikkeling. De leidende gedachte daarbij was dat de nadruk vaak te veel ligt op de zaken waar leerlingen niet goed in zijn in plaats van op de zaken waar zij wél goed in zijn. Het ontbreekt veel scholen aan de vrijheid en de middelen om zich te concentreren op het talent van hun leerlingen. In de Expeditie durven, delen, doen mochten zij zelf bepalen op welke manier zij met talentontwikkeling aan het werk wilden gaan. Ze werden daarbij ondersteund en gevolgd door een groep onderzoekers. Een aantal deelnemers heeft zich daadwerkelijk toegespitst op talentontwikkeling. Dat gebeurde op heel verschillende manieren. Waar de ene school zich bijvoorbeeld richtte op de traditionele talentgebieden, zoals kunst & cultuur en sport, concentreerde de andere school zich op talenten binnen het vaste curriculum, zoals Nederlands en wiskunde.

Het proces van resultaatgericht (net)werken

Voordat nieuwe beleidstappen worden genomen of oud beleid wordt voortgezet is het verstandig inzicht te krijgen in het huidige beleid op het betreffende talentgebied en in de resultaten daarvan. Hoeveel kinderen in de wijk kunnen zwemmen als ze acht jaar oud zijn? Of: hoeveel euro kost het de ouders van een muzikalentje om hun kind alle kansen op ontwikkeling van zijn talent te bieden? Het verzamelen van gegevens hierover biedt inzicht in de stand van zaken en maakt duidelijk of het opstellen van nieuwe doelstellingen nodig is. De partners rond talentontwikkeling kunnen hiertoe bijvoorbeeld besluiten als blijkt dat van de kinderen in een bepaalde wijk maar 40 procent op achtjarige leeftijd kan zwemmen of dat de kosten om het pianospel van een kind te ontwikkelen niet op te brengen zijn bij het gemiddelde inkomen in de wijk. Zodra zij bepaald hebben welke resultaten over welke periode gerealiseerd moeten zijn, kan het proces van resultaatgericht organiseren van talentontwikkeling voorbereid worden. De voorbereiding van dit proces bestaat uit vijf stappen.

Stap 1: Algemene doelstelling bepalen

Om te beginnen moet een algemene doelstelling worden bepaald, bijvoorbeeld een hoger percentage kinderen dat op achtjarige leeftijd kan zwemmen of meer mogelijkheden om een instrument te leren bespelen.

Stap 2: Resultaatgebieden aanwijzen

De tweede stap is het aanwijzen van

resultaatgebieden: waar wil men de opbrengsten in terugzien? In het aanbod van meer zwemlessen? In een groter aanbod van cursussen op het gebied van muziek? Een betere toeleiding naar de cursussen? In de keuze voor techniekprofielen op school?

Is met het bereiken van resultaten op deze gebieden de doelstelling behaald? Of moet het niet gaan om alleen het bieden van mogelijkheden, maar om de daadwerkelijke deelname aan de aangeboden activiteiten – of, nog een resultaatstap verder, om de fysieke of intellectuele conditie van mensen? Is het betrekken van jongeren bij kunst bedoeld om de toegankelijkheid van kunst als uitingsvorm te vergroten? Of gaat het om de versterking van het kunstenaarsberoep met een kweekvijver aan talent of om interculturele binding in een multiculturele stad? Richt de techniekdoelstelling zich vooral op meisjes als ondervertegenwoordigde groep in technische vakken en beroepen? Of richt deze zich vooral op het versterken van de Nederlandse positie op de internationale ranglijsten? Is er een technieksector – alternatieve energievormen, waterbeheer – waar extra talent op gericht moet worden?

Stap 3: Doelstellingen formuleren

Als de resultaatgebieden duidelijk zijn, kunnen de doelstellingen worden geformuleerd. Concrete resultaatverwachtingen en inzicht in de factoren die het succes van het beleid bepalen zijn daarbij belangrijk. Verhoging van de deelname in de volgende twee jaar aan sportcompetities kan bijvoorbeeld gezien worden als een concrete resultaatverwachting.

Kritische succesfactoren kunnen in dit geval bijvoorbeeld zijn: de kosten van lidmaatschappen, de vervoersmogelijkheden bij uitwedstrijden, de aansluiting van trainingstijden bij schooltijden en werktijden van ouders, enzovoort.

Stap 4: Normwaarde vaststellen

Als vierde stap wordt een normwaarde vastgesteld waarbij we het doel als gehaald beschouwen. Bij welk resultaat zijn we tevreden? Bijvoorbeeld bij een toename van 10 procent percentage kinderen dat op achtjarige leeftijd kan zwemmen?

Het kan nodig zijn om het aantal succesfactoren dat in beschouwing wordt genomen te beperken, omdat elke factor gemeten moet worden, wat natuurlijk kosten met zich meebrengt.

Stap 5: Meet- en rapportageproces ontwikkelen

Van elke factor moet worden bepaald hoe groot zijn invloed op het beleidsresultaat is. Die bepaling, of de ontwikkeling van het meet- en rapportageproces, is de vijfde stap in het proces van resultaatgericht organiseren. Het is om de hoeveelheid extra werk te beperken aan te bevelen zo veel mogelijk gebruik te maken van al bestaande informatiestromen.

Gaande het resultaatgerichte proces van talentontwikkeling bestaat de mogelijkheid om te sturen op de resultaten. Gedurende het proces kunnen immers zowel de resultaten als de kritische succesfactoren worden waargenomen. We keren even terug naar het voorbeeld waarin een grotere deelname aan sportcompetities

het doel was. Daarbij waren als succesfactoren de kosten van lidmaatschappen, de vervoersmogelijkheden bij uitwedstrijden en de aansluiting van trainingstijden bij schooltijden en werktijden van ouders genoemd. Stel nu dat blijkt dat deelname aan de verschillende sportcompetities na de kerstvakantie ineens vermindert, en dat tegelijkertijd veel trainingsroosters zijn gewijzigd. Doordat de aansluiting van school-, werk- en sportroosters een belangrijke succesfactor vormt, is duidelijk wat er nu kan gebeuren om de achterblijvende resultaten te verbeteren: overleg met de sportverenigingen over de trainingsroosters om tot betere aansluiting te komen met de schooltijden van de kinderen en de werktijden van de ouders.

Literatuur

NOC*NSF (2010). *Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden*, publicatienummer 702.

Vegt, A.L. van der & Studulski, F. e.a. (2004). *Kijken door het venster. Onderzoek naar acht jaar vensterscholen in Groningen*. Amsterdam: SWP.

Dankwoord.

Alles is Talent kon alleen tot stand komen doordat veel mensen hun gedachten met ons wilden delen en in de verschillende stadia van het project actief meewerkten.

Allereerst willen we het ministerie van VROM, Programmadirectie Wijken, danken voor de opdracht om een aanpak voor talentontwikkeling te ontwerpen. De medewerkers van de Programmadirectie Wijken en het ministerie van OCW danken we hartelijk voor hun goede suggesties en de prettige samenwerking. In vier wijken mochten we onze ideeën in de vorm van pilots testen. Daarvoor zijn we alle betrokkenen in Kleinpolder (Rotterdam), Presikhaaf (Arnhem), Velve/Lindenhof (Enschede) en Transvaal (Amsterdam) erkentelijk.

Ons project startte met een vooronderzoek in alle veertig aandachtswijken. Alle medewerkers van gemeenten, scholen en andere instellingen die wilden meewerken aan dat onderzoek bedanken we hierbij. Onze vormgeefster en drukker bedanken we voor hun enthousiaste en professionele werk. Ten slotte willen we onze collega's bij Sardes bedanken voor hun inzet.

‘Ik heb geen speciaal talent. Ik ben slechts nieuwsgierig.’

Albert Einstein



Kennis voor beleid en praktijk

Postbus 2357
3500 GJ Utrecht
030 23 26 200
secretariaat@sardes.nl
www.sardes.nl

**alles is
talent**

De producten van *Alles is Talent* zijn mogelijk gemaakt door het Ministerie van VROM, Directoraat-Generaal Wonen, Wijken en Integratie. Sardes is inhoudelijk verantwoordelijk voor *Alles is Talent*.

ntalles ist talent al
alles ist talent alles
alles ist talent alles is
talent alles ist talent
s ist talent alles ist ta
ent alles ist talent al
alles ist talent alles
talent alles ist talent
ent alles ist talent al
nt alles ist talent all
ent alles ist talent a
alles ist talent alles
es ist talent alles is