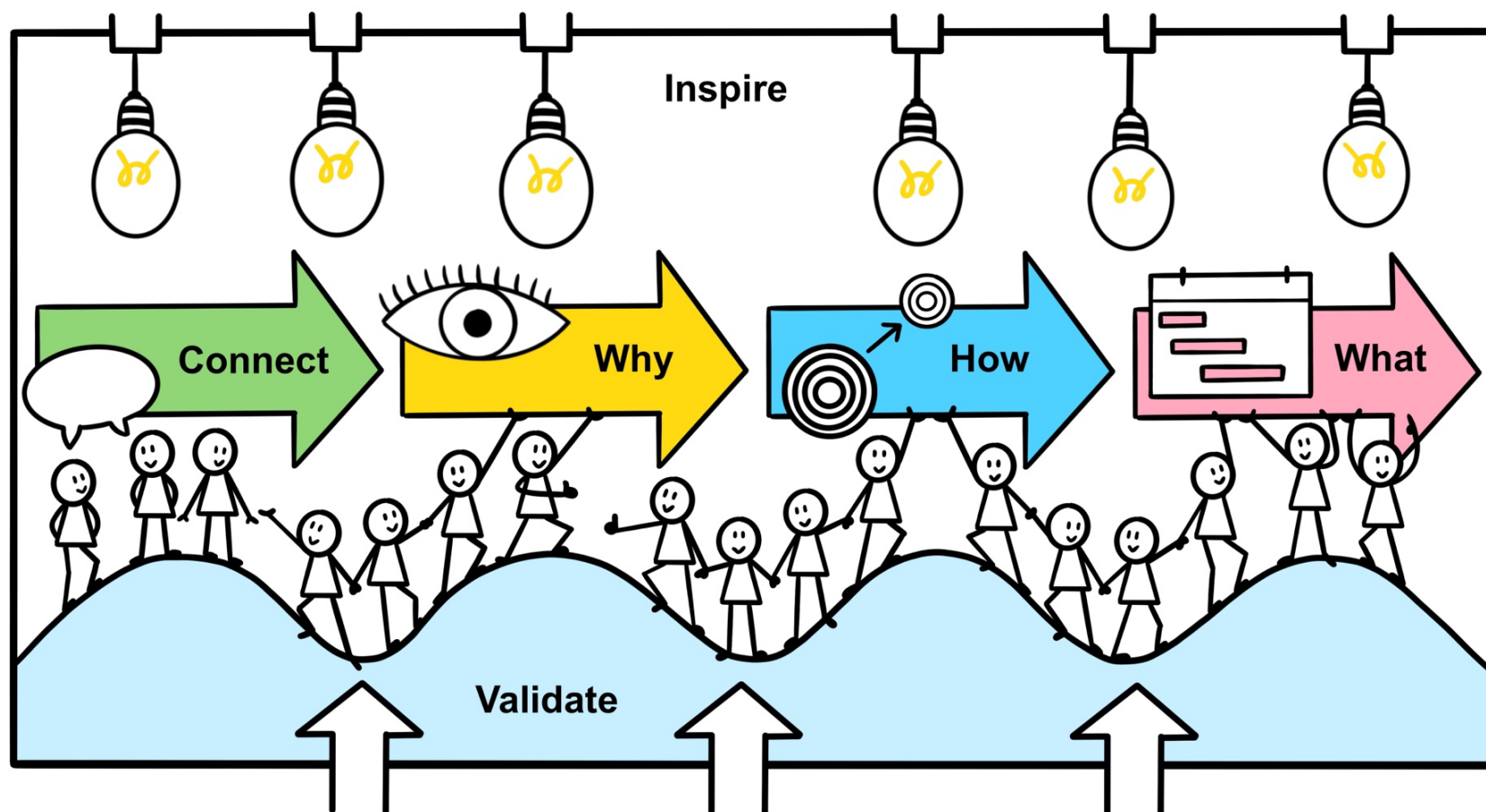


# “Wij bouwen een school!”

*de kunst van participatie bij scholenbouw*



Co-funded by  
the European Union

**lea** learning environment  
applications

Auteur: Teun van Wijk  
Organisatie: ICSadviseurs  
Datum: 27 oktober 2023

# INHOUDSOPGAVE

<b>INTRODUCTIE</b>	<b>3</b>		
<b>VOORWOORD</b>	<b>5</b>		
<b>1. INLEIDING EN SAMENVATTING</b>	<b>6</b>		
1.1 Inleiding	6		
1.2 Samenvatting	8		
<b>2. WAT IS PARTICIPATIE?</b>	<b>10</b>		
2.1 Voordelen van participatie	10		
2.2 Oplosbare bezwaren	13		
2.3 Soms is participatie (nog) geen goed idee	16		
<b>3. VORMEN VAN PARTICIPATIE</b>	<b>18</b>		
3.1 Eindverantwoordelijkheid en planning	18		
3.2 Vormen van participatie	19		
3.3 Vieringen en kansen voor het onderwijs	22		
<b>4. BEHOEFTE IN CATEGORIEËN</b>	<b>23</b>		
4.1 Drie categorieën	23		
<b>5. WIE DENKT MEE?</b>	<b>29</b>		
5.1 Gebruikers	29		
5.2 Overige groepen	30		
<b>6. PROJECTSTRUCTUUR</b>	<b>32</b>		
6.1 Onderwijs en Bouw werken samen	33		
6.2 Stoel en Stad	34		
6.3 Werkgroep Leren & Leeromgeving	35		
6.4 Projectstructuur	36		
<b>7. PLANNING EN PROCESONTWERP</b>	<b>38</b>		
7.1 De factor tijd	38		
7.2 In welke fase heeft participatie nut?	40		
7.3 Wat wil je van tevoren weten?	45		
7.4 Stappen in het proces	47		
<b>8. DE WORKSHOP</b>	<b>50</b>		
8.1 Verschillen als een voordeel zien	50		
8.2 De locatie	54		
8.3 Energie	55		
<b>9. WORKSHOPSHOW</b>	<b>57</b>		
9.1 Inleiding	57		
9.2 Overzicht Workshops	58		
<b>COLOFON</b>	<b>79</b>		

# INTRODUCTIE

## *Idee voor dit handboek*

De onderwijskundige kwaliteit van schoolgebouwen is sterk afhankelijk van de betrokkenheid van belanghebbenden bij de planning en het ontwerp. Tot voor kort waren Nederland, Scandinavië en Portugal pioniers op dit gebied binnen de EU. In deze landen is de afgelopen 25 jaar een breed scala aan participatievormen ontwikkeld en gebruikersparticipatie bij scholenbouw is er gemeengoed geworden. Echter, de opgedane inzichten, procedures en processen zijn voornamelijk in de eigen nationale talen gepubliceerd.

Aangezien Duitsland, Oostenrijk, Italië en Zwitserland ook stappen ondernemen om gebruikers te betrekken bij scholenbouw, is het verstandig om te leren van de ervaringen binnen de EU, in plaats van in elk afzonderlijk land telkens opnieuw hetzelfde proces te doorlopen. In het LEA-project (**L**earning **E**nvironment **A**pplications) werken scholenbouwadviseurs, onderwijsprofessionals en architecten uit vijf landen samen om ondersteunende tools te ontwikkelen voor deze participatieve processen en deze beschikbaar te stellen voor de gehele EU.

Binnen het (buiten Nederland) relatief nieuwe domein van scholenbouwadviseurs, staan professionals voor de uitdaging dat pedagogen, architecten en overheidsvertegenwoordigers vaak verschillend en soms zelfs tegenstrijdig vakjargon gebruiken. Ideeën over samenwerking in multidisciplinaire groepen worden met scepsis bekeken: "Pedagogen begrijpen niets van plattegronden!", "Architecten zijn enkel uit op zelfpromotie!", "Overheden hechten weinig waarde aan participatie!", "Leerlingen hebben geen begrip van ruimtelijke concepten!" zijn slechts enkele voorbeelden. Opvattingen over participatie kunnen sterk van elkaar verschillen, zowel tussen landen als binnen verschillende afdelingen van dezelfde overheid.

Dat is waar dit handboek van pas komt: het is een praktische introductie tot beproefde participatievormen om duurzame, toekomstgerichte leeromgevingen tot stand te brengen.

Teun van Wijk is al 35 jaar betrokken bij scholenbouw in Nederland en heeft meer dan 200 processen uitgevoerd. Onder zijn leiding is een handboek tot stand gekomen waarin - op basis van jarenlange expertise - ervaringen uit Duitsland, Italië, Oostenrijk en Zwitserland zijn geïntegreerd.

Dit handboek is één van de projectresultaten van het LEA Strategic Partnership, dat medegefinancierd werd door de Europese Unie (ERASMUS+ 2020-1-DE02-KA202-0076755) en de Zwitserse Movetia Foundation. Gedurende de periode van drie jaar werden de volgende instrumenten ontwikkeld:

#### *Massive Open Online Course [MOOC]*

Verantwoordelijk: Heike Bablick en Karlheinz Machat, Oostenrijk, Universität Innsbruck ([www.uibk.ac.at/de](http://www.uibk.ac.at/de))

#### *Tools voor Micro-Learning Applications*

Verantwoordelijk: Dr. Petra R. Moog en Katrin Schwahlen, Duitsland, Sophia Akademie ([www.sophia-akademie.de](http://www.sophia-akademie.de))

#### *LEA-Design Game*

Verantwoordelijk: Prof. Beate Weyland Italië, Freie Universität Bozen ([www.unibz.it](http://www.unibz.it))

#### *Handboek: De kunst van participatie bij scholenbouw*

Verantwoordelijk: Teun van Wijk, Nederland, ICSadviseurs ([www.icsadviseurs.nl](http://www.icsadviseurs.nl))

#### *Campusontwikkeling in Luzern*

Verantwoordelijk: Dr. Cornelia Dinsleder, Zwitserland, Pädagogische Hochschule Luzern ([www.phlu.ch](http://www.phlu.ch)). Samenwerking met een niet-EU-land, mogelijk gemaakt door Movetia, een Zwitserse organisatie die zich bezighoudt met internationale uitwisseling op het gebied van onderwijs.

#### *Projectleiding en coördinatie*

Dr. Petra Regina Moog, Duitsland, Sophia Akademie, was verantwoordelijk voor de leiding en coördinatie van de LEA-projecten, ondersteund door het Bundesinstitut für Berufliche Bildung (NA-BIBB).

Voor meer informatie zie Colofon.





# VOORWOORD

Samenwerken aan de totstandkoming van een nieuwe school brengt spannende momenten met zich mee. We kijken vooruit, leren van het verleden en zoeken praktische oplossingen voor het heden. Het centrale vraagstuk draait om de toekomst van het onderwijs en de bijbehorende leeromgevingen. Iedereen op school begrijpt hoe dringend dit is, maar de specifieke antwoorden ontbreken nog. Om deze te vinden, is 'participatie' essentieel. Participatie bevordert samenwerking, vooruitdenken en creativiteit. Het begint met open discussies en leidt tot een tastbaar resultaat: een nieuw schoolgebouw of een vernieuwde versie ervan.

Deelname aan denksessies, waarvan je jaren later de resultaten terugziet in het nieuwe gebouw, is steeds weer bijzonder en betekenisvol. Het participatieproces geeft de ontwikkeling van de school een sterke positieve impuls. In mijn 35-jarige loopbaan heb ik veel van deze participatieprocessen mogen begeleiden, in alle onderwijssectoren, van kinderopvang en basisscholen tot universiteiten en onderzoekscentra.

Dit werk heb ik uitgevoerd samen met mijn collega's van ICSadviseurs, een Nederlands adviesbureau dat scholen en overheden ondersteunt bij het plannen, bouwen en beheren van schoolgebouwen. Ons doel is ervoor te zorgen dat scholen goede leeromgevingen bieden, waar leerlingen en docenten graag leren en werken.

Bij het schrijven van dit handboek heb ik vooral uit onze praktijkervaringen geput, het is een boek vol tips, uitleg en ideeën en geen theoretisch boek over 'hoe het moet'. Doel was een handboek te schrijven dat de doelstelling van LEA ondersteunt: het ontwikkelen van tools die nuttig kunnen zijn bij de voorbereiding van scholenbouwprojecten. Met speciale aandacht voor participatie en de verbinding tussen onderwijs, leeromgeving en architectuur. In het Duits wordt dit mooi samengevat in één begrip, de *pädagogische Architektur*, dat ik graag in dit boek overneem: de pedagogische architectuur.

Ik hoop dat dit boek behulpzaam kan zijn wanneer u voor de uitdaging staat om uw onderwijsgebouw te vernieuwen of renoveren en wens u daarbij veel succes en plezier!

Teun van Wijk, 2023, ICSadviseurs, Rotterdam

# 1. INLEIDING EN SAMENVATTING

## 1.1 Inleiding

*"Wij bouwen een school!"*

In een school werken en leren veel mensen en geen twee ervan zijn hetzelfde. Een participatieproces maakt graag gebruik van deze verscheidenheid. Door al die verschillende mensen samen te brengen ontstaat een schat aan kennis, waarmee rijke, inclusieve leeromgevingen ontworpen kunnen worden. Diversiteit is een vanzelfsprekend uitgangspunt, want het nieuwe onderwijsgebouw zal straks immers ook gebruikt worden door eenzelfde diverse groep.

Het participatieproces is geslaagd als iedere deelnemer straks met trots kan zeggen: "Kijk, wat mooi, hier heb ik aan meegewerkt!"

### *Participatie van gebruikers bij scholenbouw*

Participatie bij scholenbouw is een proces waarbij de mensen die het gebouw gaan gebruiken actief betrokken worden bij het bepalen van de uitgangspunten voor het ontwerp. Het doel van participatie is om de behoeften en verwachtingen van onderwijsmedewerkers, leerlingen en studenten, samengevat 'gebruikers', te begrijpen en zo tot passende resultaten te komen.

Gebruikers kunnen waardevolle inzichten en ideeën bieden over wat het onderwijs aan ruimte nodig heeft, die anders mogelijk over het hoofd worden gezien. Door het ontwerp beter af te stemmen op hun behoeften, kunnen we de ruimte en investeringen efficiënter benutten, de faciliteiten optimaler gebruiken en de gebruikskosten verlagen. Maar het belangrijkste is dat het bijdraagt aan het leren en werken van leerlingen en docenten.

Het gehele proces, van eerste idee tot en met het eerste jaar van ingebruikname, begint met de uitgangspunten voor de pedagogische architectuur en kent daarnaast nog veel andere momenten waarbij gebruikers kunnen participeren. De pedagogische architectuur, zoals vastgelegd in een Programma van Eisen, vormt het zwaartepunt, maar we zullen in dit boek ook bij de andere momenten stil staan.



*Nadenken over welke activiteiten in een gezamenlijk gebied kunnen (rood), een eigen gebied nodig hebben (geel) of om een tussenoplossing vragen (oranje).*

### Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is voor iedereen bedoeld die geïnteresseerd is in participatie, of het organiseren en begeleiden daarvan, zoals schoolbestuurders, schoolleiders, docenten, scholenbouwadviseurs, gemeenteambtenaren en architecten. Natuurlijk zijn ook de leerlingen en studenten belangrijke doelgroepen.

De mate waarin gebruikers kunnen bijdragen aan hun eigen leer- en werkomgeving verschilt van land tot land. Nederland heeft een lange traditie van autonomie voor scholen, ook als het gaat om scholenbouw en is vergeleken met andere landen daarin een uitzondering. In deze landen ligt de verantwoordelijkheid voor scholenbouwprojecten bij de centrale of regionale overheid. Alle landen hebben te maken met veranderingen in het onderwijs en stellen belang aan de inbreng van scholen bij het bepalen van hun onderwijskundige ruimtebehoefte. Gebruikersparticipatie is dan ook overal sterk in opkomst.

### Leeswijzer

De afbeelding op de kaft beschrijft hoe een participatietraject gestructureerd kan lopen via de fases: 'Connect', 'Why', 'How' en 'What' (zie hoofdstuk 7). Het boek start eveneens met 'het waarom', gaat vervolgens in op ordening en organisatie, 'het hoe', om af te sluiten met 'wat je kan doen': een verzameling van workshopvormen.

- Hoofdstuk 1 introduceert het concept van gebruikersparticipatie; hoofdstuk 2 noemt de voor- en nadelen ervan. Nadelen die overigens goed weerlegbaar zijn.
- De hoofdstukken 3, 4 en 5 omschrijven ordeningsprincipes voor de verschillende soorten participatie, de verschillende soorten informatie die het oplevert en de deelnemers aan participatie.
- De hoofdstukken 6 en 7 gaan over de organisatie en de planning van participatie. Een onderdeel behandelt de bijzondere samenwerking tussen twee verschillende werelden: Onderwijs en Bouw.
- Hoofdstuk 8 gaat dieper in op verschillende aspecten van een workshop, zoals de uitwerking van het begrip verscheidenheid, de locatie en de 'energie'.
- Hoofdstuk 9 is een verzameling van workshops, ook geordend volgens de indeling Connect, Why, How en What.

### Wat staat er niet in?

Bij het ontwerpen en bouwen van een nieuw onderwijsgebouw werken Onderwijs en Bouw altijd samen. In dit boek over participatie richten we ons vooral op het onderwijs, met alle mensen die daar werken en leren.

Over de bouw zijn al veel projectmanagementboeken beschikbaar.

Wel staan we stil bij de verschillen in organisatie en aanpak tussen Onderwijs en Bouw en de misverstanden die daardoor kunnen ontstaan.

Participatie van gebruikers bij scholenbouw raakt aan veel andere kennisgebieden. In dit boek is ervoor gekozen om niet uitgebreid in te gaan op onderwerpen waarover al veel kennis beschikbaar is, zoals faciliteringstechnieken, organisatieverandering en groepsdynamica.

### Meer informatie over participatie (vanuit Erasmus+ LEA)

Alle partners van het LEA project hebben zich met participatie beziggehouden. De Pedagogische Hogeschool Luzern (Zwitserland) beschrijft hun participatiemethode bij de nieuwbouwplannen van hun hogeschoolcampus in Luzern. De Universiteit van Innsbruck (Oostenrijk) heeft een methode ontwikkeld voor het vervaardigen van Mooc's (korte instructiefilmpjes), die onder andere over participatie gaan. In Bozen-Bolzano (Italië), heeft de universiteit een Design Game "Learning and Learning Environment" gemaakt, waarbij 'design' vooral ook betrekking heeft op onderwijskundige keuzes. De Sophia Akademie in Düsseldorf (Duitsland) heeft 'micro-learning-apps' ontwikkeld.

## 1.2 Samenvatting

### Participatie

- Participatie zorgt voor een afgewogen en samenhangende optelsom van alle aanwezige kennis, die veel meer is dan de afzonderlijke delen.
- Samen bouwen aan een school geeft een impuls aan de ontwikkeling van het onderwijs.
- Zet communicatie/participatie op het podium en maak een plan voor het hele proces. Neem participatie mee in het reguliere managementoverleg.
- Maak een grote planning aan de muur, waar voor iedereen zichtbaar is wanneer welke inbreng gewenst is.
- Participatie stimuleert een open, democratische cultuur waarin veranderingen worden verwelkomd en de gebruikers gehoord worden.
- Gebruikers die door participatie betrokken zijn voelen zich meer verbonden met de school, doordat zij zich herkennen in het resultaat.
- Participatie helpt ook om na de ingebruikname oplossingen te blijven vinden voor vraagstukken waar flexibiliteit voor nodig is, niet alleen flexibiliteit van het gebouw maar ook flexibiliteit bij de gebruikers.

### Deelnemers

- Docenten en leerkrachten: vergeet niet gymnastiekdocenten, ook als ze op andere locaties werken. Bewegen is een belangrijk thema voor de hele school.
- Leerlingen en studenten: betrek leerlingenraden of studieverenigingen bij de organisatie van bijeenkomsten, dit zorgt voor een hoge opkomst.
- Jongeren brengen vaak andere wensen in dan docenten. Zorg voor een brede vertegenwoordiging, bijvoorbeeld in een leerlingenpanel.
- Vraag bij een studiereis aan kinderen foto's te maken over wat zij mooi of lelijk vinden aan wat zij zien.
- Ondersteunend personeel: zij hebben een goede kijk op wat leeft binnen de school.
- Ouders: organiseer een (validatie)workshop voor ouders, kinderen en docenten samen en vergelijk de uitkomsten met de interne workshop.

- Omwonenden: communiceer duidelijk over veranderingen. Voor veel bezwaren van omwonenden zijn oplossingen mogelijk.
- Bedrijven en instellingen: organiseer een validatiebijeenkomst en vraag of de plannen goed aansluiten op de beroepspraktijk.

### Aansluiten op de gebruikers

- Diversiteit van gebruikers als uitgangspunt zorgt voor leeromgevingen waarin alle gebruikers zich thuis kunnen voelen.
- Gebruik methodes die verscheidenheid als voordeel zien en alle aanwezige deskundigheid kunnen bundelen, zoals bijvoorbeeld de PrismaTisch methode.
- Wees ook bij de keuze van werkvormen bewust van verschillen in leerstijlen van de deelnemers, zoals kijken, luisteren, schrijven en bewegen.
- Kijk niet alleen naar de toekomst, maar vraag ook van het verleden te leren en zorg voor oplossingen die in het heden goed functioneren.
- Denk zowel na over de hoofdlijnen van het gebouw (macro) als over de uitgangspunten voor de directe leeromgeving (micro).

### Participatieproces

- Deel het proces in volgens 'Connect, Why, How, What'. Zorg voor inspiratie (informatie van buiten naar binnen) en validatie (feedback).
- De 'Why, How, What' fasen kunnen aparte bijeenkomsten zijn of met elkaar gekoppeld worden. Het laatste zorgt voor meer energie en beter resultaat.
- Plan een studiereis pas na de 'Why' en 'How' fases. Het is dan duidelijker welke voorbeelden relevant zijn en het maakt gericht kijken mogelijk.
- Het bouwproces biedt kansen voor vieringen (1<sup>e</sup> paal, 1<sup>e</sup> steen, hoogste punt, opening) en educatieve activiteiten.

### Tijd

- Overweeg voor de participatiebijeenkomsten de inzet van studiedagen rond het thema Leren & Leeromgeving.
- Voer discussies vroegtijdig om kostbare vertragingen en wijzigingen tijdens de ontwerp- en bouwfase te vermijden.
- Probeer belangrijke onderwijsinnovaties van tevoren alvast uit.
- Als de studiedag einde schooljaar is, maak er dan een extra feestelijke dag van, met verschillende workshops, maaltijden en entertainment!
- Organiseer tweewekelijkse inspiratielunches voor teamleiders, met levendige discussie, in de stijl van de 'Engelse Professorenlunch'.

### Energie

- Toets tijdens een bijeenkomst de energie in de groep aan 'Samenwerken, Toekomstgericht Denken en Creativiteit'. Stuur bij als dat nodig is.
- Zorg voor een energieke start, afwisseling van activiteiten en werkvormen, regelmatige pauzes en een inspirerende afsluiting.
- Een 24-uurs programma (van 13:00-13:00) is ideaal: veel energie en focus. De nacht helpt mee om te bezinken en daarna concreet te worden.
- Overweeg voor alle deelnemers een welkomstpakket als cadeau, met daarin alles wat ze nodig hebben: instructies, materialen en snacks.

### Ordening

- Orden resultaten in vier categorieën (Gebruik, Beleving, Gebouw, Gebied) en maak pas later een onderscheid tussen eisen en wensen.
- Door vernieuwing van het onderwijs zijn de categorieën 'Beleving' en 'Gebied' relevanter geworden dan in het verleden het geval was.

### Organisatie

- Wijs een interne bouwcoördinator aan om praktische bouwkwesaties te beheren. Dit voorkomt een (te) groot beslag op de schoolleiding.
- Werk met stuurgroep, regiegroep/projectmanager en drie werkgroepen: Leren & Leeromgeving, Technisch-Facilitair en Ontwerp & Engineering.
- Wees bewust van het verschil tussen Onderwijs (verandermanagement) en Bouw (projectmanagement), met daarin verschillende rollen voor de schoolleiding.

- Organiseer voor de stuurgroep een 'Ambitieworkshop', waardoor zij kennis en grip krijgen op budget, keuzemogelijkheden en prioriteiten.

### Locatie

- Organiseer de workshop op school: grote ruimten, zoals een kantine of sportzaal, zijn uitstekend geschikt en buiten de school moeilijk te vinden.
- Richt een grote ruimte in met verschillende zones; met groepstafels, een centrale grote werktafel en bij de ingang een resultatentafel plus hapjes en drankjes.
- Kies een inspirerende creatieve locatie die een ontspannen sfeer uitstraalt, met informele kleding. Zoals een boerderij of een oude fabriek.
- Overweeg wandelworkshops: deze kunnen een unieke, actieve manier bieden om discussie en ideeënvorming te stimuleren.

### Flexibiliteit, denken in scenario's

- Zorg voor een toekomstbestendige facilitaire en logistieke hoofdopzet (trappen, gangen, sanitair, kantine) en flexibiliteit bij de onderwijsruimte.
- Zorg bij een clusteropzet van een school ook voor multifunctionele onderwijsruimten om pieken en dalen tussen de clusters op te vangen.
- Onderzoek verschillende scenario's voor het gebruik.

### Architect

- Participatie bespaart de architect veel tijd en voorkomt kostbare wijzigingen tijdens ontwerp en bouw.
- Vraag de architect om 3D-visualisaties van varianten te maken, die helpen bij het beoordelen van de functionaliteit.

# 2. WAT IS PARTICIPATIE?

## 2.1 Voordelen van participatie

### *Voordelen voor de school*

In een participatieproces leidt het bundelen van kennis en ervaring van gebruikers tot groepswijsheid: een afgewogen en samenhangende optelsom van alle aanwezige kennis, die veel meer is dan de afzonderlijke delen.

Gebruikers weten uit ervaring wat de leeromgeving voor het leren kan betekenen, zowel positief als negatief. De leeromgeving kan bijvoorbeeld het schakelen tussen werkvormen mogelijk maken, zoals klassikale instructie, werken in groepen en individueel werk. Het kan transparante wanden bieden waar dit gewenst is, gecombineerd met geborgenheid waar dat nodig is. De ruimte heeft ook een sterke invloed op wie je tegenkomt. Ontmoeten en informeel kennis delen in een team gaat veel makkelijker als je vlak bij elkaar werkt en elkaar vaak ziet en niet over het gebouw verspreid bent.

Hoe beter de vraag van de school is omschreven, zowel wat nodig is als ook waarom dat zo is, des te groter de kans dat het nieuwe gebouw aan de behoefte voldoet. Zonder participatie zal een architect begrijpelijkerwijs putten uit zijn ervaring met voorgaande projecten, terwijl de wensen en de context van het nieuwe project aanzienlijk van zijn ervaring kunnen verschillen.

### *Uiteindelijke doel*

Een school uit Amersfoort beschrijft in haar communicatieplan de volgende doelen, met daarin een volgorde van belang:

1. Kennis: betrokkenen en omgeving zijn goed op de hoogte van het project.
2. Houding: betrokkenen en omgeving hebben een positieve houding ten opzichte van het project.
3. Gedrag: betrokkenen en omgeving werken positief mee, er is geen bezwaar vanuit de omgeving.

### *Communicatie/Participatie*

De begrippen communicatie en participatie overlappen elkaar grotendeels. Een communicatieplan bevat veel onderdelen die met participatie te maken hebben. In dat geval staat in de tekst: 'Communicatie / Participatie'.



### *Past in een democratische schoolcultuur*

Samen bouwen aan een nieuwe school is een unieke gelegenheid die zich misschien maar eens in de veertig jaar voordoet. Het biedt een positieve aanleiding om naar de toekomst te kijken en ook een moment van reflectie om te leren van het verleden. Het geeft een impuls aan de ontwikkeling van het onderwijs en de leeromgevingen die dat ondersteunen.

Onderwijsmedewerkers willen graag als professionals worden gehoord, invloed uit kunnen oefenen op hun eigen omgeving en zich verbonden voelen met de school als lerende organisatie. Participatie biedt hun de mogelijkheid om bij te dragen aan besluitvormingsprocessen en het vormgeven van de eigen leeromgeving. Samenwerken en actief deelnemen aan het planningsproces zorgen ervoor dat de nieuwe school de democratische waarden en behoeften van de school weerspiegelt. Het bevordert een open cultuur waarin veranderingen worden verwelkomd, wat nodig is in een snel veranderende wereld.

### *Acceptatie en gevoel van eigenaarschap bij de gebruikers*

Wanneer gebruikers kunnen bijdragen aan het ontwerp van hun schoolgebouw ervaren ze een grotere betrokkenheid en zullen ze meer tevreden zijn met het uiteindelijke resultaat. Hun inbreng versterkt de band die zij met hun omgeving hebben. Dan gaat het niet alleen om de voorbereiding van een nieuw gebouw, maar later ook om het mooi inrichten en onderhouden van de eigen leer- en werkomgeving.

### *Inclusieve, rijke leeromgevingen*

Door de diversiteit aan gebruikers als uitgangspunt te nemen ontstaan leeromgevingen waarin alle gebruikers zich thuis kunnen voelen. Bijvoorbeeld doordat zij zien dat er ruimte is voor hun talenten en door de aandacht voor eventuele fysieke en zintuiglijke beperkingen. Denk ook aan neurodiversiteit, zoals ADHD (prikkelgevoeligheid) en fobieën (zoals hoogtevrees): hier kan de ruimte grote invloed hebben.

### *Hele school informeren*

Let erop dat participatie zich niet beperkt tot een selecte groep. Zorg ervoor dat alle medewerkers op de hoogte gehouden worden en in een later stadium actief mee kunnen denken over de inrichting van hun eigen leer- en werkomgeving.



*Een "clusterruimte" (leerruimte tussen een groep klaslokalen) uitgerust voor verschillende leervormen. Met goed zicht van en naar de klaslokalen.*

### *De effectiviteit en efficiëntie van investeringen verhogen*

Door het ontwerp beter af te stemmen op de onderwijsbehoeften kunnen investeringen effectiever worden ingezet. Hiervoor is nodig om in een vroeg stadium bewuste beslissingen te nemen over welke ambities binnen het budget prioriteit hebben. Dit voorkomt dat goede ambities, zoals de inrichting van de buitenomgeving, sneuvelen, alleen omdat zij het sluitstuk zijn in het proces.

### *Flexibiliteit bij gebouw en gebruik*

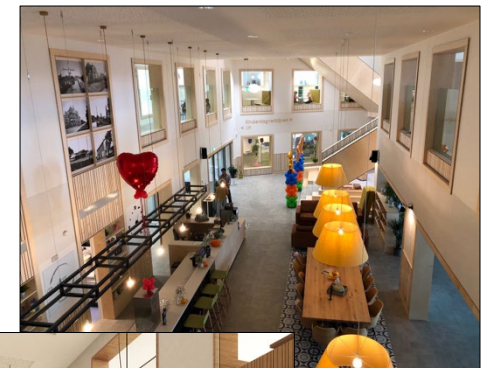
Een leeromgeving is geen statisch gegeven. De ruimtebehoefte kan binnen een uur (bij schakelen tussen verschillende werkvormen), een dag (bij multifunctioneel gebruik) of een aantal jaren (bij groei of krimp of door nieuwe inzichten) veranderen. Veranderlijkheid is een belangrijk onderwerp van participatie. Flexibiliteit is nodig voor (een deel van) het gebouw, bij de organisatie van het onderwijs en ook bij de gebruikers zelf. Bij dit laatste helpt het wanneer zij betrokken waren bij de keuzes die voor de leeromgeving zijn gemaakt, zoals de inzet van multifunctionele ruimten.

### *Voordelen voor de architect*

Een goed geformuleerde opdracht aan de architect biedt voordelen voor zowel de school als voor de architect. Nadenken over de toekomst van het onderwijs zal leiden tot nieuwe inzichten bij de gebruikers. Dit is een proces dat aandacht en tijd nodig heeft. Het verschilt met het verleden, toen het onderwijs minder aan verandering onderhevig was en schoolgebouwen daarom nog sterk gestandaardiseerd konden zijn. Door grondig na te denken en concrete resultaten voor ogen te hebben voordat het ontwerpproces begint, worden dure wijzigingen tijdens het ontwerp- of bouwproces voorkomen.

### *Architect maakt visualisaties*

De architect kan het denkproces ondersteunen door concrete voorstellingen te leveren bij de ideeën van de school, bijvoorbeeld door 3D-visualisaties. Veel gebruikers zijn niet ervaren in het lezen van tekeningen, laat staan zich er een ruimtelijke voorstelling van te maken. Visualisaties zijn vooral nuttig om varianten met elkaar te vergelijken. Als het niet gaat om de keuze tussen varianten, maar om slechts één oplossing, kan het visualiseren juist in de weg staan. Het plaatje zelf maakt indruk, de gebruikers vinden het mooi maar hebben er moeite mee om kritisch te kijken naar wat er eigenlijk op het plaatje staat.



Onder: een visualisatie van het ontwerp. Boven: de werkelijkheid.



## 2.2 Oplosbare bezwaren

De voordelen van participatie zijn groot, maar we horen ook wel bezwaren. Deze kunnen op misverstanden berusten, of zijn goed oplosbaar. In beide gevallen is het goed om er rekening mee te houden en te vragen wat de bezwaren precies inhouden. Hieronder ons overzicht van 'veelgestelde bezwaren'.

### *"Het kost te veel tijd en er is geen tijd"*

Meestal is het hele schooljaar al volgepland. Tijd voor participatie komt daar dan bovenop. Idealiter zou bij extra werk voor docenten het principe moeten zijn: "Als er iets bij komt, gaat er iets anders van af", maar cancelen van bijvoorbeeld een goed voorbereide studiedag brengt teleurstellingen met zich mee. Soms bestaat er ook de vrees dat het participatietraject uit een extra reeks vergaderingen bestaat: tijdrovend, vermoeiend en een extra belasting na een toch al drukke werkdag. In de praktijk wordt voor participatie vaak na de schooldag extra tijd gemaakt, bijvoorbeeld van 15:00 tot 18:00. Naast een goede inhoudelijke opbouw van de bijeenkomsten draagt daarom vooral ook het 'energie-ontwerp' van de bijeenkomst, bijvoorbeeld de afwisseling van werkvormen, bij aan het succes. Voor docenten is dat trouwens niets nieuws, zij denken bij hun onderwijs ook na over de aandachtspanne en energie van hun leerlingen. Sommige scholen passen hun didactische inzichten ook toe op het eigen werkoverleg, maar meestal is dat niet zo.

Een goed alternatief kan zijn om het thema Leren & Leeromgeving te gebruiken als invulling van een studiedag. Deze komt in de plaats van twee of drie bijeenkomsten. Het bespaart tijd, de deelname is groot en de kwaliteit is vaak beter, door de sterke focus op één thema, namelijk de relatie tussen Leren & Leeromgeving.

### *"Het zorgt voor vertraging van het bouwproces"*

Participatie hoeft niet veel tijd te kosten en zorgt er juist voor dat kostbare wijzigingen en vertragingen tijdens het ontwerp- en uitvoeringsproces worden voorkomen. Discussies kan je veel beter in het begin voeren dan halverwege!

### *Inspiratielunches*

Bij een groot project was regelmatige deelname van de verschillende teamleiders vereist. De daarvoor benodigde tijd is gevonden door een jaar lang tweewekelijks een goed verzorgde dinsdaglunch te organiseren. Elke bijeenkomst had een eigen thema, dat steeds door een ander lid werd voorbereid. De afspraak was om geen powerpoint te gebruiken, maar door middel van vragen of stellingen te zorgen voor een levendig debat. De bijeenkomsten waren interessant en plezierig, iedereen kwam graag.

### *Als het toch einde schooljaar moet maak er dan een feest van!*

Een grote hogeschool in Antwerpen vierde het einde van het studiejaar met een studiedag over Leren & Leeromgeving, met keuze uit 10 inspirerende en actieve parallelle workshops, geweldige maaltijden en 's avonds een hilarisch grappige cabaretvoorstelling. 800 docenten deden mee, het was één groot participatiefeest!

### *“Dominante deelnemers krijgen te veel invloed”*

Deze ervaring komt vaak voort uit de vergadercultuur, waar veel deelnemers slechte ervaringen mee hebben. Een goede facilitator kiest werkvormen waarbij deelnemers gelijkwaardig kunnen bijdragen en moedigt alle deelnemers aan om hun stem te laten horen.

### *“Docenten zijn moe en aan vakantie toe”*

Timing is inderdaad belangrijk. Direct na de vakantie kan bijvoorbeeld beter zijn dan aan het einde van het schooljaar.

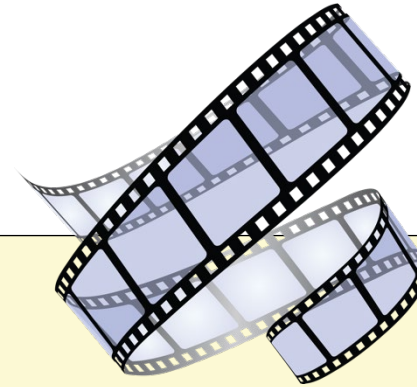
### *“We hebben het al eens gedaan”*

Wanneer een project, nadat het een aantal jaren heeft stilgelegen, opnieuw wordt opgestart, kan het zijn dat de resultaten uit het eerdere participatieproces niet meer voldoen. Intussen zijn er nieuwe inzichten ontstaan, docentenwisselingen hebben plaatsgevonden of zijn de randvoorwaarden gewijzigd. In een dergelijke situatie is het raadzaam om weer bij nul te beginnen, maar de deelnemers wel te vragen om de oude resultaten erbij te nemen en als deze nog steeds relevant zijn opnieuw in te brengen.

### *“Het schept verkeerde verwachtingen”*

Voor de meeste deelnemers zal het participatieproces nieuw zijn: zij weten niet wat zij kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt. Vraag aan de deelnemers zich te richten op hun deskundigheid over hoe de leeromgeving het leren kan ondersteunen. Leg uit dat het niet gaat om concrete gebouwoplossingen, want daarvoor is een architect nodig. Vertel erbij dat het om veel meer gaat dan het opsommen van een lijst van lokalen, maar om gezamenlijk samen na te denken over alles wat er in het nieuwe gebouw aan (leer)activiteiten gebeuren gaat, alsof je dat in een film voor je ziet. Spreek de gezamenlijke ambitie uit om door middel van goed en creatief denkwerk alles uit het beschikbare budget te halen om aan alle gewenste activiteiten een plek te geven. Dit kan ook zijn in multifunctionele ruimten, waar verschillende activiteiten plaats kunnen vinden. Multifunctionaliteit maakt het mogelijk om alle wensen een plek te geven.

Een samenhangende visie op leeractiviteiten die in het nieuwe gebouw een logische plek moeten vinden is heel anders dan wensen te stapelen over ruimten die je graag allemaal zou willen hebben. De wensenstapel kan dan snel te groot en te duur worden, wat leidt tot onheldere keuzes en teleurstellingen.



Van foto  
naar film  
denken

### *Moet een nieuw schoolgebouw een maatpak zijn?*

Een nieuw schoolgebouw geeft ruimte aan verandering. Hopelijk is het niet een perfect maatpak, want door veranderingen zal dat snel niet meer passen. Dit gebeurt helaas nog steeds. Wat helpt is om verschillende scenario's voor het gebruik te onderzoeken.

De toekomst is al lang geen statische foto meer, het is een film, met onverwachte wendingen!

### *Voorbeeld van scenario's onderzoeken.*

Een school kiest voor een clustermodel (lokalen rond lespleinen), maar denkt nog na over de gewenste team(cluster)indeling: naar vakgebieden of naar jaarlagen. Voor de medewerkers heeft deze keuze grote gevolgen. Maar uit een analyse blijkt vervolgens dat beide varianten binnen dezelfde clusteropzet van het gebouw passen, alleen de bordjes op de deuren zijn anders! Dat komt ook doordat tussen de clusters steeds een aantal multifunctionele lokalen zijn gepland, die flexibel kunnen worden ingezet.

### *"We zijn er niet klaar voor"*

"Nu al nadenken over een nieuw schoolgebouw? Daar zijn we helemaal niet klaar voor! We zijn amper begonnen met onze onderwijsvisie!" Gebruikers voelen het soms als een (te) zware verantwoordelijkheid: hun ideeën worden immers voor de komende veertig jaar weer in stenen vastgelegd! Dat de bouwplanning toch het tempo bepaalt, voelt voor hen dan als de omgekeerde wereld. "De bakstenen bepalen nu het onderwijs" is een verzuchting die ik vaak heb gehoord, gevolgd door een dringend verzoek om uitstel, van minstens een jaar, om meer tijd te hebben de onderwijsvisie verder te ontwikkelen. Soms is uitstel mogelijk, maar meestal blijft het vastgestelde budget ongewijzigd en kan door inflatie snel minder waard worden.

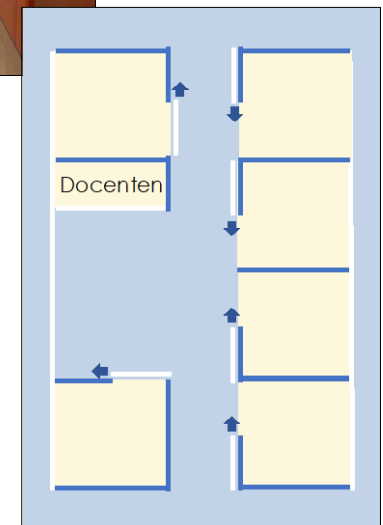
De vraag aan de gebruikers is welke aspecten van de onderwijsvisie meer duidelijkheid vereisen. Vaak zijn dit namelijk niet dezelfde onderwerpen die voor een architect nodig zijn om bij de start van het ontwerpproces al te weten. Uitleg over de verschillen tussen Onderwijs en Bouw, met concrete voorbeelden erbij, kan helpen. Vaak is er in de planning ook tijd om over de exacte invulling van de onderwijsgebieden nog keuzes te maken. (Zie hoofdstuk 6.) Ook is het een goed idee om verschillende scenario's voor het gebruik te onderzoeken.

### *"Wij zijn niet de architect"*

Een architect met veel ervaring in scholenbouw kan wellicht zonder participatie een goede school ontwerpen, maar is het wel precies de school die nodig is? Het bevragen van de gebruikers kan het beste niet door de architect gedaan worden, maar door iemand vanuit een onafhankelijke positie. Dit maakt het later ook gemakkelijker om ontwerpvoorstellen te beoordelen, in plaats van in een situatie terecht te komen waarbij de slager zijn eigen vlees keurt.

### *"Onze architect wil het niet"*

Dit komt in zeldzame gevallen inderdaad wel eens voor. Bijvoorbeeld bij een architect die sterk overtuigd is te weten hoe een goede school eruit moet zien, niet alleen het gebouw, maar ook het onderwijs dat er in plaats moet vinden. Bij deze architecten kan het gaan zowel om traditionele als om sterk 'visionaire' opvattingen. De gedachte dat gebruikers hun onderwijsopvattingen en gedrag vanzelf aan zullen passen aan een omgeving die sterk afwijkt van wat zij zelf graag zouden willen, heeft in het verleden binnen scholen tot stress, verstoorde verhoudingen en mislukte projecten geleid. Stel om dit te voorkomen bij de architectenselectie als voorwaarde dat de architect bereid is om écht samen te werken met de gebruikers.



*Flexibiliteit: de leeromgeving kan naar wens open of gesloten gemaakt worden.*

*"Participatie past niet in onze cultuur, we houden niet van workshops"*

Sommige mensen kunnen een sterke afkeer voelen tegen workshops. Dan is de vraag natuurlijk waarom dat zo is. Vaak gaat het dan om de 'ijsbrekers'. Workshopboeken staan vol leuke ijsbrekers en deze zijn populair bij beginnende enthousiaste facilitators. Houd er echter rekening mee dat een deel van de deelnemers hier absoluut niet van houdt! Een opgewekte, vrolijke sfeer is daarentegen wel gewenst en een energizer op 2/3 van de dag kan daar zeker behulpzaam bij zijn. Denk er dan over na wat het beste aansluit bij de deelnemers, of nog beter: vraag het aan hun zelf om te organiseren.

*"De uitkomst staat toch al vast"*

Participatie mag geen trucje zijn om draagvlak te krijgen voor een oplossing die eigenlijk al vaststaat. Deelnemers voelen dat haarfijn aan. Voor facilitators en ook voor de deelnemers is het belangrijk te weten hoeveel ruimte er bestaat voor het maken van keuzes.

## 2.3 Soms is participatie (nog) geen goed idee

Participatie is niet altijd een goed idee, het kan te vroeg komen of bedreigend zijn voor de deelnemers.

*Er is nog niet een goed beeld van de stakeholders en hun belangen*

Tegenwoordig komt het in Nederland bij nieuwbouw van basisscholen veel voor dat organisaties uit onderwijs, welzijn, sport en cultuur als 'Kindcentrum' onder één dak met elkaar gaan samenwerken. Met als doel inhoudelijk samen te werken, maar soms gaat het voorlopig alleen om de voordelen van een gezamenlijk gebouw. Meteen aan de slag gaan met de gebruikers is geen goed idee. Het kan zijn dat de besturen verschillende beelden bij de samenwerking hebben. De deelname van een partij (het zijn vooral huurders) is ook niet altijd even duidelijk, bijvoorbeeld welke organisatie voor kinderopvang deel gaat nemen.

Voordat het participatieproces met de gebruikers kan beginnen, worden eerst interviewrondes gehouden met de besturen. Dit zorgt ervoor dat de doelstellingen en algemene kaders voor iedereen duidelijk gemaakt kunnen worden en er goed zicht is in de belangen, behoeften en verwachtingen van elke individuele organisatie. Op deze manier wordt een gelijkwaardige betrokkenheid van alle deelnemende organisaties gewaarborgd. Daarna kan het participatieproces beginnen.

*Er gebeurt toch niets met onze inbreng.*

"Nee toch, niet wéér post-its plakken!" Een slechte ervaring komt vaak voort uit de klacht dat er na het plakken niets met de inbreng is gebeurd. Zorg ervoor dat de conclusies altijd helder zijn, neem eventueel alle opbrengsten in een bijlage mee en geef ook aan waarom een bepaalde inbreng niet in het eindresultaat is meegenomen.

Een rapportage geeft soms alleen de informatie die de architect nodig heeft om aan de slag te kunnen gaan. Veel is dan weggelaten. Maar voor wie schrijf je, alleen voor de architect of ook ten dienste van het veranderproces van de school?

*De school organiseert zelf de energizer*

Vraag de school zelf een energizer te organiseren. Wie weet wordt de facilitator dan zelf verrast!

Zo had een school op mijn vraag daarnaar een korte cursus Salsa dansen bedacht. Terwijl de hele groep druk bezig was met heupwiegen, nam de facilitator liever even een korte pauze.

*Toepasselijke energizer*

Een directeur van een grote school voor beroepsonderwijs was een grote Italië-liefhebber en wilde daar iets mee als sfeerbeeld voor het nieuwe gebouw. En als leerzaam contrast met de Noord-Nederlandse soberheid. De hele workshopdag was in Italiaanse stijl georganiseerd. Als energizer had hij een pianist en een operazanger uitgenodigd, die het in korte tijd voor elkaar kregen dat de hele (grote) groep uit volle borst bekende opera tophits meezong. Heel veel energie, samengevoel en molto italiano!

Dit soort leuke bijzonderheden zorgen voor beklijvende herinneringen.

### *Het onderwerp is bedreigend voor sommige deelnemers*

Het onderwerp kan bedreigend zijn, vooral wanneer opheffing of inkrimping van organisatieonderdelen aan de orde zijn en banen op het spel staan. Enkele voorbeelden zijn het verminderen van het aantal locaties, wat kan leiden tot een vermindering van het aantal conciërges. Ook kan het opheffen van bepaalde onderdelen, zoals het uitplaatsen van een bibliotheek of het opheffen van een specifiek vak of afdeling, tot begrijpelijke bezorgdheid leiden bij de betrokkenen. Het is een basisvoorwaarde dat participatie in een veilige omgeving gebeurt, waarin de zorgen en belangen van de deelnemers serieus worden genomen. Alle workshopdeelnemers moeten op de hoogte zijn van de kaders waarbinnen zij aan de participatie deel kunnen nemen.

### *Het ontwerp is al kant en klaar gekocht*

Dit komt niet vaak voor, maar soms wel bij een sporthal of 'containerlokalen'. Ook hier kunnen veranderingen nog worden bedacht. Wat voor de leverancier een beperkte verandering is, kan voor de gebruikers juist heel praktisch zijn.

# 3. VORMEN VAN PARTICIPATIE

## 3.1 Eindverantwoordelijkheid en planning

### *Stuurgroep*

In Nederland is bij de bouw van scholen het schoolbestuur de eindverantwoordelijke opdrachtgever. Maar soms, bijvoorbeeld bij een *Kindcentrum*, kan het ook de gemeente zijn.

Bij een scholenbouwproces zijn veel mensen betrokken, zowel vanuit het onderwijs als vanuit de bouw. Voor iedereen moet daarbij duidelijk zijn dat alle besluiten uiteindelijk op één plek, namelijk de stuurgroep, worden genomen. De stuurgroep bestaat in Nederland uit vertegenwoordigers van de eindverantwoordelijke opdrachtgever (schoolbestuur of gemeente) en de schooldirectie, vaak bijgestaan door een ingehuurd onafhankelijk projectmanager.

### *Zet participatie op het podium!*

Het formuleren van de uitgangspunten voor het ontwerp, de 'pedagogische architectuur', is het hoofdonderdeel van participatie bij scholenbouw. De fase waarin dit gebeurt heet de 'definitiefase': de inhoud en organisatie van het project worden in deze fase namelijk gedefinieerd.

In Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland wint de term 'Fase Nul' steeds meer terrein. Het is bedacht door de Montag Stichting en verwijst naar de in die landen gangbare nummering van de verschillende fases van het bouwproces (fase 1 - 9). Gebruikersparticipatie en de focus op pedagogische architectuur waren tot nu toe niet voorzien in de bouwprocedures voor scholen, daarom werd de definitie van gebruikersbehoeften "fase nul" genoemd. Deze term drukt ook de noodzaak uit om zorgvuldig na te denken voordat het eigenlijke proces begint. Participatie in de volgende fasen is in deze landen nog niet voorzien, terwijl in Nederland en Scandinavië communicatie / participatie een onderwerp is voor het hele proces. Van opstart tot inhuizing zijn er allerlei zaken die de gebruikers raken. Denk hierbij aan de implementatie van de uitgangspunten in het ontwerp, de vormgeving van het gebouw, materiaalkeuze, tijdelijke huisvesting, inrichting en meubilair, verhuizing, de relatie met ouders en buurtbewoners, de onderwijsmogelijkheden,

### *Communicatie / Participatie Plan*

Maak voor het hele proces, van start tot ingebruikname, een 'Communicatie / Participatie Plan', waarmee voor iedereen duidelijk is wanneer en waarover iedereen gehoord wordt, bij wie je aan kan kloppen met vragen of ideeën en wat voor activiteiten, zoals vieringen, op stapel staan.

### *Voorbeeld van de inhoudsopgave uit een Communicatie / Participatie plan:*

1. Het verschil tussen de uitgangssituatie en de beoogde toekomstsituatie biedt de uitgangspunten voor de communicatie. De communicatiedoelstellingen zijn kaderstellend en bieden daarbinnen ruimte voor initiatief en creativiteit.
2. Op basis van de kernwaarden van de school wordt een kernboodschap geformuleerd die richting geeft aan de houding, uitstraling en *tone-of-voice* van de communicatie.
3. Uit een analyse van alle mogelijke stakeholders volgt welke stakeholders relevant zijn voor dit Communicatie / Participatie Plan.
4. Op basis van de doelstellingen en stakeholders volgt een aantal strategische keuzes als het gaat om Communicatie / Participatie.
5. Deze strategische keuzes geven richting aan de benodigde mix van (Communicatie / Participatie) middelen in de verschillende fasen van het proces.
6. Ten slotte wordt een voorstel (draaiboek) voor de uitvoering van Communicatie / Participatie gedurende het gehele proces gedaan.



examenplanning, vieringen rondom het gebouw, kunst, groen, publicaties en nog veel meer.

Scholen hebben doorgaans geen ervaring met bouwprocessen. Vraag daarom de projectmanager om voor het hele proces een overzicht te maken van de te verwachten onderwerpen waarover duidelijkheid van de school vereist is. Daaraan kan de school haar communicatie- en participatieactiviteiten koppelen. Reden is dat de bouw altijd vast zal houden aan de eigen bouwplanning. Als een school daar activiteiten aan wil koppelen, maar wacht op signalen, is het steeds te laat. Pro-actief handelen is geboden! Het gemakkelijkst is om communicatie / participatie in te passen in de bestaande overlegstructuur, bijvoorbeeld door deze als een vast agendapunt op te nemen in het reguliere managementoverleg van de school. Daardoor krijgt het structureel de aandacht die het verdient.

Daarnaast zijn er veel praktische bouwkwesaties, zoals leveringen van inventaris en allerlei specifieke vragen die een groot tijdsbeslag leggen op de schoolleiding. Raadzaam is om een interne bouwcoördinator aan te stellen, zodat de schoolleiding zich bezig kan blijven houden met het leiden van de school.

## 3.2 Vormen van participatie

Participatie bestaat uit verschillende vormen, zoals informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en zeggenschap over de eigen omgeving. In de participatie-theorie wordt dit vaak gepresenteerd als een ladder, die loopt van weinig (informeren) naar veel (zeggenschap) participatie.

Maximale participatie is niet altijd het doel, naast de ladder is ook de gereedschapskist een passend beeld, waarbij voor elke situatie een afweging wordt gemaakt over welk middel het beste past op een specifieke vraag. Bij het gehele participatieproces gaat het dan om de juiste mix van de verschillende mogelijkheden.

### *Informeren*

Bij informeren krijgen gebruikers informatie over het project, maar hebben zelf geen directe input. Docenten willen graag goed op de hoogte gehouden worden, ook om hun verwachtingen en activiteiten af te kunnen stemmen op wat er allemaal te gebeuren staat. Bijvoorbeeld als het gaat om een periode van overlast met lawaai en stof en hoelang dat gaat duren.

Informeren kan op veel verschillende manieren. Plenaire bijeenkomsten zijn meestal niet zo effectief: niet iedereen is aanwezig en de kennis zakt snel weg. Denk daarom ook aan andere vormen, zoals een grote gebruikersvriendelijke planning van alle activiteiten van het hele bouwproces op een wand in de school. Of een "Bouwbulletin", met interviews, voortgang, mededelingen en aankondigingen van vieringen.

### *Raadplegen*

De stuurgroep delegeert het opstellen van het Programma van Eisen meestal naar de directie. Deze (of gedelegeerd naar een medewerker of een adviseur) raadpleegt actief de gebruikers over specifieke deelonderdelen en verzamelt daarmee waardevolle input. Op basis daarvan worden conclusies getrokken en besluiten genomen.

Een voorbeeld is het 'sprekuren-overleg' tijdens de ontwerpfase, waarin verschillende gebruikersgroepen, bijvoorbeeld van specifieke lokalen of onderwijsclusters, bevraagd worden over de inrichting van hun ruimte. De term 'spreekuur' is ontstaan omdat de groepen volgens een strak tijdschema na elkaar 'op spreekuur' komen. Naast de architect is daar soms ook een installatieadviseur bij aanwezig. Niet alle deelnemers zullen betrokken zijn geweest bij de workshops en op de hoogte zijn van de achterliggende uitgangspunten. Stuur bij de uitnodiging voor het spreekuur daarom deze uitgangspunten mee en zorg dat iemand van de directie bij de spreekuren aanwezig is, zodat vragen meteen kunnen worden beantwoord.

Een ander voorbeeld van raadplegen is het houden van interne validatiebijeenkomsten. Dat zijn bijeenkomsten waarin resultaten worden gepresenteerd aan belanghebbenden (bijvoorbeeld docenten) of experts met als doel om feedback, goedkeuring of bevestiging te verkrijgen en de juistheid, effectiviteit, haalbaarheid of acceptatie van de voorgestelde ideeën te valideren.

### *Informeren*

Maak los van de schoolwebsite een speciale website met alle informatie, interviews met bouwers, activiteiten, webcam, vragenforum en meer.

### *Publieksuitgave*

Maak van de uitgangspunten voor de Pedagogische Architectuur een aantrekkelijk vormgegeven publieksversie, die binnen en buiten de school gebruikt kan worden. Of een poster, waarop alles in één keer overzichtelijk gemaakt is.

### *Validatiebijeenkomsten*

Organiseer een aantal malen op het einde van de middag een validatiebijeenkomst, voor iedereen die geïnteresseerd is. De werkgroep Leren & Leeromgeving presenteert dan haar bevindingen en sluit deze steeds af met stellingen (bijvoorbeeld met de app Mentimeter), waar deelnemers op kunnen reageren. Eventueel kan de moderator vervolgens doorvragen. Open uitnodigingen (zonder stellingen en Mentimeter) om te reageren kunnen voor verwarring zorgen, omdat dan niet duidelijk is in hoeverre een bepaalde mening door de hele groep gedeeld wordt.



## Adviseren

Gebruikers worden actief betrokken bij het adviseren over deelonderwerpen. Een voorbeeld daarvan is als binnen de Werkgroep Leren & Leeromgeving telkens twee deelnemers een duidelijk omschreven opdracht krijgen om een deelonderzoek uit te voeren en daarover een verslag op de volgende vergadering uit te brengen. Hoe zij dat doen en wie zij daarbij betrekken mogen zij zelf bepalen. De deelonderwerpen bestaan uit praktische onderzoeksvragen en niet uit meningen, want het is niet de bedoeling dat er een parallelle Werkgroep Leren & Leeromgeving ontstaat. Voorbeelden van deze vragen zijn: hoeveel fietsers hebben behoefte aan een douchevoorziening? Wat is de woon-werkafstand van mensen die met de auto naar school komen? Is er vraag naar schooltuinen?

## Coproduceren

Gebruikers en schoolleiding werken als gelijken samen. De resultaten (uitgangspunten voor de pedagogische architectuur) vormen het uitgangspunt voor de ontwerpers. Deze situatie beschrijft het beste de praktijk in Nederland, waarbij de directie actief aan het proces deelneemt en daarbij de missie en toekomstvisie van de school presenteert en bewaakt.

## Zeggenschap, eigenaarschap

Docenten kunnen zelf besluiten hoe zij hun eigen omgeving inrichten. Bijvoorbeeld wanneer zij individueel over een eigen onderwijsruimte of als team over een eigen teamgebied beschikken.

De zelfdeterminatietheorie (Deci en Ryan) stelt dat voor welzijn en motivatie, autonomie, het ervaren van verbinding en het ontwikkelen van competentie belangrijk zijn. Dat geldt voor iedereen in de school, leerlingen en docenten. Als gebruikers directe invloed kunnen hebben op de eigen leer- en werkomgeving draagt dat ook bij aan hun welzijn en motivatie, bijvoorbeeld door materiaal aan de wand te kunnen hangen en over schoolmeubilair dat makkelijk te verplaatsen is te kunnen beschikken. Zelf de verlichting te kunnen regelen of zelf een raam open te kunnen doen zijn daar ook voorbeelden van. De situering van personeelsruimten is een geliefd onderwerp. De meeste scholen kiezen voor werkruimten in het onderwijscluster en voor recreëren in een gezamenlijke ontmoetingsruimte, als het kan met dakterrassen.

## Zeggenschap/participatie georganiseerd in niveaus

Op een grote Hogeschoolcampus in Groningen is zeggenschap georganiseerd door het grote ruimtebestand te verdelen in categorieën, elk met een eigen doelstelling en omschrijving van zeggenschap:

1. *Thuisvoelen, beleefde kleinschaligheid.* Docententeams mogen binnen bepaalde spelregels zelf keuzes maken bij de inrichting van hun werkomgeving. Ook specifieke laboratoria of werkplaatsen en een beperkt aantal algemene lesruimten die aan het team zijn gekoppeld behoren tot deze categorie.
2. *Efficiënte inzet algemene onderwijsruimten.* Deze worden centraal ingeroosterd. Centraal wordt periodiek geanalyseerd wat de ideale mix is van verschillende ruimtegroottes.
3. *Gastvrijheid op de campus.* Restaurants, mediatheek en andere algemene voorzieningen worden centraal beheerd en zijn niet gekoppeld aan een bepaalde faculteit. Gebruikers participeren doordat zij op interactieve schermen worden gevraagd te reageren, bijvoorbeeld over menu's en kwaliteit van het aanbod.
4. Er zijn nog meer categorieën, waar gebruikers minder invloed op hebben, zoals facilitaire (technische) ruimten en ruimten voor verhuur aan externen.

### 3.3 Vieringen en kansen voor het onderwijs

Een bouwproces biedt allerlei kansen voor vieringen. Traditioneel zijn er de eerste heipaal, de eerste steen, het hoogste punt, de oplevering en de opening. Voor leerlingen is het volgen van de bouw interessant, bijvoorbeeld door maquettes te bouwen, zelf ontwerpen te maken, een bezoek te brengen aan de bouwkeet, een excursie te maken op de bouwplaats of interviews te houden.

Bouwprofessionals, zowel uitvoerende bouwvakkers, raadgevende ingenieurs of het architectenbureau, vinden het vaak leuk om uitgenodigd te worden om op school iets te komen vertellen en reclame te maken voor hun vak. Duurzaamheid is daarbij een populair thema. In bijzondere gevallen zijn ook stadsecologen en archeologen aan het werk: unieke kansen voor het onderwijs!

Archeologische vondsten op de bouwplaats zijn zeer de moeite waard om binnen het schoolgebouw zichtbaar te maken. Verbinding met de historie van de locatie draagt bij aan de beleving van de school als unieke plek.

Hetzelfde kan ook bereikt worden door elementen van het oude gebouw binnen het nieuwe gebouw een plek te geven.

De bouw zien als een kans voor het onderwijs draagt bij aan het positieve gevoel over de bouwwerkzaamheden, die natuurlijk ook overlast geven. En het heeft natuurlijk invloed op de gebruikers die dit bijzondere traject allemaal mee mogen maken.



*Archeologische opgravingen verwerkt in de bouw*

#### *Archeologievondst*

De directie van een school in Hardenberg maakte zich grote zorgen of de bouw wel op tijd voor het volgende schooljaar gereed zou komen. Het was voor de planning dan ook een forse tegenvaller dat op het bouwterrein een archeologische vondst werd gedaan. De archeologen gingen gelukkig voortvarend te werk en stuitten op de deksel van een soort kist. De directie mocht in bijzijn van de lokale televisie deze kist op 1 april voorzichtig openen en vond een zeer bijzonder document... Zeer geslaagde 1 april grap waar bouw, school en televisie aan samenwerkten en waar de directie van de school volledig was ingetuind!

# 4. BEHOEFTE IN CATEGORIEËN

Als je gebruikers vraagt naar hun behoefte aan ruimte, komen er veel verschillende onderwerpen naar voren. Soms gaat het over de hoofdlijnen van het gebouw, maar meestal over de directe leeromgeving, zoals betere akoestiek, frisse lucht, beter draadloos internet, meer openheid, minder openheid, meer opbergruimte, meer flexibiliteit, minder saai of juist meer rust, meer ruimte voor verschillende werkvormen, eigen werkplek of flexplek, meer stopcontacten, enzovoort.

Door alle inbreng direct op de juiste plek te verzamelen wordt voorkomen dat enthousiaste gebruikers steeds ontmoedigd worden met opmerkingen als: "Dat komt later pas aan de orde".

## 4.1 Drie categorieën

Vitruvius (± 85-20 v.Chr.) was een Romeins militair, architect en ingenieur. Zijn boek over architectuur, *De bouwkunst in 10 delen*, heeft grote invloed op de architectuur gehad. Volgens Vitruvius hangt de schoonheid van een gebouw af van de mate van *Utilitas* (functionaliteit), een begrip dat hij verbindt aan de begrippen *Firmitas* (degelijkheid) en *Venustas* (schoonheid).

Meer dan 2.000 jaar later is dit nog steeds een praktische indeling, die soms wordt voorgesteld als een piramide van Maslow, met *Venustas* in de top, *Utilitas* in het midden en *Firmitas* als basis. Maslow-aanhangers hebben de punt van de piramide later uitgebreid met een hogere top, die staat voor maatschappelijke dienstbaarheid. Opvallend is dat Vitruvius een gebouw al beschreef in termen van menselijke behoefte en niet als een verzameling van technische onderdelen.

Ann Taylor, auteur van *Linking Architecture and Education*, geeft deze drie categorieën de namen 'Body' (*Firmitas*, degelijkheid, gezondheid), 'Mind' (*Utilitas*, functionaliteit, goed doordacht) en 'Spirit' (*Venustas*, inspiratie, beleving). Bij elk onderwerp vraagt zij zich af wat het doet voor de 'Body, Mind and Spirit' van de gebruikers en van het gebouw. Deze naamgeving drukt ook uit dat alle drie categorieën voor gebruikers even betekenisvol zijn en bij participatie om aandacht vragen.



Soms vragen architecten aan de gebruikers zich alleen te richten op de functionaliteit (Mind) van het gebouw, want beleving en techniek zouden bij uitstek het domein van de architectuur zijn. Dan vergeten zij dat daarover ook veel gebruikersspecifieke keuzes mogelijk zijn.

De drie categorieën waarin behoeftes kunnen worden beschreven zijn dan:

- Belevingskenmerken (Spirit, mooi & dienstbaar)
- Ruimtelijk-Functioneel Programma van Eisen (Mind, functioneel & sociaal)
- Technisch-Faciliteitair Programma van Eisen (Body, veilig & gezond)

De te maken keuzes binnen deze categorieën wordt bepaald door de onderwijsvisie en doelgroepen van de school. Dit is een (heel interessant) boek apart, maar in het kader van dit handboek is het belangrijk om bewust te zijn van een raamwerk, waarin alle informatie, gedachten en ideeën een plek kunnen vinden.

### *Technisch-Faciliteitair Programma van Eisen*

Dit is de basis van de piramide. Uitgangspunt is dat wat er ook allemaal wordt bedacht, de basis goed moet zijn: sterk (constructie), gezond (licht, lucht, geluid, hygiëne), toegankelijk, veilig, goed te onderhouden, overzichtelijk en voldoende aan alle eisen, wetten en regels. De aanname bij gebruikers dat dit geen aandacht behoeft en vanzelf wel goed zal komen klopt helaas niet. Juist in de dagelijkse praktijk kunnen zij in een nieuw gebouw tegen zaken aanlopen die zij achteraf gezien graag anders gewild hadden. In de workshopssessie over de facilitaire en technische eisen nemen deelnemers een lijst door met onderwerpen waar keuzes mogelijk zijn, plus een beschrijving van de voor- en nadelen van de verschillende keuzes.

Een veilig en gezond binnenklimaat heeft rechtstreeks invloed op het werken en leren van de gebruikers. Te weinig zuurstof maakt slaperig, grote open leeromgevingen worden onbruikbaar als de akoestiek niet deugt, slechte zonwering is vermoeiend voor de ogen en de ruimten worden te warm. Als het bouwbudget te krap is voor alle wensen, is het verleidelijk om op deze aspecten te bezuinigen. Doe het niet!

Regels voor brandveiligheid, zoals het opdelen van een gebouw in af te sluiten brandcompartimenten, kunnen het ontwerp beïnvloeden en moeten vanaf de start van het ontwerpproces worden meegenomen. Dit is een bekend terrein voor architecten, die zondig daarvoor gespecialiseerde adviesbureaus inschakelen.



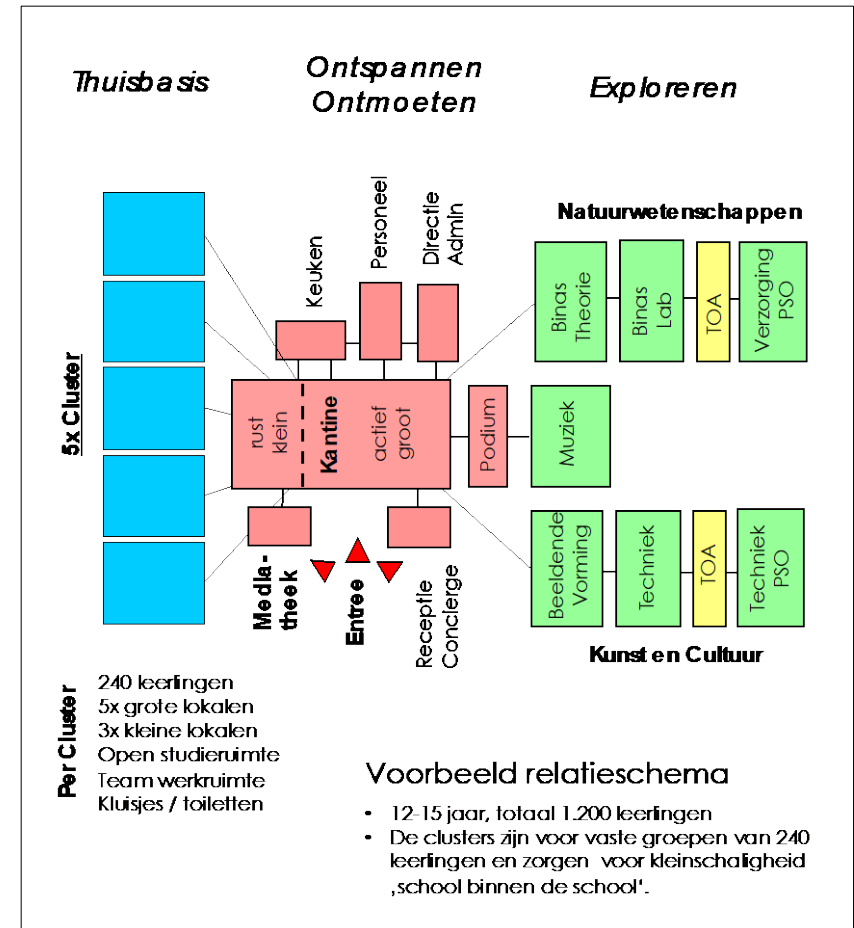
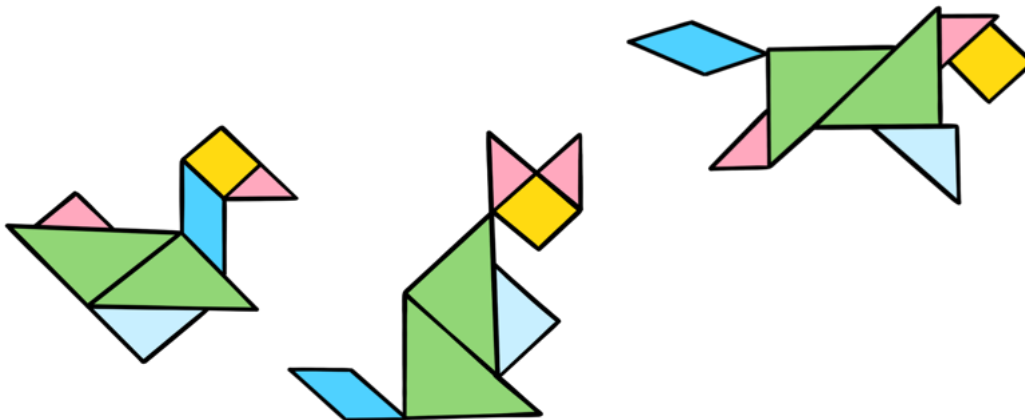
De vorm van een gebouw en de situering ervan op de locatie bieden tal van mogelijkheden om het binnenklimaat te beïnvloeden, zoals het slim oriënteren op de zon, het gebruik van luifels, materialen met een hoog accumulerend vermogen, het toepassen van zonnepanelen, toepassen van planten en vele andere technieken. Dit is duurzaam en ook kostenefficiënt, waardoor meer budget overblijft voor de kwaliteit van de leeromgevingen. Neem dit mee in het Programma van Eisen.

*Ruimtelijk-Functioneel Programma van Eisen (Functioneel & Sociaal)*

Het Ruimtelijk-Functioneel Programma van Eisen vormt het centrale deel van de piramide: het gebouw als functionele, flexibele leeromgeving, met ontmoetingsplekken en goed doordachte verbindingen. De school als plek waar allerlei vormen van samenwerking en interactie plaatsvinden en waar ruimten, plekken en verbindingen de leerprocessen ondersteunen.

Onderdelen van een Ruimtelijk-Functioneel Programma van Eisen zijn een beschrijving van doelgroepen, activiteiten, ruimten en oppervlakten, relaties tussen activiteiten, relaties tussen ruimten en bijzondere eisen per ruimte.

Een 'relatieschema' beschrijft welke ruimten en activiteiten bij elkaar horen zonder deze nog uit te werken. Met dezelfde oppervakten als bouwstenen zijn veel verschillende combinaties mogelijk. De te maken keuze heeft veel invloed op het functioneren van de school, dit is voor participatie een belangrijk onderwerp. Zie Workshop: Modelontwikkeling.





### Belevingskenmerken (cultuur, sfeer en identiteit)

Een schoolgebouw kan dienen als een bron van inspiratie voor leerlingen en medewerkers, de zichtbaarheid van activiteiten vergroten, uitdaging en geborgenheid bieden, en als 'Derde Leraar' oftewel als leermiddel ter ondersteuning van het onderwijs dienen. Daarnaast fungeert het als visitekaartje van de school. De vormgeving creëert een beleving en sfeer in het gebouw waarin gebruikers zich thuis voelen. Wanneer gebruikers de mogelijkheid hebben om hier zelf invloed op uit te oefenen, kan dit op zijn beurt hun algehele gevoel van welzijn en comfort verbeteren.

De behoeften van de gebruikers kunnen soms leiden tot discussies met de architect over wat als 'mooi' wordt beschouwd en wie daarover beslist. Misschien vindt de architect frisse kleuren, zoveel mogelijk glas en weinig mogelijkheden om materiaal aan wanden te bevestigen esthetisch aantrekkelijk vinden, terwijl de school maximale ondersteuning van het leerproces juist als schoonheid beschouwt. Het laatste kan betekenen veel mogelijkheden om materiaal aan de wand te hangen. En: niet overal glas, maar veel meer een zorgvuldige balans tussen openheid en geborgenheid. Wellicht zijn er ook specifieke wensen met betrekking tot inrichting en kleurgebruik die aansluiten bij de school. Het gebruik van kleur en materialen om de ruimtes gemakkelijk te herkennen, kan ook van groot belang zijn voor de school. Bovendien kan er een verlangen zijn naar veel groen binnen de school. Bovendien zijn er veel inspirerende voorbeelden van kunstwerken zowel binnen als buiten de scholen, vaak tot stand gekomen met actieve deelname van gebruikers.

Bij het beschrijven van belevingskenmerken is het de kunst om deze niet als kant-en-klare oplossingen aan te geven, maar vooral het 'waarom' te beschrijven. Het ontwerpwerk valt immers onder de expertise van de ontwerpers en vaak komen zij met nog betere oplossingen.

### Omgevingspsychologie

In het academische vakgebied van omgevingspsychologie krijgt in Nederland de beleving van werkomgevingen en leeromgevingen veel aandacht. Bovendien zijn er experts die een duidelijke meerwaarde kunnen leveren voor het ontwerp of de inrichting van een bestaand gebouw, zoals bij het gebruik van kleur, het ontwerp van verlichting, de selectie van kunst, de toepassing van planten en de keuze van circulaire materialen.

### Verskil maken tussen eisen en wensen

De lijst van wensen is altijd langer dan wat in het budget mogelijk is. Tijdens de eerste workshops is het nog niet nodig meteen een onderscheid tussen eisen en wensen te maken. Als het moment komt dat dit wel nodig is, blijft het nuttig om

*Wij bouwen een school!*



### Participatieve kunst

Bij een school voor voortgezet onderwijs in Apeldoorn heeft een kunstenaar aan alle 1.200 leerlingen gevraagd wat zij de belangrijkste positieve eigenschap van een docent vinden. Alle 1.200 antwoorden zijn geschreven op de muur van de medewerkerskamer 😊.

Verreweg het meest ingediende antwoord was

Humor

naast de eisen ook een afgewogen wensenlijst intact te houden. Aanbestedingen kennen soms financiële meevallers, de wensenlijst komt dan goed van pas. Ook kan een architect mogelijkheden zien om bepaalde wensen toch mee te nemen in het ontwerp.

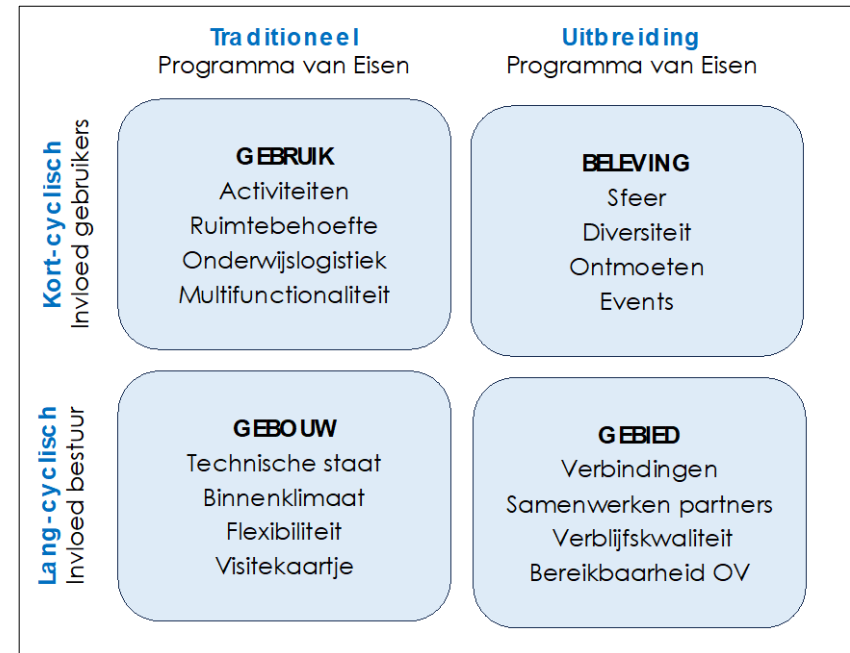
### Het gebied als 4e categorie

De voorgaande indeling in drie categorieën (Ruimtelijk-Functioneel, Belevingskenmerken en Technisch-Faciliteir) gaat uit van een project waarvoor het groene licht al is gegeven. De haalbaarheid en de keuze van de locatie zijn dan in een vooronderzoek al bepaald. Dit is echter niet altijd het geval. Een groot schoolbestuur of een gemeente kan voor afwegingen over handhaven, afstoten of herbestemmen van haar locaties komen te staan. In een strategisch huisvestingsplan legt zij dan alle overwegingen en keuzes vast voor de middellange en lange termijn. Locatie, of anders gezegd 'het gebied' is daarin een belangrijke factor. Een school kan bijvoorbeeld over een perfect gebouw beschikken, maar wat als het op de verkeerde plek staat?

Voor veel scholen is de verbinding met de omgeving steeds belangrijker geworden. Bij het beroepsonderwijs is bijvoorbeeld de nabijheid van bedrijven waarmee het samenwerkt en waar mogelijk een deel van het onderwijs plaatsvindt een duidelijk voordeel. Een ziekenhuis is daarvan een goed voorbeeld, maar het kan ook gaan om sportvoorzieningen in de omgeving, of mogelijkheden voor het speciaal onderwijs om praktijkervaringen in de buurt van de school op te doen. Een ander voorbeeld is sociaal veilige fiets- en wandelroutes, die kunnen bepalen of de school wel of niet avondonderwijs aan kan bieden. Door het 'Gebied' aan de drie categorieën toe te voegen zijn er vier categorieën die voor de school van waarde zijn. Daarmee kan je spreken over de gebruikswaarde, belevingswaarde, gebouwwaarde en gebiedswaarde van een bepaald gebouw. Centrale vraag is: in welke mate draagt dit gebouw of ontwerp, met zijn vier waarden, bij aan het door ons voorgestane beleid?

### Horizontaal in het schema

Beleving & Gebruik zijn veranderlijker dan Gebied & Gebouw. Beleid over Beleving & Gebied zal rekening moeten houden met deze veranderlijkheid en veel aandacht moeten geven aan de actuele en toekomstige behoefte van de gebruikers. Beleid over vestiging in een gebied en investeringen in een gebouw bestrijken een lange termijn en vinden hun plek in het strategisch beleid. Dit is vooral een bestuurlijke verantwoordelijkheid. Ook hier kan gebruikersparticipatie van nut zijn, bijvoorbeeld om goed gebruik te maken van de binnen de organisatie aanwezige kennis.



### Omgevingswet

In de nieuwe omgevingswet is participatie verplicht, maar de wijze waarop is vrij. De verantwoordelijkheid voor participatie komt bij de initiatiefnemer te liggen. Bij scholen zijn dat de schoolbesturen of de gemeenten, afhankelijk van wie bouwheer is.

### Participatie in Amersfoort

De gemeente Amersfoort beschrijft in een participatiegids een stappenplan, van eerste idee tot de aanvraag van een omgevingsvergunning. Afhankelijk van de omvang van het project en de impact op de omgeving beschrijft zij een specifieke werkwijze. Zo kunnen de dakkapellen en uitbouwen aan woningen vrij van participatie zijn, maar wordt er voor een schoolgebouw een omgevingstafel georganiseerd, waarin een plan wordt besproken door ambtenaren die vanuit verschillende aspecten naar het plan kijken. Dit gebeurt nadat er participatie met de omwonenden heeft plaatsgevonden.

### Verticaal in het schema

Gebruik & Gebouw zijn van oudsher de belangrijke onderwerpen van een Programma van Eisen. Het zijn onderwerpen die concreet te beschrijven zijn, in vierkante meters, relatieschema's (vlekkenplannen) en eisen aan het binnenklimaat. Belevingskenmerken (cultuur, sfeer, identiteit) zijn een belangrijker thema geworden, sinds van leerlingen en studenten meer zelfstandigheid (zelfsturing) wordt verwacht dan in het verleden. Zij zijn niet alleen op school omdat het moet, maar ook omdat zij graag op school willen zijn, op plekken waar zij graag willen leren. Hetzelfde geldt ook voor de medewerkers.

Gebied is ook belangrijker geworden, sinds een school meer dan in het verleden wordt gezien als het logische hart van een buurt, met faciliteiten waar de buurt gebruik van kan maken en waar andersom het onderwijs graag gebruik maakt van kansen in de omgeving.

Bouwen vindt bijna altijd plaats in dichtbebouwde gebieden, wat bijzondere eisen stelt aan de plannen. Voorbeelden zijn noodzakelijke voorzieningen aan de gevel vanwege hinder van verkeerslawaai, of rekening moeten houden met de behoeftes van de directe burens.



*Uitbundig kleurgebruik in hart van de school  
(Niekee, Roermond)*



# 5. WIE DENKT MEE?

## 5.1 Gebruikers

### *Directie, bestuur, medezeggenschapsraad*

De directie is actief betrokken vanwege de verschillende belangen waar zij mee te maken heeft, zoals de ontwikkeling van het onderwijs, het welzijn van de medewerkers, de planning van activiteiten, de relatie met de buurt en de wervingskracht van de school.

Schoolbestuurders in Nederland delegeren de organisatie van het participatieproces vrijwel altijd naar de schoolleiding. Het bestuur bewaakt de kaders waarbinnen de plannen vorm moeten krijgen en zijn, samen met de directeur, onderdeel van de stuurgroep. Bestuurders zijn vaak geïnteresseerd in het verloop van het participatieproces. Soms laten zij zich daarom graag uitnodigen bij bepaalde activiteiten, zoals een informatiebijeenkomst of een studiereis.

Voor een medezeggenschapsraad past participatie in het opkomen voor de belangen van het personeel. Zij kunnen van tevoren geïnformeerd of geraadpleegd worden over de opzet van het participatieproces. Voorkomen moet worden dat er een parallel participatieproces ontstaat. Deelname van leden kan alleen op persoonlijke titel, maar niet als extra formele medezeggenschapsrol, vanwege de gelijkwaardigheid van alle deelnemers van een workshop, die daar namens zichzelf spreken en niet namens een groep. Natuurlijk worden zij in hun eigen formele rol via de directie over resultaten geïnformeerd. Wanneer de plannen leiden tot veranderingen in de organisatie kunnen zij gevraagd worden daarover te adviseren.

### *Docenten en leerkrachten*

Docenten en leerkrachten zijn, ondanks verschillen per schooltype en situatie, vaak zeer betrokken bij het wel en wee van hun school. Hun belang is een goede werk- en leeromgeving, voor de leerlingen en voor zichzelf.

Als gymnastiekdocenten op een andere locatie dan de hoofdlocatie werken en buiten de plannen vallen, betrek hen toch bij het proces. Een impuls voor het onderwijs geldt ook voor het bewegingsonderwijs. Meer bewegen is van belang voor de hele school, ook buiten de sportlessen.

### *Leerlingen en studenten*

### *Communicatie/Participatieplan*

Maak een plan met daarin een complete stakeholder analyse. Beschrijf voor elke stakeholder beknopt het belang bij de plannen en de grondhouding (positief; positief/kritisch; neutraal; neutraal/kritisch; wisselend). Maak een matrix waarin je per fase in het proces en per stakeholder alle activiteiten een plaats geeft.

Voorbeeld van stakeholders van een school voor voortgezet onderwijs:

<u>Intern (Gebruikers)</u>	<u>Projectmanagement</u>
Leerlingen	Wethouder
Leerlingenraad	Gemeente (diverse)
Medewerkers	Bestuur / Raad van Toezicht
Mentoren	Architect
Personeelsraad	Adviseurs, bouwpartijen
Ouderraad/responsgroep	Leveranciers
Ouders	
Medezeggenschapsraad	
Pensionado 's	<u>PR en Marketing</u>
	Potentiële leerlingen
<u>Omgeving</u>	Potentiële ouders
Directe burens	Toeleverende basisscholen
Stadsgenoten	

### *Internationale scholen*

Bij internationale scholen verhuizen docenten vaak en zullen ze de nieuwbouw misschien niet zelf meemaken. Toch kan daardoor hun inbreng ook waardevol zijn, zij hebben immers veel kennis doordat zij meer voorbeelden hebben gezien dan de huidige eigen school.

Leerlingen en studenten kunnen goede en verrassende ideeën leveren, die soms anders zijn dan wat door docenten van tevoren aangenomen was. Een voorbeeld is dat moderne schoolgebouwen vaak heel levendig zijn, maar leerlingen wensen daarnaast ook plekken met rust. Ook hier geldt dat er verschillen zijn tussen leerlingen. Er zijn verschillende effectieve vormen denkbaar om hun inbreng te faciliteren en te motiveren om een bijdrage te leveren. Vraag in het voortgezet onderwijs de leerlingenraad of, in geval van een hogeschool of universiteit een studievereniging, een bijeenkomst te organiseren. Dit levert altijd een grotere deelname op.

### Onderwijsondersteunend personeel

Conciërges hebben vaak een goed inzicht in wat er zich binnen en buiten het schoolgebouw afspeelt en hebben oog voor de uitvoerbaarheid van voorstellen. Neem het onderwijsondersteunend personeel, zoals administratie en conciërges mee in de bijeenkomsten, omdat hun wensen niet alleen belangrijk zijn voor hun eigen werkomgeving, maar ook voor de situering daarvan in het gebouw.

## 5.2 Overige groepen

### Ouders

Ouders tonen vooral belangstelling voor het basisonderwijs. Veel ouders wonen in de buurt van de school, betrekken van ouders kan ook de relatie met de buurt versterken.

### Omwonenden

Omwonenden kunnen bezwaren hebben tegen veranderingen in een bestaande stedelijke situatie, maar communicatie en aanpassingen in het ontwerp kunnen deze bezwaren vaak wegnemen.

Omwonenden vrezen in eerste instantie vaak geluidsoverlast, maar lijken soms vergeten te zijn dat 's avonds, in de weekends en in de vakanties de school niet gebruikt wordt. Overlast kan ook bestaan uit inkijk vanuit de school in de achtertuinen, dit is in een plan meestal goed oplosbaar. Aanrijdroutes, Kiss & Go plekken, fietsroutes en plekken waar fietsers zich kunnen verzamelen voordat zij als groep naar huis fietsen, zijn ook aandachtspunten voor de relatie met de buurt. Informatiebijeenkomsten en persoonlijk bezoek door de directie aan omwonenden die vragen hebben worden altijd zeer gewaardeerd.



*Drukbezochte workshop georganiseerd door de leerlingenvereniging*



*In Düsseldorf werd een gezamenlijke creatieve workshop voor ouders, kinderen en leerkrachten georganiseerd. De kinderen werd gevraagd om collages te maken, de volwassenen om teksten te schrijven. Omdat iedereen samenwerkte en elkaar ontmoette aan de fototafel, kwamen veel gezamenlijke resultaten vanzelf tot stand.*

### *Gemeenteambtenaren*

De schoolbesturen zijn (in Nederland) verantwoordelijk voor de scholenbouwplannen, de ambtenaren toetsen de plannen aan alle wet- en regelgeving en denken niet mee aan de onderwijskundige inhoud van de plannen. Wel als het gaat om inpassing van de plannen op de locatie, informatie aan de omwonenden en afstemming met de vereiste vergunningen en procedures.

### *Gemeenteraad*

In Nederland beslist de gemeenteraad uiteindelijk over budgetten. Gemeenteraadsleden zijn doorgaans (terecht) erg betrokken en geïnteresseerd in scholenbouw. Voor kleine gemeenten betekent het ook een forse investering. Overweeg een speciale bijeenkomst op de school te organiseren, leg uit voor welke opgaves het onderwijs staat en waarom de plannen daarvoor nodig zijn. Voor gemeenteraadsleden, die niet in het onderwijs werken, is de eigen schooltijd vaak nog het belangrijkste referentiekader, een bijeenkomst op school wordt dus zeer gewaardeerd.

### *Bedrijven en instellingen*

Bedrijven en instellingen hebben belang bij leeromgevingen die de beroepspraktijk goed weergeven. Vaak doneren zij ook specifieke technische apparatuur, waarop leerlingen kunnen oefenen.

Een validatieworkshop kan zeker nuttig zijn. Op een dergelijke bijeenkomst informeert de school haar partners uit de beroepspraktijk over de plannen, gevolgd door de vraag of de nieuwe onderwijsomgevingen een goede voorbereiding zullen zijn op hun beroepspraktijk.

### *Architect en engineers*

De architect heeft veel baat bij een goed georganiseerd participatieproces, omdat het zorgt voor een duidelijke en breed gedragen vraagstelling. Het bespaart tijd, die zij er anders zelf in hadden moeten steken en het voorkomt wijzigingen tijdens het ontwerp en de uitvoering. De architect kan een nuttige bijdrage leveren aan het participatieproces. Zijn rol kan lastig zijn, omdat de gebruikers hem zien als expert en om oplossingen vragen zonder daar eerst zelf over na te denken. Aandachtspunt is om dan niet te snel met eigen oplossingen komt. Beter is om eerst alles mee te nemen naar het architectenbureau en daarna terug te komen met varianten.

### *Studievereniging organiseert*

De studievereniging van de opleiding fysiotherapie vertelde dat een participatiebijeenkomst in de tentamenweek slecht uitkwam, maar dat zij een idee hadden: een ontbijtworkshop om 8:00 met lekkere verse broodjes, verse jus en natuurlijk goede koffie. De opkomst was heel hoog!

### *Studereis*

Een studiereis is een mooie gelegenheid om met elkaar kennis te maken en te vertellen over de plannen en ambities. Mogelijk zijn bestuurders en gemeenteambtenaren geïnteresseerd om mee te gaan. Ook zij hebben behoefte aan inspiratie. Een tweedaagse studiereis heeft veel meerwaarde, door samen het avondleven van de te bezoeken stad te bestuderen!

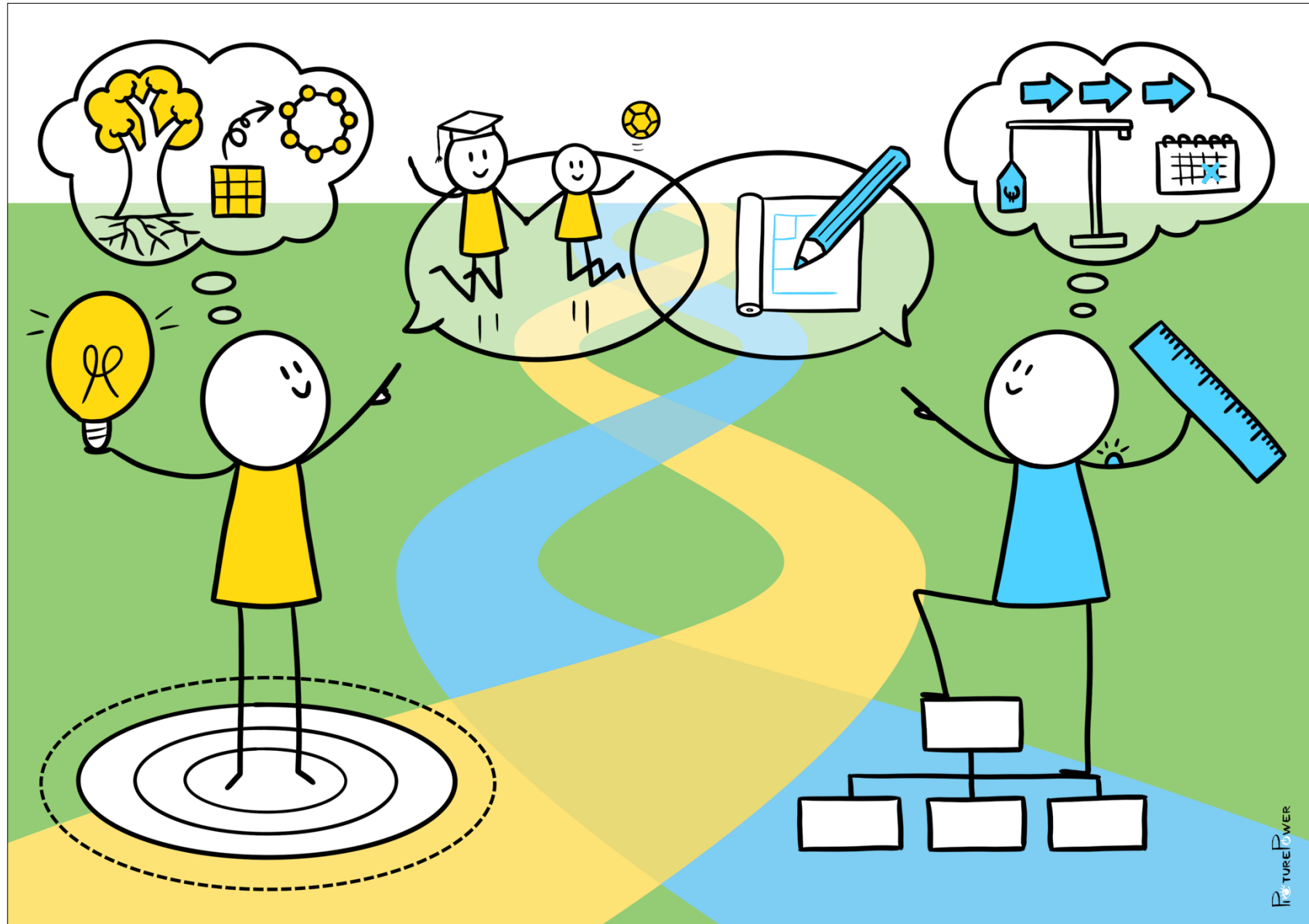
### *Design is een vak apart*

Soms komt een gebruiker zelf met een ontwerpvoorstel en wordt het precies zo gemaakt zoals het door hem is getekend. Dat kan heel goed gaan maar soms ook juist leiden tot teleurstellingen:

"Nu ik het resultaat in werkelijkheid zie, had ik het toch heel anders gewild!"

Design is een vak apart en kent verschillende fases met eerste ideeën en Eureka momenten die in het vervolg van het ontwerpproces vaak weer worden verworpen, of doorontwikkeld. Een goede ontwerper weet je steeds te verrassen met een nieuw idee.

# 6. PROJECTSTRUCTUUR



## 6.1 Onderwijs en Bouw werken samen

Onderwijs en Bouw werken samen aan hetzelfde doel: een schoolgebouw, dat de onderwijsvisie van de school ondersteunt en waar iedereen graag naar toe gaat om te leren en te werken.

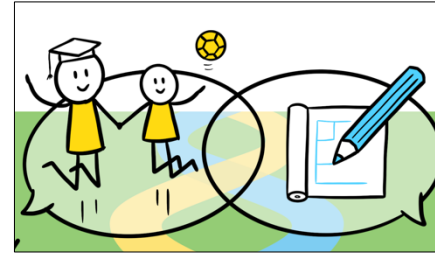
Bijzonder in deze samenwerking is dat de werelden van onderwijs en bouw sterk van elkaar verschillen. Beide hebben hun eigen vaktaal, methodes en belangen. Dit kan snel leiden tot misverstanden en miscommunicatie, daarom is het goed om bij deze verschillen stil te staan.

### *De wereld van het onderwijs*

Het vooruitzicht van een nieuw schoolgebouw biedt de kans om na te denken over hoe een ideale, toekomstgerichte leeromgeving eruit zou kunnen zien. Daarover zal iedereen eigen gedachten hebben. Het gesprek erover opent allerlei vensters, leidt tot levendige discussies en levert nieuwe ideeën en inzichten op. De adrenaline gaat stromen! Het participatieproces heeft als doel dit in goede banen te leiden en resultaten te leveren waarmee zowel de school als de bouwprofessionals verder kunnen. Een participatieproces heeft alle kenmerken van verandermanagement en vereist vrijuit denken, debat, verbindingen, aandacht voor de cultuur en veel goede communicatie.

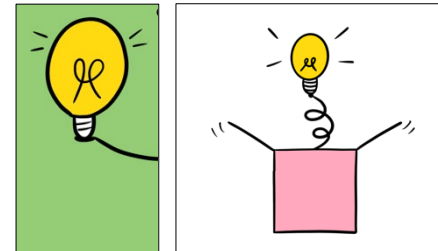
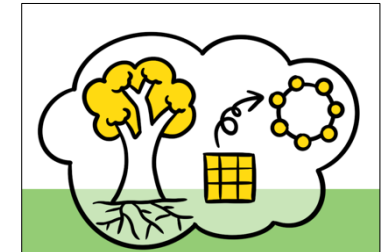
### *De wereld van de bouw*

Bouwen van een school gebeurt door veel verschillende bouwpartijen die, goed op elkaar afgestemd, elk hun duidelijk afgebakende deelopdracht uitvoeren. Overlap van taken leidt tot verwarring over verantwoordelijkheden. Alles hangt als een goed lopend uurwerk met elkaar samen en wijzigingen kunnen het ritme verstoren. Bouwprofessionals zoals architecten, engineers en aannemers zijn gewend te werken volgens heldere contracten, demarcatie overzichten (waarin taken nauwkeurig zijn beschreven om overlap te voorkomen) en planningsafspraken, alles volgens de principes van projectmanagement. Het is hun dagelijks werk, zij begrijpen elkaar, werken graag efficiënt en hebben daarin veel ervaring.



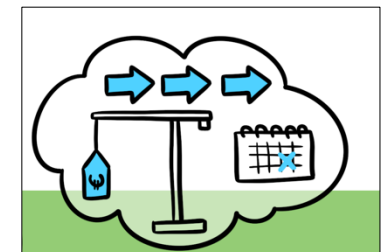
*De samenwerking tussen Onderwijs en Bouw is een spel van vraag (wat heeft het onderwijs nodig) en antwoord (ontwerpvoorstellen die een antwoord geven op de vraag).*

*Hoe betrek je de hele organisatie, met haar afdelingen, 'takken en wortels', bij de overgang van een hiërarchische, centraal gestuurde structuur naar een teamgerichte, decentrale aanpak? Met meer flexibiliteit, samenwerking, leerlinggerichtheid, betrokkenheid en werkplezier?*



*Docenten zijn professionals die graag hun eigen ideeën inbrengen. Dit is ook het moment om nieuwe ideeën te verkennen, bijvoorbeeld door een studiereis te maken.*

*De verschillende fases in een bouwproces zijn van tevoren gepland en helder afgebakend. Vertragingen tijdens de bouw hebben snel grote gevolgen voor de kosten, bijvoorbeeld door extra huur van dure bouwkransen.*





### De rol van de schoolleiding

In het participatieproces biedt de schoolleiding visie, gaat voor in de discussies en geeft ook de kaders aan waarbinnen gezamenlijk naar oplossingen gezocht kan worden. De schoolleiding staat midden in het proces om te inspireren, gesprekken aan te moedigen en werkgroepen te faciliteren die nadenken over wat het toekomstige onderwijs vraagt.

In het bouwproces heeft de eindverantwoordelijke schoolleiding (bestuur/directie) een positie in de stuurgroep. Daar worden voortgang en resultaten van alle partijen besproken en besluiten genomen. De stuurgroep neemt echter zelf geen deel uit van het maakproces, want het moet bij het toetsen van plannen een onafhankelijke positie innemen.

### Begrip voor elkaar

Het hanteren van een projectmanagementaanpak zoals in de bouw gebruikelijk is, met sterk afgebakende taakgroepen en strakke deadlines, zal bij het participatieproces snel tot misverstanden, stress en conflicten leiden, of tot een mager resultaat zonder draagvlak. Voor de bouwprofessionals is het goed te weten dat een veranderproces van een school echt niet hetzelfde is als een bouwproject. Andersom zal de school begrip moeten hebben voor de strakke planning en afspraken die in de vele contracten met onderaannemers al zijn vastgelegd.

## 6.2 Stoel en Stad

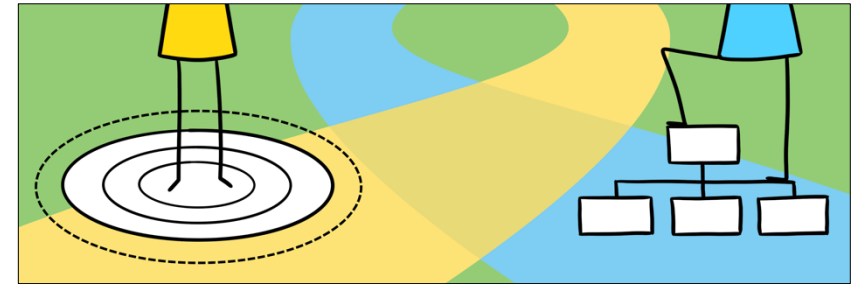
Een ander verschil tussen Onderwijs en Bouw is het aangrijppunt: is het de micro- of de macro-leeromgeving, de stoel of de stad?

Leren vindt vooral plaats in de micro-leeromgeving, de onderwijsruimten, door interactie tussen leerlingen, onderling, met de docent en met de leermiddelen. Over de micro-leeromgeving hebben docenten veel kennis: over het pedagogisch klimaat, de didactiek, het vak, de werkvormen en de inrichting van de onderwijsruimte.

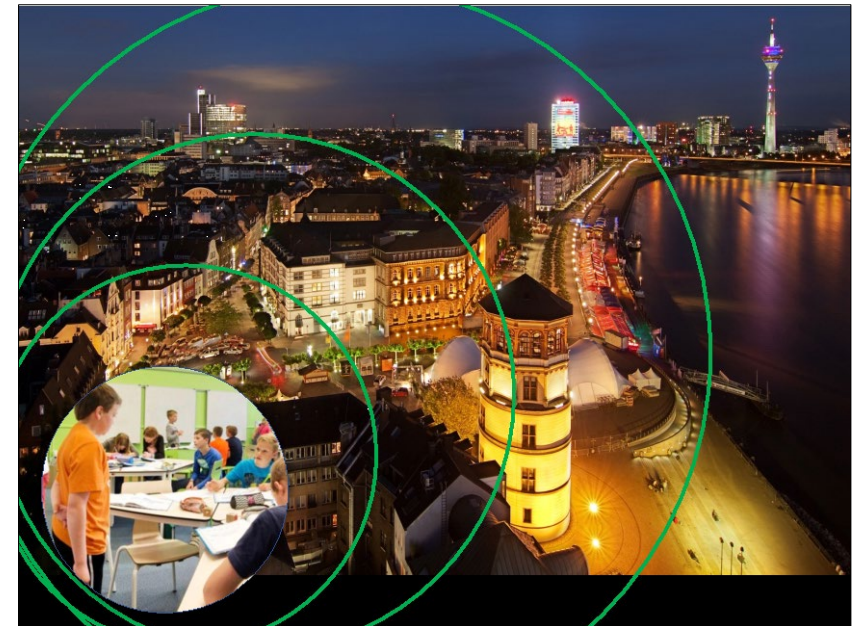
Het ontwerpproces begint bij de grote lijnen en werkt dan naar details toe, oftewel van 'Stad naar Stoel'. De stedelijke context is bijvoorbeeld een belangrijk uitgangspunt voor het ontwerp.

De begeleider van het participatieproces kan aan de gebruikers vragen om ook als een architect te gaan denken en te beginnen bij de hoofdlijnen - de 'details' komen later wel.

Het risico is dat de uitgangspunten die docenten dan formuleren uit principes



Verandermanagement en bouwprojectmanagement verschillen wezenlijk van elkaar.



Verschillende schaalniveaus, micro, meso, macro.  
Op welke schaal begin je, micro of macro?

bestaan, die abstract overkomen en waarbij de gevolgen voor de micro-leeromgeving voor de gebruikers nog niet duidelijk zijn. Dit kan leiden tot situaties waarbij gebruikers later in het proces alsnog aangeven dat het ontwerp niet aan hun verwachtingen voldoet. Zorg er daarom voor dat in het participatieproces de micro-leeromgeving vanaf het begin ook wordt meegenomen. Dit zorgt voor meer aangrijppunten voor de deelnemende eindgebruikers, geeft meer levendige discussies en levert resultaten op die van klein naar groot een rijkere beschrijving geven van de pedagogische architectuur.

## 6.3 Werkgroep Leren & Leeromgeving

### Definitie leeromgeving

De OECD gaf in haar onderzoek naar effectieve leeromgevingen de volgende definitie van het begrip leeromgeving:

*"Een leeromgeving omvat alle fysieke, sociale en culturele elementen waarin leren (formeel en informeel) plaatsvindt. Het omvat de fysieke ruimtes, de sociale interacties, de pedagogische benaderingen en de organisatorische structuren die het leren beïnvloeden. Een effectieve leeromgeving is erop gericht om leerlingen te ondersteunen bij het bereiken van hun volledige potentieel, door hen in staat te stellen te leren, te groeien en te gedijen in een omgeving die veilig, uitdagend en inspirerend is."*

### Werkgroep Leren & Leeromgeving

Vanuit gebruikersperspectief staat bij het bedenken van de nieuwe school de leeromgeving centraal. De vraag welke ruimten daar bij horen levert een divers beeld op. Is de kantine ook een leeromgeving? En de gangen? En de toiletten? En de buitenruimte?

Hier is het woord 'informeel leren' behulpzaam: informeel leren vindt namelijk overal plaats. Bijvoorbeeld door vanuit een gang te kijken naar wat er in een werkplaats gemaakt wordt. Door aanwezige vitrines en showcases. Of gewoon door een zitje dat uitnodigt om met elkaar te praten. Of door je even terug te kunnen trekken en te overdenken wat je allemaal hebt meegemaakt. En de toiletten dan? Een bewuste positionering van toiletten draagt zeker ook bij aan een veilig pedagogisch klimaat, zonder geweld en pesten.

Het meest werkzaam is om de hele schoolomgeving, inclusief de buitenruimte als leeromgeving te beschouwen. In een Programma van Eisen zullen immers ook alle functies en ruimten omschreven moeten worden.

### Kernvraag

Spreek leerkrachten aan op hun kennis over leren en leeromgeving. Stel uzelf en anderen steeds weer de volgende vragen: "Hoe draagt dit voorstel bij aan het leren en werken van leerlingen en personeel?" en: "Voor wie bouwen we en wat hebben zij nodig?" Zorg ervoor dat iedereen bij elke beslissing zich deze vragen stelt.

### Werkgroep Leren & Leeromgeving

Projectgroepen met gebruikers krijgen vaak als naam: Ontwerpgroep, Bouwwerkgroep of Werkgroep Architectuur. Noem uw werkgroep veel liever: 'Werkgroep Leren & Leeromgeving' en geef de leden de opdracht om vooral toekomstgericht na te denken over de verbinding tussen leren en leeromgeving. Dat is hun vak. Architectuur is het vak van de architect. Bouw is het vak van de aannemer.

## 6.4 Projectstructuur

Een heldere projectorganisatie zorgt ervoor dat het project op koers blijft, voorkomt verrassingen zoals projectoverschrijdingen en optimaliseert de bestedingen binnen de afgesproken kaders.

Een veelgebruikt model voor een projectstructuur omvat drie niveaus: de stuurgroep (strategisch niveau), de regiegroep/projectmanager (tactisch niveau) en de werkgroepen (operationeel niveau). Door de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op deze drie niveaus uit elkaar te trekken, worden risico's beperkt en wordt de projectleiding beschermd tegen ongewenste en intuïtieve uitgaven.

### Stuurgroep

Stel voor het project een stuurgroep in, die het project continu stuurt en bewaakt. Dit gebeurt op basis van een kadernotitie waarin per fase gestuurd wordt op alle doelen en randvoorwaarden met betrekking tot de z.g. GOTICK-onderwerpen: Geld, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit. Dit zijn ook de terugkerende agendapunten van een stuurgroepvergadering.

Maak de stuurgroep compact en de bijeenkomsten efficiënt. De stuurgroep komt bijvoorbeeld 1 x per maand bij elkaar gedurende het gehele traject, de regiegroep (projectmanager) bereidt deze voor.

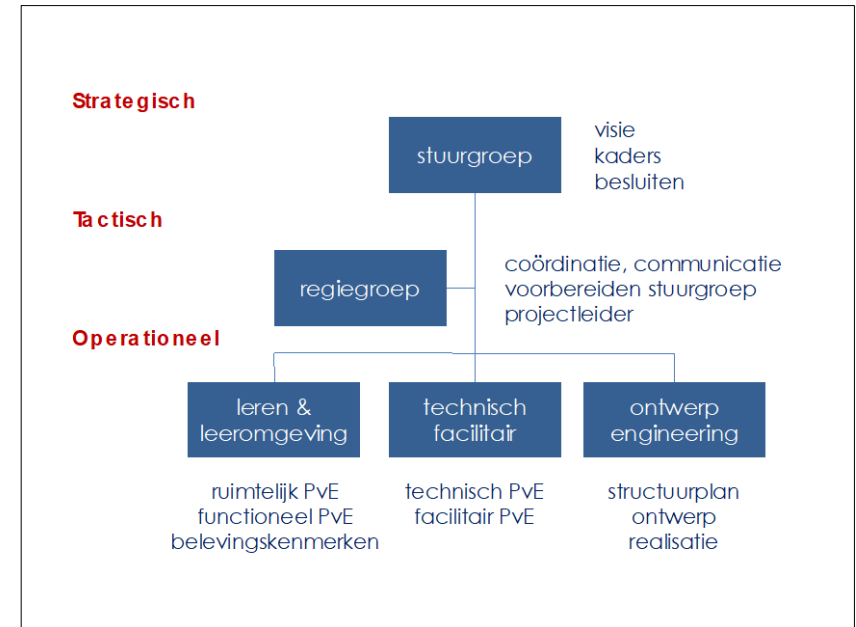
### Regiegroep

De regiegroep heeft als taak om te zorgen voor een heldere communicatie over het hele proces en voor afstemming tussen de werkgroepen. Verder bereidt zij alle besluiten van de stuurgroep voor. De regiegroep kan bijvoorbeeld bestaan uit de projectleiders van de verschillende werkgroepen en de projectmanager.

### Leren & Leeromgeving

In de organisatiestructuur voor het hele project zijn de taken tussen de werkgroepen goed afgebakend, maar voor het thema Leren & Leeromgeving is het doel om interactie, samenwerken en samenhangende resultaten juist te stimuleren. De organisatiestructuur is hier getekend als drie concentrische cirkels:

- 1) De middencirkel bestaat uit de werkgroep Leren & Leeromgeving, die workshops voorbereidt, de resultaten daarvan analyseert en tot gemotiveerde keuzes komt.



Projectorganisatie tot en met de ontwerpfase

### Gemengde groepen samenstellen

In de werkgroep Leren & Leeromgeving is het gewenst dat alle richtingen vertegenwoordigd zijn. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om een vertegenwoordiging van onderwijsteams, maar ook om personen die vanuit verschillende invalshoeken naar het onderwerp kijken. Een open oproep zorgt niet altijd voor de gewenste diverse samenstelling.

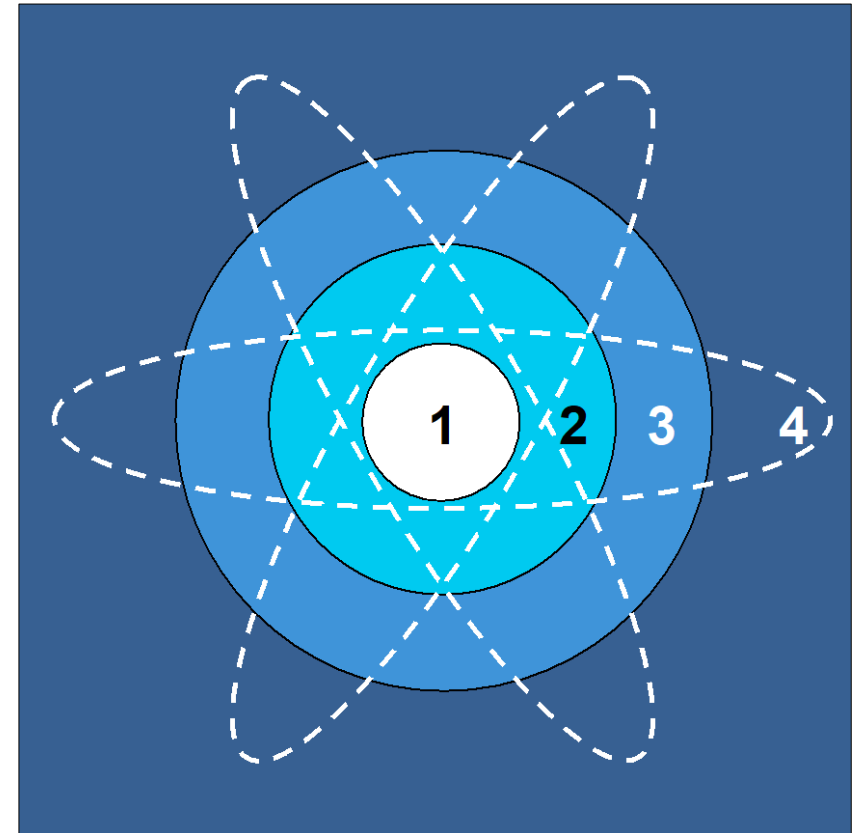
Een idee is om elke teamleider te vragen zich te laten vergezellen door personen die aan zijn eigen kennis en manier van kijken complementair zijn.



- 2) De grotere cirkel is de workshopgroep, die een aantal keren bij elkaar komt voor workshops of voor een studiereis. De werkgroep L&L is hierin aanwezig.
- 3) De grootste cirkel vertegenwoordigt de gehele school, die uitgenodigd wordt voor validatiebijeenkomsten en op verschillende manieren op de hoogte wordt gehouden.
- 4) In de fase 'voorlopig ontwerp' kunnen er voor deelgebieden, zoals een onderwijscluster, aparte bijeenkomsten worden georganiseerd over de invulling van het eigen clustergebied, of kan een werkgroep worden opgericht om binnen een bepaalde tijd een bepaald vraagstuk te onderzoeken.

#### *Wergroep Technisch-Facilair*

De werkgroep Technisch-Facilair kan parallel aan de werkgroep Leren & Leeromgeving aan de slag gaan, om zich te buigen over alle facilitaire, technische en logistieke onderwerpen, zoals beveiliging, receptie, afvalstromen, catering, aan- en afvoer van leveranciers en opslag. In deze groep zal het belang van het onderwijs ook vertegenwoordigd moeten zijn. Dit levert soms pittige discussies op!



*Projectorganisatie onderdeel Leren & Leeromgeving*

- 1) Werkgroep Leren & Leeromgeving
- 2) Workshopgroep
- 3) Hele school
- 4) Werkgroepen deelgebieden

# 7. PLANNING EN PROCESONTWERP

## 7.1 De factor tijd

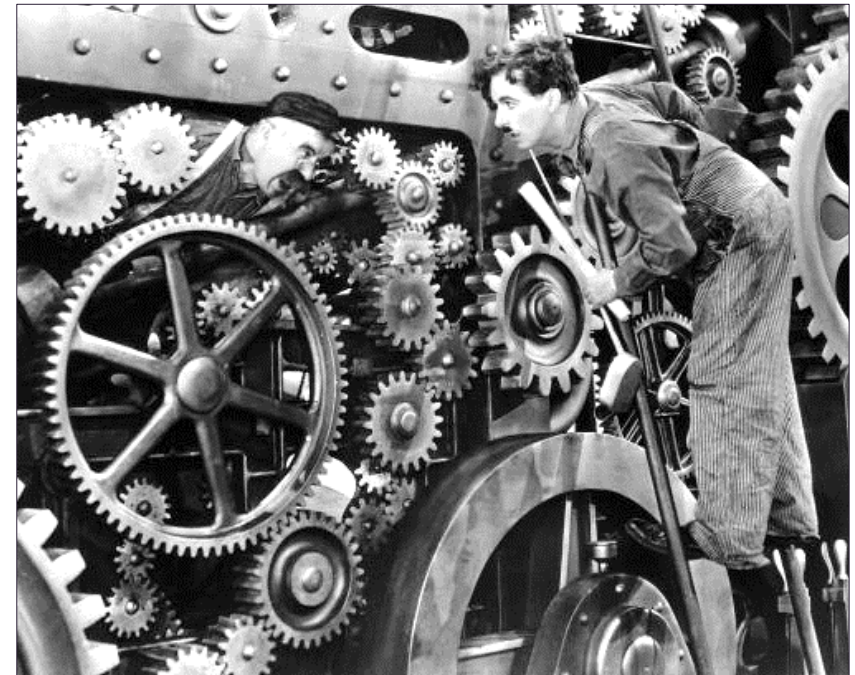
### *Alles draait om een goede voorbereiding*

Gedurende het gehele scholenbouwtraject worden keuzes gemaakt, waarbij het proces verloopt van hoofdlijnen naar details. In de beginfase hebben keuzes grote gevolgen voor de kosten, bijvoorbeeld wanneer het gaat om de vorm en hoofdopzet van het gebouw. De kosten kunnen dan nog sterk beïnvloed worden. Tijdens de laatste fase, de uitvoering van de bouw, zijn de kosten in het aanbestedingsproces al bepaald. Desondanks kunnen de kosten nog steeds aanzienlijk stijgen als gevolg van wijzigingen, extra werkzaamheden en bouwfouten.

### *In de bouw is tijd kostbaar*

Voor de bouw is een strak beheer van de tijd noodzakelijk voor een soepele coördinatie van alle activiteiten, inclusief planning, vergunningen, aanbestedingen, bouwwerkzaamheden en oplevering. Alles is erop gericht om knelpunten en vertragingen te voorkomen.

Aannemers zijn over het algemeen bereid om wijzigingen door te voeren, maar vragen daarvoor aanzienlijke prijzen. Dit komt doordat aanpassen van werk- en bouwtekeningen niet alleen extra werk en kosten met zich meebrengen, maar ook extra tijd. Het gevolg van extra tijd kan bijvoorbeeld zijn dat de huurperiode van bouwkransen verlengd moet worden. Bovendien kunnen wijzigingen invloed hebben op de plannings van onderaannemers en is er dan geen concurrentie voor prijsvorming. In de praktijk blijkt het soms zelfs goedkoper te zijn om een aanpassing na oplevering door te voeren dan tijdens de bouw, hoe tegenstrijdig dit ook kan lijken. Als wijzigingen toch noodzakelijk zijn, maak dan eerst een grondige, transparante analyse met een volledige beschrijving en kostenraming voordat een besluit genomen wordt.



*Zorg voor een goede voorbereiding. Tijdens de bouw (en bouwvoorbereiding) zijn wijzigingen lastig en kostbaar.*

### *Laat de tijd niet verstrijken*

Na goedkeuring van een bouwproject is er voor de voorbereiding slechts beperkte tijd beschikbaar. Probeer daarom zo snel mogelijk te beginnen, hoe eerder, hoe beter. Verlies geen kostbare tijd en maak gebruik van alle beschikbare tijd, meteen na de goedkeuring van het project of als het kan al eerder.

Zorg er in het vooruitzicht van een scholenbouwproject voor dat de belangrijkste inhoudelijke discussies over onderwijs al zijn uitgekristalliseerd voordat u met het Programma van Eisen begint. Indien u denkt aan ingrijpende onderwijsvernieuwingen, kijk dan of deze in het bestaande gebouw al als pilot onderzocht kunnen worden.

### *Is er tijdens het ontwerp nog tijd voor aanpassingen?*

Als het ontwerp volgens de architect voor 80% gereed is, kan het zijn dat er voor de school nog 80% ruimte is voor aanpassingen en dat beide tegelijk waar zijn. Deze variatie op het bekende gezegde: "is het glas is halfvol of is het glas halfleeg?" leidt soms tot misverstanden tussen onderwijs en bouw.

Onderwijs vereist flexibele gebouwen die kunnen inspelen op veranderingen. Aanpassingen hebben meestal betrekking op de indeling van onderwijsclusters, zoals het samenvoegen of splitsen van onderwijsruimten en de inrichting van deze ruimtes. Bouwkundig en installatietechnisch hoeft dat geen probleem te zijn, mits het ontwerp deze flexibiliteit mogelijk maakt.

Onderwijs is het primaire proces, maar daarnaast ondersteunt het gebouw ook alle secundaire processen, zoals voeding, beweging, ontspanning en toiletbezoek. Deze zijn minder aan veranderingen onderhevig dan onderwijsopvattingen. Denk daarbij aan verkeersruimten (entreegebied, trappen, liften, gangen), sanitaire voorzieningen (toiletten, opslagruimten), technische ruimten (verwarming, ventilatie) en ruimten die om extra hoogte vragen, zoals een restaurant en sportruimten. Veranderingen aan deze onderdelen zijn vaak ingrijpend en kostbaar. Binnen een goed gestructureerd plan waarin deze elementen blijvend op de juiste plek zijn geplaatst, bestaat er nog steeds de mogelijkheid om na te denken over de inrichting van de verschillende onderwijsgebieden.

### *Facilitaire hoofdstructuur en onderwijsgebieden*

Denk goed na over de facilitaire en logistieke hoofdstructuur van uw gebouw. Eenmaal gebouwd zijn veranderingen duur. Denk ook goed na over het vlekkenplan, waarbij de omvang van de verschillende onderwijsgebieden is berekend. Zorg ervoor dat de onderbouw van de oppervlaktes logisch en goed aan de gebruikers uitlegbaar is. Zorg daarnaast voor voldoende multi-inzetbare onderwijsruimten, die de pieken en dalen in de ruimtebehoefte tussen de verschillende onderwijsgebieden kunnen opvangen.

### Flexibiliteit is geen argument voor uitstel van denkwerk

Flexibiliteit biedt mogelijkheden om in te spelen op veranderingen van het onderwijs. Als alles in het gebouw zou kunnen veranderen, is het dan nu wel zo nodig om een toekomstvisie voor het gebouw te ontwikkelen?

Inderdaad is de onvoorspelbaarheid van de toekomst sterk toegenomen. In het algemeen is veerkracht ('Resilience') op allerlei gebied een onderdeel van beleid geworden.

Toepassen van flexibele wanden en bouwkundige aanpassingen kunnen ervoor zorgen dat het gebouw functioneel blijft, maar de mate van flexibiliteit moet wel zorgvuldig worden afgewogen om de kosten daarvan binnen de perken te houden. Flexibele wanden zijn bijvoorbeeld handig voor specifieke situaties, zoals samenvoegen van lokalen voor tentamens of open avonden, terwijl vaste binnenwanden geschikter zijn voor andere ruimtes. Bij het afstemmen van de klimaatinstallaties en het beperken van geluidsoverlast moet rekening worden gehouden met het soort gebruik van de verschillende ruimtes, het aantal personen die daar aanwezig zullen zijn en de gewenste mate van flexibiliteit. Voor een collegezaal is de vereiste luchtverversing bijvoorbeeld hoger dan bij een open leerlandschap.

Neem de specifieke behoefte aan flexibiliteit ook op in het Programma van Eisen en neem deze mee bij de ontwerpkeuzes voor het gebouw. Een aspect van flexibiliteit is ook de mogelijkheid om het gebouw met bijvoorbeeld 20% uit te breiden, bij voorkeur op de locatie en niet op het dak.

## 7.2 In welke fase heeft participatie nut?

Een bouwproces kent een vaste volgorde van fases, maar is minder lineair dan het op het eerste gezicht lijkt. Voordat de daadwerkelijke bouw begint, wordt het hele gebouw digitaal al helemaal 'gebouwd'. Daaraan voorafgaand worden alle gemaakte keuzes vastgelegd in Programma's van Eisen, die voortkomen uit de visie op onderwijs, functionaliteit, ruimtebehoefte, omgeving, omstandigheden en financiële mogelijkheden. Het bouwproces is als een camerabeeld dat bij elke fase steeds scherper gesteld. Alle belangrijke thema's zijn vanaf het begin in beeld en komen in elke fase steeds gedetailleerder terug.

In elke fase kan participatie van meerwaarde zijn, maar het grootste effect wordt behaald in de beginfase, de 'definitiefase', wanneer er nog veel ruimte is om invloed te hebben op de grote lijnen van het gebouw. Met name de gewenste organisatiestructuur van de school, omschreven in de ruimtelijk-functionele hoofdpzet (vlekkenplan), heeft invloed op het ontwerp.



### Samenhangende haalbaarheidsanalyse (businesscase)

Bij een beroepscollege in Apeldoorn moet een grote oppervlakte aan techniekwerkplaatsen worden vervangen. Tijdelijke huisvesting is niet te vinden. De gebruikers geven aan een rond iconisch gebouw te willen, dat niet lijkt op een fabriek. Uit het ontwerpen de haalbaarheidsanalyse kwam naar voren dat het mogelijk is de werkplaatsen op elkaar te stapelen. Een grote lift en twee trappen zorgen voor de verbinding. De financiële analyse was zeer gunstig. Er bleek ruimte te zijn voor een extra hoogwaardige gevel en duurzame energiesystemen



Tijdens de ontwerpfase worden gebruikersgroepen geraadpleegd over de definitieve vorm en inrichting van hun eigen leer- en werkomgeving. Voor de gebruikers is deze inbreng minstens zo belangrijk als de bijeenkomsten tijdens de definitiefase.

### *Haalbaarheid van verschillende scenario's*

Bij een haalbaarheidsstudie worden verschillende scenario's voor een project onderzocht, met aandacht voor locatiekeuze, omvang van de school, financiering en tijdlijn. Actieve betrokkenheid van gebruikers kan helpen om vroegtijdig te beoordelen of het scenario levensvatbaar is en of het zal voldoen aan de behoeften van de gebruikers. Dit creëert vertrouwen, wat belangrijk is, omdat een project meestal gepaard gaat met veranderingen voor het onderwijs en de organisatie. Gebruikers kunnen ook advies geven over prioriteiten en communicatie.

De uitkomst van een haalbaarheidsstudie kan zijn dat een scenario niet haalbaar is en andere huisvesting voorlopig niet mogelijk blijkt te zijn. Intussen hebben deelnemers er dan wel hun kostbare tijd in gestoken, zorg er daarom voor dat de verwachtingen bij de aanvang van het onderzoek duidelijk zijn. Van de deelnemers wordt gevraagd op hoofdlijnen te denken, bijvoorbeeld als het gaat om het vertalen van een toekomstvisie naar algemene beleidsuitgangspunten. Meestal bestaat de gebruikersgroep bij een haalbaarheidsonderzoek uit het managementteam van de school.

Een aanpak met een ruimere deelname van eindgebruikers is mogelijk door ervoor te zorgen dat de opbrengsten van het participatieproces ook nuttig zijn als het beoogde nieuwbouwproject niet haalbaar blijkt te zijn. Dit kan bijvoorbeeld door aanpassingen aan de bestaande situatie te doen op basis van de resultaten van de haalbaarheidsstudie.



*Organisaties denken samen na over wat zij samen dan wel apart willen organiseren.*

## Onderzoek naar samenwerking tussen organisaties

Wanneer verschillende organisaties besluiten om onder één dak ruimtelijk of inhoudelijk samen te gaan werken bestaat de eerste stap uit een interviewronde, om daarmee een goed beeld te krijgen van alle belangen en intenties. De volgende stap bestaat uit de 'Together-Alone' workshop, waarin alle organisaties een gezamenlijke verkenning doen over welke activiteiten in een gezamenlijk domein plaats kunnen vinden, welke gebieden in een eigen domein thuishoren, of welke tussenvormen mogelijk zijn. De workshop zorgt voor zicht op alle activiteiten en heeft een praktische insteek. Naast de inhoudelijke en ruimtelijke samenwerking zijn ook het ruimtebeheer en de verschillende eigendomsvormen belangrijke thema's, die in het vervolgonderzoek verder worden uitgewerkt.

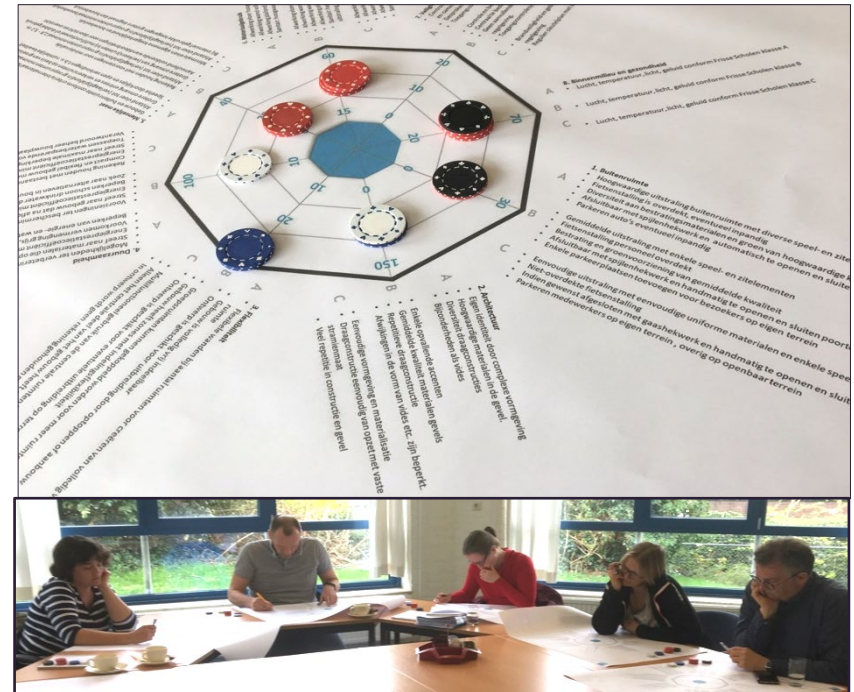
Het gaat om belangrijke besluiten, meestal nemen naast de gebruikers ook bestuurders deel aan de workshop. Keer op keer is het inspirerend te zien dat tijdens deze workshopvorm de deelnemers elkaar beter leren kennen en het samenwerkgebied groeit.

Hier geldt ook: scenario-denken. Wanneer het gezamenlijk gebruik van ruimten bij de start nog beperkt is, zal het gebouw een toekomstige groei daarvan niet in de weg mogen staan.

## Verkennen van ambities en kaders door de stuurgroep

Een stuurgroep kan binnen het vastgestelde bouwbudget inhoudelijke ambities aangeven en randvoorwaarden stellen. De kosten van verschillende soorten ambities kunnen sterk van elkaar verschillen, maar bij schoolbestuurders ontbreekt juist hierover de benodigde kennis. Voor dit doel is door ICSadviseurs een ambitieworkshop ontwikkeld, die een stuurgroep in staat stelt om van tevoren over verschillende thema's weloverwogen beslissingen te nemen. Deelnemers zetten voor elk van de zes verschillende thema's hun geld (fiches) in op één van de drie gewenste ambitieniveaus (toereikend, gemiddeld of extra). De thema's zijn: complexiteit vormgeving; duurzaam bouwen; kwaliteit leeromgeving; flexibiliteit; materiaalgebruik en buitenruimte. Een langgerekte gebouwvorm heeft bijvoorbeeld een groot effect op zowel investeringen (veel dure gevels) als exploitatie, terwijl extra investeren in de kwaliteit van de buitenruimte relatief weinig kost, maar wel veel positief effect kan hebben op de gebruikers.

Deze workshop heeft naast het bepalen van ambities ook als doel om de stuurgroepleden over dit onderwerp basiskennis te geven. Daarmee kunnen zij het participatieproces een extra focus meegeven. Dit is vooral relevant in de Nederlandse situatie, waarin schoolbesturen zelf verantwoordelijk zijn voor het maken van deze keuzes.



De stuurgroep denkt na over welke thema's zij belangrijk vinden. De workshopmethode geeft direct inzicht in de gevolgen voor de kosten.



### *Definitiefase*

Het zwaartepunt voor de gebruikersinbreng ligt in de definitiefase: het ontwikkelen van een Ruimtelijk-Functioneel Programma van Eisen, die de onderwijsvisie van de school ondersteunt. De hoofdstukken 7, 8 en 9 van dit boek gaan met name in op de definitiefase.

### *Architectenselectie*

Een scholenbouwproject vraagt bijna altijd om een Europese procedure voor de aanbesteding van een architect. Deze bestaat uit verschillende fases: voorbereidingsfase; publicatiefase; selectiefase; beoordelingsfase (ook wel 'gunningsfase' genoemd) en contractfase. Globaal heeft de selectie een doorlooptijd van minimaal 3 maanden.

Bouwtrajecten kunnen op verschillende manieren worden georganiseerd, met verschillende gevolgen voor gebruikersparticipatie, beheersbaarheid van de kosten en flexibiliteit van het proces. Een keuze hangt ook samen met de marktsituatie: bij sterk stijgende kosten stijgt bij de opdrachtgever de behoefte aan snelle prijszekerheid, maar zal bij de bouwers minder animo bestaan om risico's te nemen. In Nederland is de 'Traditionele Bouworganisatie' de meest voorkomende vorm. Dit is het model waarbij ontwerp en uitvoering strik zijn gescheiden. Binnen deze vorm bestaan varianten voor de selectieprocedure van de architect.

De variant waarbij de architect pas na contractering start met het ontwerpwerk is het meest gebruikelijk. Tijdens de gunningsfase kunnen de architecten die daarvoor geselecteerd zijn gevraagd worden een inhoudelijke visie te geven op de vraagstelling van de school. De informatie die daarvoor nodig is kan op hoofdlijnen blijven, bijvoorbeeld een eerste opbrengst van het Programma van Eisen, met beschrijving van onderwijsvisie, algemene uitgangspunten, sfeerbeelden, vlekkenplan en een oppervlakteberekening op basis van kengetallen. Het gedetailleerde Programma van Eisen is pas nodig na de contractering van de architect. Vanuit gebruikersparticipatie gezien is dit de beste variant: het biedt meer tijd om het Programma van Eisen te ontwikkelen en het biedt alle ruimte om tijdens het ontwerp kennis te maken met de architect en samen te werken bij het ontwerp.

Een andere variant is dat de architect via een 'prijsvraag procedure' gecontracteerd wordt. In deze aanpak wordt om een compleet ontwerp gevraagd. De mogelijkheden voor gebruikersparticipatie zijn beperkter dan in de vorige variant. De aan te leveren informatie voor de architect moet bij de gunningsfase al zo compleet mogelijk beschikbaar gesteld worden en tijdens het ontwerpproces is er minder invloed van de gebruikers mogelijk, omdat het ontwerp al in detail uitgewerkt is.

Naast de traditionele bouworganisatie bestaan allerlei andere vormen, zoals 'Design & Build'. Dit is een bouworganisatievorm waarbij niet alleen de architect, maar ook de andere bouwpartijen als consortium worden aanbesteed. De aanbidding van het consortium bestaat uit een volledig uitgewerkt ontwerp, waarbij de ook prijs vaststaat. De invloed van de gebruikers beperkt zich vooral tot het Programma van Eisen, dat om deze reden extra goed doordacht en gedetailleerd uitgewerkt moet zijn. De flexibiliteit is beperkt, want wijzigingen op het uitgewerkte ontwerp leiden tot extra kosten, terwijl kostenbeheersing juist vaak de reden is om voor deze bouworganisatievorm te kiezen.

Er bestaan nog veel meer bouworganisatievormen maar allen hebben zij wat gebruikersparticipatie betreft hetzelfde nadeel. De Bouwteam-organisatie vormt daarop een uitzondering. Deze vorm wordt bijvoorbeeld toegepast bij complexe renovaties van bestaande gebouwen, waarbij het niet duidelijk is welke uitdagingen het bouwteam gaande het proces allemaal tegen kan gaan komen. De gebruikers kunnen vertegenwoordigd zijn in het bouwteam.

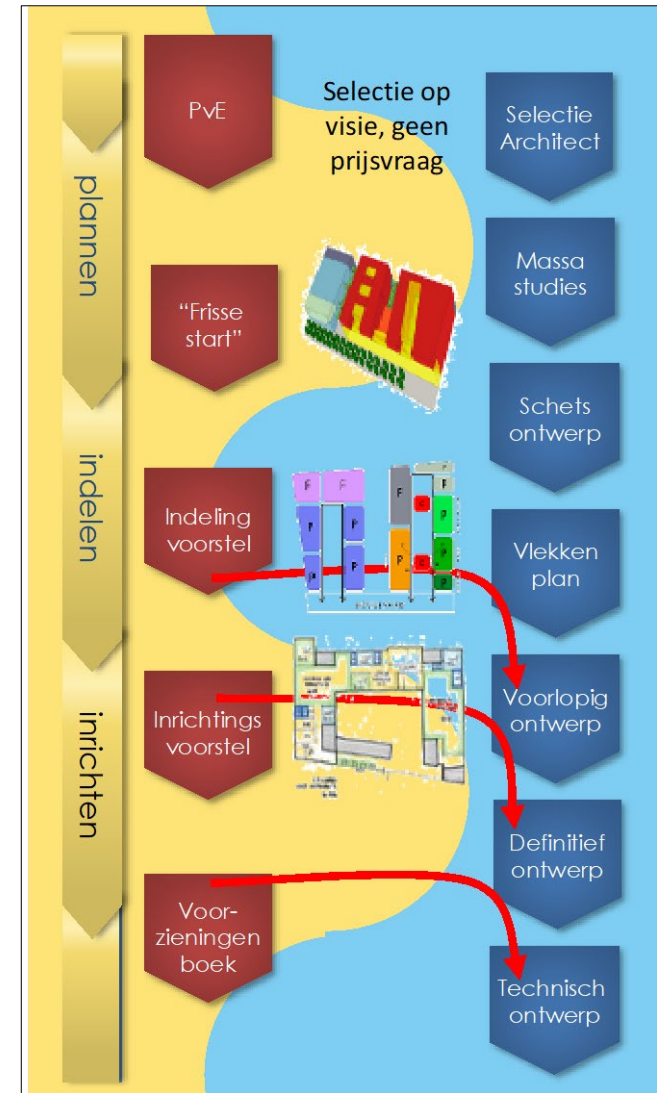
### Voorlopig Ontwerp

Een goede overdracht van het Programma van Eisen aan de architect is bepalend voor de kwaliteit van het ontwerp. Een mogelijkheid is om een vertegenwoordiging van de opstellers van het Programma van Eisen ook te betrekken bij de toetsing van de eerste ontwerpschetsen. Er bestaan goede werkvormen om het ontwerp door een grote groep gebruikers te laten toetsen. Participatie in deze fase heeft als voordeel dat gebruikers een concrete voorstelling krijgen bij wat zij eerder als uitgangspunten hebben geformuleerd. Soms blijkt het dan nodig om bepaalde uitgangspunten nog enigszins bij te stellen.

Een verdergaande participatie is dat de architect op basis van het Programma van Eisen een hoofdopzet (of 'structuurplan') voor het ontwerp maakt, waarin de onderwijsgebieden als lege oppervlakten zijn aangegeven. Groepen gebruikers kunnen vervolgens betrokken worden bij de uitwerking van hun eigen gebied.

### Definitief Ontwerp

Docenten en TOA's worden betrokken bij de detailuitwerking van het eigen vaklokaal of laboratorium. Dan gaat het om de definitieve inrichting van onderwijsruimten en de vaste aansluitingen van machines, laboratoriumtafels, wasbekkens en dergelijke. Praktijkervaring van docenten is hierbij van belang om tot goede inrichtingsvoorstellen te komen. Leveranciers kunnen in deze fase vaak ook waardevolle kennis en expertise inbrengen.



*In Nederland bestaan voor de ontwerpfase veel mogelijkheden om te participeren. In een structuurplan (schetsontwerp) worden de 'vlekken' bepaald. Dit leidt tot een Voorlopig Ontwerp. Vervolgens wordt per vlek samen met de direct betrokken gebruikers de definitieve inrichting bepaald.*

### *Uitvoering*

Leerlingen en docenten kunnen de vorderingen van de bouw volgen en daarvan leren. Uitbreiden van een bestaand schoolgebouw levert altijd overlast op, niet alleen geluidsoverlast, maar ook overlast door stof. Betrokkenheid van leerlingen en docenten, bijvoorbeeld door plaatsing van webcams, bezoek aan de bouwplaats, of interviews met bouwprofessionals in de klas, kan er voor zorgen dat de overlast makkelijker te accepteren is.

De bouw kent verschillende vieringmomenten, zoals eerste heipaal, eerste steen, hoogste punt, oplevering en opening. De school kan besluiten dit mee te vieren en van de bouw een feest te maken. (Zie ook 3.3).

### *Evaluatie en wennen aan het gebouw*

Een nieuw schoolgebouw vraagt vaak om een ander gedrag van de gebruikers. Het is bijvoorbeeld nodig om te wennen aan de nieuwe leer- en werkomgevingen of om kinderziektes op te lossen en bijstellingen aan te brengen. Juist in deze fase is participatie ook belangrijk. Bied ruimte voor vragen, verzamel klachten en spreek een gewenningsperiode af waarbinnen geen ingrijpende wijzigingen plaatsvinden. Monitoren van het gebruik en communicatie daarover met de gebruikers zijn belangrijk voor de acceptatie van de nieuwe leeromgevingen. Het kan zijn dat de de onderwijsvisie, die aan deze nieuwe omgevingen ten grondslag heeft gelegen, voor sommigen nu pas concreet wordt. Dit maakt een goede begeleiding extra waardevol, het is onderdeel van de implementatie van de gewenste vernieuwing van het onderwijs.

## 7.3 Wat wil je van tevoren weten?

### *Startgesprek*

Wat wil je als adviseur op het startgesprek met de school te weten komen? Of anders gezegd, waar moet je als schoolleiding bij de start aan denken? Kennismaken en het plan van aanpak (procesontwerp) zijn de belangrijkste onderwerpen. In dit hoofdstuk doorlopen we de gespreksonderwerpen van een startgesprek.

### *Algemene vragen*

- Waar komt de school vandaan? Heeft de school een duidelijk beeld van waar het naartoe wil? En op welke punten verschilt dat met de huidige praktijk?

- Wat is er bijzonder aan de school? En aan de doelgroepen en omgeving?
- Heeft de school een recente onderwijsvisie en is deze bij iedereen bekend? Of is er een werkgroep mee bezig?
- Hoe ziet het nieuwe curriculum eruit? Is er een (nieuwe) lessentabel?
- Hoeveel leerlingen zijn er nu en in de toekomst en hoe zijn ze verdeeld over jaren en onderwijseenheden?
- Hoe staat de school tegenover participatie? Wat is het doel? Wie doen er mee? Wat zijn aandachtspunten en gevoeligheden?

Een rondje lopen door de school geeft ook al veel informatie.

#### *Vragen over de aanpak (procesontwerp)*

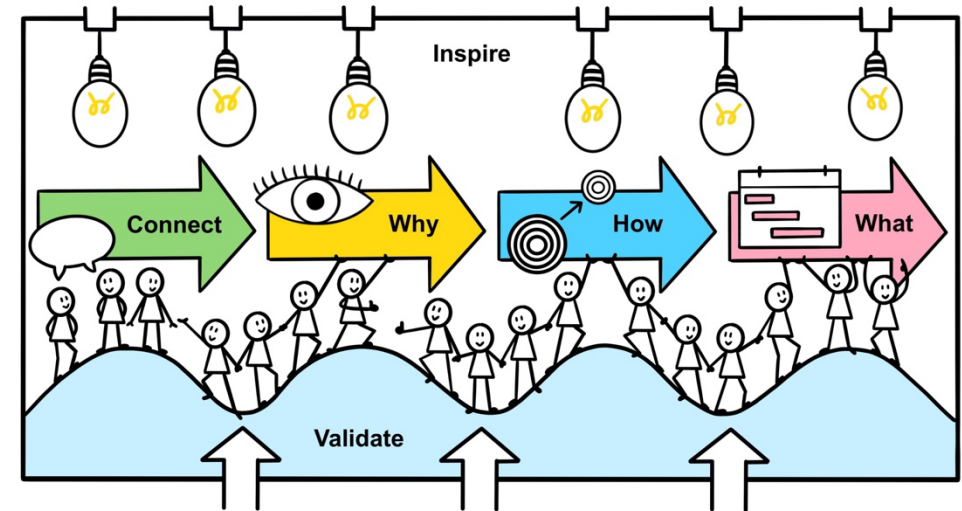
- Met welke kaders moet er rekening worden gehouden? Heeft de gemeente bijvoorbeeld al een totaal aantal vierkante meters vastgesteld en hoe is dat berekend? Zijn er belemmeringen in de omgeving, zoals geluidshinder of onveilige situaties?
- Hoeveel tijd is beschikbaar? Vaak wordt er gewacht op groen licht voor de plannen en daarna moet het snel gaan. Bijvoorbeeld 2-4 maanden tijd.
- Welke gedachten heeft de school over de projectstructuur?
- Is er al een architect geselecteerd, of loopt het selectieproces nog? Wanneer wordt dit afgerond?
- Kunnen er al bepaalde prioriteiten binnen het budget worden aangegeven die meegenomen moeten worden in het proces? Bijvoorbeeld duurzaamheid, buitenruimte, leeromgeving of een opvallend gebouw? Is er interesse in een ambitieworkshop met de stuurgroep?
- Hoeveel ruimte is er bij het Facilitair-Technisch Programma van Eisen om zelf keuzes te maken? In Nederland is dit gebruikelijk en is het, omdat het invloed heeft op kosten en kwaliteit, ook onderdeel van de uitvraag bij de architectenselectie.
- Wat zijn de eerste ideeën over communicatie/participatie? En over de organisatie van het proces?

## 7.4 Stappen in het proces

Het participatieproces is (in dit handboek) onderverdeeld in drie fases, elk met hun eigen doelstellingen. Het is gebaseerd op de Golden Circle van Simon Sinek, die een onderscheid maakt tussen 'Why, How en What'.

De workshops in dit handboek zijn ook op basis van dit principe geordend en aangevuld met de fases 'Connect' en 'Validate'. Daarnaast zijn er twee onderdelen aan toegevoegd, die voor elke fase geldig zijn: 'Inspire' en 'Waves'.

- Connect:** Verbind de deelnemers met elkaar en met de algemene doelstellingen en randvoorwaarden van het participatieproces.
- Why:** Moedig een open denkwijze aan en geef ruimte aan alle ideeën om de vraagstelling te verkennen. Maak gebruik van de diverse kwaliteiten van de deelnemers.
- How:** Verken verschillende modellen of scenario's die een antwoord kunnen bieden op de waarom-vraag.
- What:** Pas de resultaten toe op concrete situaties en heronderzoek ze, waarbij heroverweging van de uitgangspunten nog steeds mogelijk is.
- Validate:** Test de resultaten door externe feedback te vragen, om geloofwaardigheid te waarborgen en betere beslissingen te kunnen nemen. Hierbij kan met name de input van niet-deelnemende gebruikers worden meegenomen. Een studiereis is een vorm van zowel validatie (hoe hebben zij het gedaan?) als inspiratie (nieuwe ideeën).
- Inspire:** Breng bij elke stap van de workshop externe informatie naar binnen, om de deelnemers te inspireren en hun perspectief te verbreden.
- Waves:** De blauwe golven per fase staan voor divergentie (openen, verruimen) gevolgd door onderzoeken en convergentie (afsluiten, concluderen). Dit bekende workshopprincipe geldt zowel voor elke tussenstap als voor het participatieproces als geheel.



### *Varianten voor het combineren van bijeenkomsten*

De fases 'Why, How, What' kunnen als aparte bijeenkomsten worden gehouden dan wel gecombineerd. De keuze voor een bepaalde opzet wordt vaak door de mogelijkheden in de schoolagenda bepaald en is niet altijd de beste variant. Probeer daarom zo vroeg mogelijk over de planning van de bijeenkomsten na te denken.

- A. Drie bijeenkomsten van drie uur. Tussen de bijeenkomsten is ongeveer drie weken tijd, onder andere om verslagen op te stellen en te bespreken in de kerngroep.  
Tussen deze bijeenkomsten gebeurt bij de deelnemers meestal weinig, de energie zakt weg, waardoor elke bijeenkomst opnieuw moet worden opgestart. Na een bijeenkomst kunnen vergaderingen van de kerngroep worden gepland om de resultaten tussentijds te evalueren.  
De eerste bijeenkomst ('Why') blijft voor sommige deelnemers een abstract verhaal, omdat het onderzoek naar de gevolgen ('How') dan nog ontbreekt.
- B. De eerste twee bijeenkomsten ('Why en How') worden gecombineerd, bijvoorbeeld op een (studie)dag of een middag-avondsessie.  
Voordeel is dat de energie van de groep leidt tot extra creativiteit.  
Conclusies liggen op tafel en tussenverslagen zijn daardoor niet nodig. Na onderzoek van de tweede fase ('How') zien deelnemers het verband tussen visie en uitwerking en is het nog mogelijk om de uitgangspunten aan te passen.  
De uitkomsten worden in de tijd tussen de bijeenkomsten uitgewerkt tot verschillende scenario's.  
Op de 'What'-bijeenkomst worden de resultaten van de workshops besproken en vervolgens een sterkte-zwakte analyse gemaakt van de ontwikkelde scenario's. Vaak bevat het uiteindelijke scenario elementen van de verschillende scenario's.
- C. Plan de drie fases ('Why, How, What') na elkaar, bijvoorbeeld op een 24-uurs bijeenkomst van vrijdag 13:00 tot zaterdag 13:00 de volgende dag.  
Deze aanpak levert veel informatie op. Door met vrijuit denken te beginnen en heel concreet te eindigen is deze aanpak voor deelnemers heel bevredigend en het bespaart natuurlijk tijd. De nacht draagt bij om de eerste twee rondes te laten bezinken om de volgende dag een frisse start te kunnen maken, losse einden te bespreken om vervolgens concreet te worden.



### *Inspiratie en Validatie in een studiereis*

Een studiereis is waardevol om de in de workshops ontwikkelde visie te toetsen aan de praktijk van een andere school en gedachten daarover uit te wisselen. Het werkt als inspiratie en validatie tegelijkertijd. Door deze na de eerste fases 'Why' en 'How' of na alle drie de fases te plannen wordt duidelijk welke te bezoeken voorbeelden relevant kunnen zijn voor het project en waar precies de vragen liggen. Aan de hand van een reisgids met observatiepunten kunnen deelnemers gericht naar de voorbeeldscholen kijken.

Een studiereis direct aan het begin van het proces, zonder eerst zelf nagedacht te hebben, heeft als risico dat deelnemers gaan 'shoppen' en keuzes maken zonder een goed begrip te hebben van de overwegingen die eraan ten grondslag lagen.

Wanneer in de 24-uurs variant de studiereis na de workshops zijn gepland, dan volgt nog een extra 'What'-bijeenkomst om te reflecteren op de uitkomsten van de workshop en de bevindingen van de studiereis.

### *Inspiratie*

Een reisdoel hoeft niet eenzelfde schoolsoort te zijn, het kan ook te maken hebben met een overeenkomstig thema. Bijvoorbeeld transparantie, integratie van vakken op een lesplein, de beleving van een bepaalde ruimte.

# 8. DE WORKSHOP

## 8.1 Verschillen als een voordeel zien

Gebruikers verschillen van elkaar. De kunst van participatie is om een aanpak te volgen die deze verscheidenheid als voordeel ziet en alle deelnemers uitnodigt om hun deskundigheid en ideeën in te brengen. Op deze manier leidt het participatieproces tot een rijke en diverse opbrengst en kunnen deelnemers zich herkennen in de keuzes die worden gemaakt. Deze paragraaf beschrijft soorten verschillen.

### *Verschillen in persoonlijke focus, interesses en perspectieven*

Iedere gebruiker heeft zijn eigen perspectief, een manier van kijken naar dingen en een overtuiging over wat belangrijk is. Deze verschillen vullen elkaar meestal aan en zorgen samen voor een compleet beeld. Invalshoeken zoals toekomstgerichtheid, organiseerbaarheid, mensgerichtheid, besluitvaardigheid, resultaatgerichtheid of gehechtheid aan tradities, leiden snel tot discussies, maar zijn niet strijdig aan elkaar, zij dragen allemaal bij aan het resultaat.

Het workshopoverzicht geeft een korte beschrijving van de 'PrismaTisch' methode. Deze methode is specifiek ontwikkeld om gebruik te maken van verschillende invalshoeken. Het Erasmus+ project MOBILE gaat hier uitgebreid op in.

### *Verschillen in leeftijd*

Verschillende leeftijdsgroepen hebben verschillende behoeften en voorkeuren als het gaat om de leeromgeving. Rekening houden met leeftijden hoeft niet altijd te betekenen dat daarvoor aparte workshops nodig zijn, de thema's kunnen ook hetzelfde zijn, maar binnen dezelfde workshop zijn uitgewerkt in andere vormen of vragen. Op een workshop voor ouders, kinderen en docenten was bijvoorbeeld aan de kinderen gevraagd om collages te maken over: "Waar speel je graag met je vrienden?". Dit gebeurde aan dezelfde tafel als waar de ouders nadachten over het thema 'ontmoeten'. Beiden inspireerden elkaar!

### *Ideeënbus voor kinderen (en dus ouders!)*

Voor een internationale school kregen kinderen de opdracht om een idee in te dienen voor de ideeënbus. Zij mochten hier ook thuis aan werken. De bijdrage van de ouders was vervolgens duidelijk te zien, en dat is natuurlijk prima.

### *Representatieve vertegenwoordiging jongeren*

Zorg steeds, dus ook bij jongeren, voor een representatieve vertegenwoordiging, met een variatie aan meningen.

### *Jonge kinderen maken foto's*

Op een studiereis van een basisschool waren leerlingen gevraagd om foto's te maken van alles wat zij mooi vonden. De presentatie ervan was zeer interessant, ook door de lagere ooghoogte van de foto's en de verrassende onderwerpen waar volwassenen snel overheen kijken.

### *Studentenpanel*

Een school voor beroepsonderwijs heeft plannen gemaakt en de daarbij behorende vragen voorgelegd aan een studentenpanel. Onder leiding van de directeur, ontstond een levendige discussie. Perfect voorbeeld van een validatiebijeenkomst.

### De ruimte als beperking

Voor gebruikers met een beperking is de vormgeving van de leer- en werkomgeving zeer relevant. De praktijk laat helaas zien dat het niet vanzelfsprekend goed geregeld is, ondanks de bestaande regelgeving op dit gebied en de vignetten die zijn uitgereikt.

Denk bijvoorbeeld aan rolstoeltoegankelijkheid (inclusief evacuatie zonder lift), maar ook aan zintuiglijke beperkingen (slecht zicht en gehoor), neurodiversiteit en fobieën. Er zijn verschillende voorbeelden van het laatste, zoals mensen met hoogtevrees, die zeer gestrest kunnen raken van spectaculaire hoogtes, vides en ramen tot aan de vloer. Of denk aan mensen met ADHD die, ondanks een goede voorbereiding op het examen, niet goed kunnen functioneren en onder hun niveau presteren in een grote examenzaal. Leeromgevingen kunnen leren ondersteunen, maar ze kunnen ook obstakels vormen.

Kijken vanuit een beperking vraagt om extra aandacht en inlevingsvermogen, de ruimte wordt er voor iedereen beter door.

### Verskil in leerstijlen

Gebruikers hebben verschillende leerstijlen. Een bekend model is het VARK-model van Neil Fleming, dat vier verschillende leerstijlen onderscheidt:

- *Visueel*: Leerlingen die visueel leren hebben een voorkeur voor het gebruik van afbeeldingen, diagrammen, grafieken en andere visuele elementen om informatie te begrijpen en onthouden.
- *Auditief*: Leerlingen die auditief leren, geven de voorkeur aan het luisteren naar informatie. Ze begrijpen en onthouden informatie beter door middel van gesproken woorden, uitleg en discussies.
- *Lezen/schrijven*: Leerlingen die lezen/schrijven leren, verwerken informatie het beste door het te lezen en op te schrijven. Ze maken graag aantekeningen en werken graag met geschreven tekst.
- *Kinesthetisch*: Leerlingen die kinesthetisch leren, leren het beste door fysieke activiteit en praktische ervaring. Ze hebben behoefte aan hands-on activiteiten, beweging en het gebruik van hun zintuigen om informatie te begrijpen en onthouden.

Deze verschillen gelden niet alleen voor leerlingen, maar voor alle deelnemers aan de workshop. Een variatie aan workshopvormen maakt het mogelijk om op de verschillende leerstijlen in te spelen. Zo kunnen deelnemers teksten schrijven, beelden zoeken, modellen bouwen, luisteren, discussiëren over stellingen,

### Parallele workshops

Op een grote, feestelijke dag in Bronckhorst werden verschillende parallele workshops georganiseerd, gericht op verschillende leervoorkeuren. Bijzonder was vervolgens te zien hoe dat de voorkeuren dwars door alle bestaande werkverbanden heen liepen.



### Stoepkrijt

In een oude fabrieksruijnte konden deelnemers werkomgevingen met krijt op de vloer tekenen.t.

krantenartikelen uit het jaar 2035 schrijven en films maken. Bij een groot aantal deelnemers kan overwogen worden om deelnemers in te laten tekenen op verschillende workshopvormen die gelijktijdig plaats vinden. Binnen een workshop is een combinatie van tekst en beeld ook altijd een goed idee.

Naast het VARK-model zijn er nog andere modellen die verschillen in leerstijlen of talenten beschrijven. Elk model biedt een ander perspectief op hoe individuen informatie verwerken en leren. Ook benadrukken ze het belang van differentiatie in het onderwijs, om aan de diverse leerstijlen van leerlingen tegemoet te komen.

### *Introvert – Extravert*

Mensen hebben verschillende persoonlijkheidskenmerken die invloed kunnen hebben op hun manier van deelname aan het proces: denk bijvoorbeeld aan introvert en extravert. Veel workshopmethodes houden juist daar goed rekening mee, bijvoorbeeld de 'PrismaTisch' en de 'Silent Wall' methode, waar deelnemers hun gedachten opschrijven en schrijvend op elkaar reageren. Dit is ook een goede manier om hiërarchische verhoudingen te doorbreken.

### *Bekend of onbekend*

Een groep die elkaar al jaren kent, verschilt van een groep waarin iedereen nieuw is. In een groep van bekenden zijn allerlei gewoontepatronen ontstaan. Dit kan lastig zijn, doordat zij bijvoorbeeld liever met elkaar over het werk praten dan met de opdracht aan de slag te gaan.

### Meer of minder betrokken

Studiereizen, onderzoeken en workshops worden meestal gedaan door een werkgroep Leren & Leeromgeving (of 'Ontwikkelgroep'), die daardoor een steeds grotere kennisvoorsprong opbouwt ten opzichte van de andere collega's. Onderling praten de werkgroepleden over gezamenlijke referentiebeelden en zijn positief over oplossingen, waar anderen geen beeld bij hebben.

Een valkuil is dat de deelnemers van de werkgroep Leren & Leeromgeving in hun enthousiasme gedetailleerde en concrete oplossingen aan de anderen presenteren en als reactie daarop een "Zij hebben alles al bedacht!" verwijt krijgen. Beter is dat de werkgroep eerst hoofdlijnen en uitgangspunten ontwikkelt en deze op een validatiebijeenkomst aan de hand van stellingen presenteert. Vervolgens kunnen medewerkers uitgenodigd worden om binnen de contouren van een vlekkenplan zelf te onderzoeken hoe de eigen leeromgeving kan functioneren en eruit kan gaan zien. Daarbij maken zij gebruik van de samen vastgestelde uitgangspunten. Foto's van de studiereis en andere foto's zijn als inspiratie behulpzaam.

### Verskil in positie in de organisatiestructuur van de school

Het gevoel van hiërarchie verschilt van land tot land. De positie van een persoon in de organisatiestructuur kan invloed hebben op zijn of haar inbreng en invloed in het participatieproces. Daarnaast kan het voorkomen dat een bestaand conflict over een heel ander onderwerp opeens terugkomt in de workshop. Het is soms goed om vooraf te weten wat er speelt.

### Enthousiasme voor architectuur

Docenten kunnen soms een persoonlijke interesse hebben in architectuur en met concrete voorstellen komen. Het is goed om hier over te spreken en samen een analyse te maken. Dan is het 'de kunst van participatie' om een onderscheid te maken tussen ontwerpideeën en de pedagogische uitgangspunten die eraan ten grondslag lagen. Deze laatste kunnen vervolgens worden opgenomen in het participatieproces.

Voor het beeldend onderwijs biedt een bouwproject veel aanknooppunten, zoals het ontwerpen van meubels, futuristische leeromgevingen, college door de architect of ideeën voor de buitenomgeving. Andere vakken zien soms ook kansen, zoals biologie met ecologische zones of gymnastiek met beweegapparaten of klimwanden. Bij natuurkunde heeft dat in sommige scholen geleid tot een kleine koepel voor een telescoop.

### Op bezoek

Twee scholen in Helmond fuseerden en maakten samen plannen voor een nieuw gebouw. Elkaar beter leren kennen was ook een doel van het participatietraject. Er waren twee workshopmiddagen, waarbij beide scholen als locatie werden gebruikt. Beide keren kreeg de bezoekende school een warm welkom van de andere school (met hapjes en drankjes) en een rondleiding om te laten zien hoe ze daar werkten.



## 8.2 De locatie

### *Een conferentieoord of vergaderlocatie*

Een workshop is beslist geen vergadering. Vergaderlocaties zijn vaak duur en meestal niet zo inspirerend.

### *Ruimte in verschillende zones*

Een grote ruimte zorgt voor een levendige sfeer, het maakt uitwisseling makkelijker en de facilitator heeft meer overzicht. De ruimte kan in verschillende zones worden ingedeeld, met aparte tafels voor groepswork en in het midden een grote werktafel. Daarnaast kan bij de ingang een tentoonstelling van alle resultaten worden opgezet, gecombineerd met een tafel voor hapjes en drankjes. Op deze manier kunnen deelnemers met een hapje in de hand steeds langs de resultaten lopen en er samen van genieten.

### *Op school*

Binnen een school zijn altijd grote ruimtes aanwezig, zoals een kantine of een sportzaal en er zijn altijd voldoende tafels en stoelen beschikbaar. Nadeel is dat docenten even weg kunnen lopen om nog wat schoolwerk te doen.

### *Inspirerende locatie*

Wat als inspirerend wordt ervaren is natuurlijk persoonlijk. Het helpt als de locatie een ontspannen sfeer uitstraalt en als deelnemers in informele kleding kunnen komen.

### *Wandelworkshops*

Mijn eerste wandelworkshop was noodgedwongen: onze zaaloptie was niet meer beschikbaar. We hebben voor alle deelnemers een toeristische wandeling door Utrecht georganiseerd, met vragen over leren & leeromgeving in een wandelgids, afgewisseld met toeristische informatie over de plekken die we passeerden. De wandeling werd in duo's gedaan, waarbij de samenstelling na elke toeristische stop werd gewisseld. Deelnemers waren over deze middag zeer positief, maar gaven ook aan dat we veel geluk hadden gehad met het weer.

### *Bijzondere locatie*

Een workshop op de deel van een boerderij in Dinxperlo, al 20 jaar geleden, staat nog steeds in mijn geheugen gegrift, omdat de kippen gezellig tussen de tafels doorliepen!

### *Inspirerend diner.*

Ik heb ooit gevraagd of een school in Groningen zelf een inspirerende maaltijd wilde organiseren. Dat heeft de groep geweten! We kwamen aan in het restaurant en werden hartelijk ontvangen met snoepjes en koffie. Als voorgerecht kregen we een kaasplankje. Daarna volgden ijscoupes en toen begon het ons te dagen...Inderdaad, na het hoofdgerecht was de laatste gang de soep! Het gesprek ging vervolgens over deze omkering en werkelijk niemand had ooit in zijn hele leven een maaltijd in omgekeerde volgorde genuttigd. Dit zette ons allemaal aan het denken over hoe we ons vaak niet bewust zijn van vaste patronen.

### *Cadeau bij de start*

Bij binnenkomst ontvangen de deelnemers een Toblerone met een wikkel waarop ze hun naam kunnen schrijven. Op de wikkel staan de onderdelen van het programma, dat 'opgegeten' kan worden...

Of: deelnemers krijgen bij binnenkomst een box met instructies en alle benodigde materialen, zoals pennen, post-its, stickers, en ook koekjes en verschillende soorten snoep. De box kan opengeklapt worden als naamschild en als schrijfondergrond.

## 8.3 Energie

### *Samenwerken, toekomstgericht denken, creativiteit*

Als facilitator is het belangrijk om de energie in de groep te observeren en te beheren, omdat dit van invloed kan zijn op het verloop en de resultaten van de bijeenkomst of workshop. Enkele indicatoren van positieve energie in een groep kunnen zijn:

- Actieve participatie: deelnemers nemen actief deel aan discussies, stellen vragen, delen ideeën en tonen interesse in elkaars perspectieven.
- Samenwerking: deelnemers werken samen, luisteren naar elkaar, ondersteunen elkaars ideeën en bouwen voort op elkaars bijdragen.
- Open communicatie: de sfeer is open en respectvol, deelnemers voelen zich vrij om hun gedachten en gevoelens te uiten zonder angst voor veroordeling of afwijzing.
- Positieve emoties: deelnemers tonen enthousiasme, plezier en betrokkenheid bij de activiteiten en discussies.
- Constructieve uitdaging: deelnemers dagen elkaar uit, stellen kritische vragen en moedigen elkaar aan om dieper na te denken en nieuwe perspectieven te verkennen.

Als ik tijdens een workshop rondloop houd ik drie woorden in gedachten waarmee ik de sfeer en energie toets: *samenwerken, toekomstgericht denken* en *creativiteit*. Als één van deze aspecten ontbreekt, onderzoek ik wat er aan de hand is.

### *Cadeau geven bij de start*

Gewoonlijk wordt een cadeau gegeven na afloop, wat zorgt voor een positieve afsluiting. Maar het kan ook andersom: geef de deelnemers bij binnenkomst een cadeau. Op die manier draagt het direct bij aan een goede sfeer en een positieve start van de bijeenkomst (en wees royaal: geef ook nog een cadeau op het eind!).

### *Kennismaken (Connect) ook bij de bouw*

Een bouwteam viert de oplevering van het gebouw. In plaats daarvan kan er ook al een viering aan het begin van het proces plaatsvinden, op een bijzondere locatie. Alle deelnemers vertellen bijvoorbeeld iets over zichzelf aan de hand van een voorwerp. De school kan ook meer achtergrondinformatie geven over waarom deze bouw zo belangrijk is. Op deze manier profiteert iedereen gedurende twee jaar van deze kennismaking.

### *Alternatief voor langdradige voorstelronde*

Plak de vier windstreken aan de vier muren. Vraag iedereen om ten opzichte van het middelpunt waar we nu zijn, te gaan staan (oost, west, halverwege) waar hij vandaan komt. Stel vragen om de interactie te stimuleren, zoals: Wie heeft vandaag meer dan twee uur gereisd om hier te komen? Wie werkt in het beroepsonderwijs? Wie heeft al veel ervaring met het onderwerp van vandaag?

### *INTRO ezelsbruggetje*

Handig om scherp te krijgen wat je met een opdracht wil bereiken en aan de deelnemers over wil brengen:

- Interest: aandacht krijgen, nieuwsgierig maken
- Need: waarom is dit voor jou belangrijk?
- Time: hoe lang gaan we eraan werken?
- Response: wat is de opdracht, wat verwacht je van de deelnemers?
- Objectives: wat leren/weten/begrijpen we hierdoor?

### Denk bij het opstellen van het programma na over de energie

Voor het opstellen van een workshopprogramma deel ik graag mijn persoonlijke tips over het energieverloop van een workshopdag. Uiteraard kunnen persoonlijke voorkeuren van elkaar verschillen. Het is in ieder geval belangrijk om na te denken over het energieverloop gedurende de dag.

- Begin met een energieke start, om de deelnemers direct te betrekken en te enthousiasmeren. In plaats van een ronde waarin iedereen zich voorstelt, kun je gebruikmaken van naambadges en een deelnemerslijst.
- Zorg voor een afwisseling tussen activiteiten en werkvormen om de energie hoog te houden. Denk aan groepsdiscussies, brainstormsessies, creatieve oefeningen en interactieve spellen. Wissel deze af met uitleg en theorie, maar beperk dit tot maximaal 15 minuten per keer.
- Zorg voor een afwisseling tussen activiteiten waarbij deelnemers afwisselend kunnen lopen en zitten.
- Als het programma doorloopt in de avond, is het moment na de maaltijd een geschikt en rustig moment voor reflectie of een presentatie.
- Vermijd plenaire presentaties, 'colleges', of lange rondjes waarbij iedereen wat vertelt. Of maak daar voorafgaand aan het workshopprogramma een apart inspirerend onderdeel van, bijvoorbeeld een presentatie van foto's van een studiereis.
- Plan regelmatige pauzes waarin deelnemers even kunnen ontspannen en opladen. Naast koffie, thee, sapjes, en frisdrank kan je natuurlijk ook fruit, koekjes, chips en als je rommel niet erg vindt, dippinda's aanbieden. Zorg ervoor dat de pauzes zo gepland zijn dat deelnemers die eerder klaar zijn met hun opdracht al kunnen pauzeren.
- Maak de pauzes niet te lang, houd de vaart erin!
- Verzamel de gezamenlijke resultaten op een grote tafel en bespreek deze in een kring rond de tafel om het gevoel van gemeenschappelijkheid te versterken.
- Eindig de bijeenkomst met een positieve en inspirerende afsluiting, waarbij je de deelnemers met een goed gevoel naar huis laat gaan. Vergeet niet om het vervolg, de communicatie en de verdere stappen te bespreken.
- Meerdaagse bijeenkomsten, zoals de eerder beschreven '24-uurs' of een studiereis van meerdere dagen hebben veel extra impact.

### Samenvatten resultaten subgroepen

Vraag subgroepen om hun resultaten in een kort filmpje samen te vatten. Dit helpt de groep om samen na te denken over wat zij het belangrijkste vinden en zorgt voor een compacte presentatie. Plenaire presentaties kunnen vervolgens de filmpjes als een 'filmfestival' bekeken worden.



### Studienreise ins Ausland

*Eine Schule in Barneveld interessierte sich sehr dafür, wie Architektur inspirieren kann. Die Architekten\*innen schlugen eine Studienreise nach Granada und Cordoba vor. Hier wurde eines Abends die Idee für das Gebäude geboren, die auf keine andere Weise hätte entstehen können. Die Kosten für die Reise betragen 0,05 % der Bausumme, die Wirkung war sehr hoch.*

# 9. WORKSHOPSHOW

## 9.1 Inleiding

### *Waarom deze workshops?*

De selectie van workshops in dit hoofdstuk zijn in de praktijk vaak toegepast. Het biedt een variatie aan workshopvormen. De workshops zijn bouwstenen waarmee een participatieproces kan worden vormgegeven. Gebruik de voorbeelden ook als inspiratie om zelf allerlei varianten te bedenken. De verzameling zal zich zeker verder uit gaan breiden. De workshops zelf vragen geen bijzondere middelen.

### *Hoe zijn de workshops in dit hoofdstuk geordend?*

De workshops zijn ingedeeld volgens de indeling van het procesontwerp: Connect, Why, How, What, Validate.

Validatie wordt als laatste genoemd, maar is vooral effectief als het opverschillende momenten van het proces wordt uitgevoerd. De resultaten kunnen dan makkelijker worden meegenomen in het (ontwerp)proces.

### *Studiedag in detail*

Een gedetailleerd voorbeeld van een participatietraject is te vinden in "MOBI.LE (Mobilising Learning Environments)". Voor dit specifieke proces zijn bijzondere middelen beschikbaar, zoals inspiratiefoto's, een evaluatietool en een Index of Learning Environments, met 200 prikkelende vragen over de toekomst.

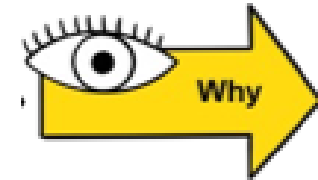
### **CONNECT**

- CADEAU BIJ DE START
- WAT MIJ INSPIREERT
- MIJN FAVORIETE LEERPLEK
- KENNISMAKEN MET DNA FOTO'S



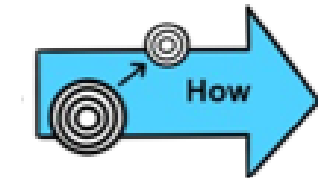
### **WHY: Visie en uitgangspunten**

- DNA-ONDERZOEK
- LEGO-VISIE
- SAMEN EN APART
- BUURT IN BEELD
- PRISMATISCH
- DE EXCELLENTE SCHOOL
- TIJDREIS



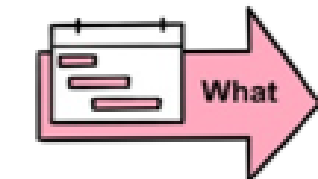
### **HOW: Strategie en scenario's**

- MODELONTWIKKELING
- VERKOPEN EN VERKENNEN
- BELEEF HET PLAN
- DE VIERDE TAFEL



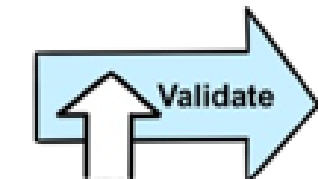
### **WHAT: Concretiseren**

- WAT DOE JE IN 24 UUR?
- DE VIER JAARGETIJDEN
- NOW, HOW, WOW...POW!

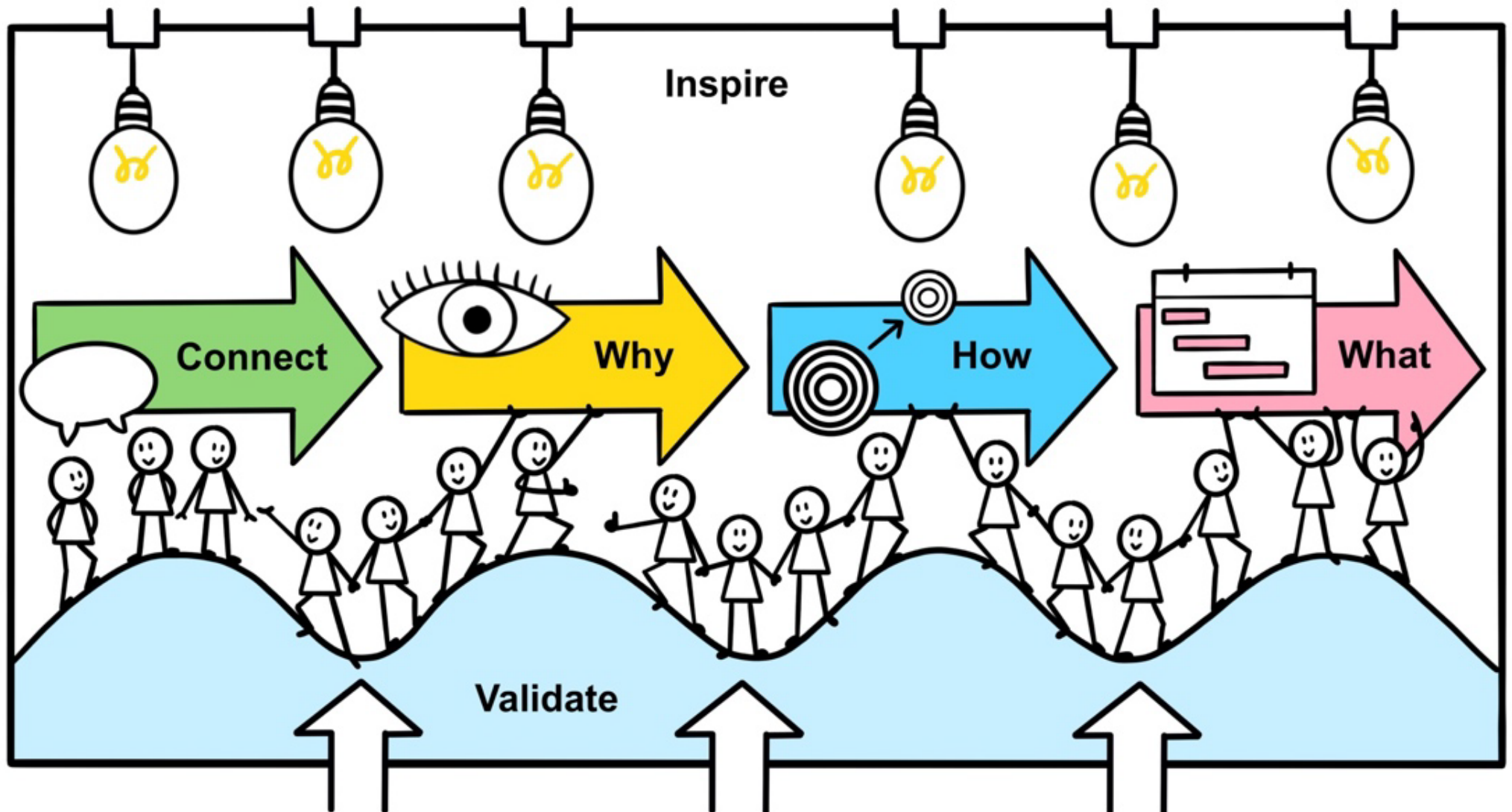


### **VALIDATE: Feedback**

- STRESSTEST
- KIJKWIJZER



## 9.2 Overzicht Workshops







# CADEAU BIJ DE START

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

*"Wie ben je? En weet je hoe laat je waar moet zijn?"*

Goede workshops hebben een afwisselend programma en stimuleren vrijheid van denken. Een helder programma en bewaking van de tijd zorgen ervoor dat de vaart erin blijft. Deelnemers krijgen bij de start meteen een cadeau, bij de start heeft dat namelijk veel meer impact dan pas op het einde. Het cadeau is een toberone met op één zijde het programma. Op de andere zijdes schrijven zij hun naam en het gekozen inspirerende citaat of een andere tekst.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Maak van een halve A4, een wikkel waarop het hele programma is opgenomen en rol deze om de Toblerone. Gebruik verschillende kleuren en spreidt deze uit over een tafel bij de ingang.

Laat deelnemers een kleur kiezen. Reik ook stiften uit en zorg daarvoor een middenmaat dikte.

## DO'S EN DONT'S

Ga bij de entree zelf achter de tafel met toberones staan en reik de materialen uit.

De eerste indruk zorgt meteen voor een glimlach bij de deelnemers. Vooral geschikt voor een studiedag of 24-uurs workshop, die uit verschillende onderdelen bestaat. Het nuttigen van 1 Toblerone per dag (100 gram) leidt tot een gewichtstoename van 27,5 kg per jaar.

## VARIANTEN

Alternatieven zonder vulling kunnen gewenst zijn, bijvoorbeeld een koker waar de stiften in bewaard kunnen worden. In plaats van het eigen gekozen citaat kun nen ook de kernwaarden van de school hier een passende plaats krijgen.



## INTRO

**5 M** Binnenkomst van de deelnemers, begroeting van elkaar en keuze Toblerone.

## BODY

**5 M** Iedereen schrijft naam en andere informatie op.

## FINALE

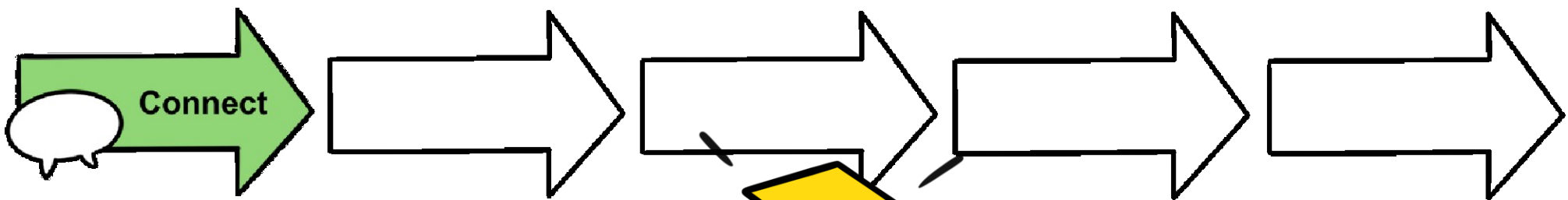
## WORKSHOPKAART



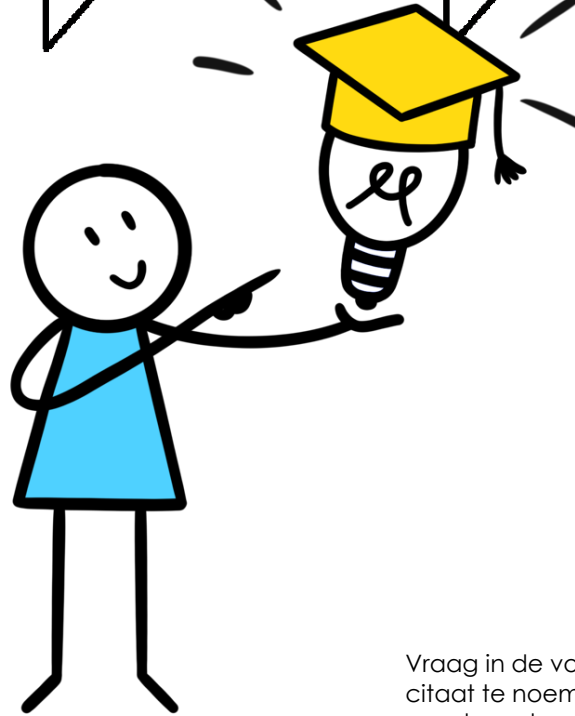
12-100 Personen



10 Minuten



# WAT MIJ INSPIRIERT



## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

*"Wat is voor mij een bron van onderwijsinspiratie?"*

Doel is om deelnemers vanaf het begin aan te spreken op hun persoonlijke visie over onderwijs. Dit zorgt voor een verrassende, interessante kennismaking en een positieve start. Het zorgt voor een bijzondere uitnodiging en maakt duidelijk dat onderwijsvisie het vertrekpunt is van de workshop over de leeromgeving.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Vraag alle deelnemers van tevoren, bijvoorbeeld als onderdeel van de uitnodiging, na te denken over een inspirerend citaat.

Voeg bij de uitnodiging voorbeelden van citaten toe, of een link waar zij deze kunnen vinden.

## DO'S EN DONT'S

Vraag deelnemers hun naam en citaat op te schrijven. Dit kan op een badge of op een toberone.

Vraag in de voorstelronde naam en citaat te noemen. Zorg voor een goede, ontspannen sfeer. Vraag bij sommigen door.

Voeg bij de uitnodiging ook een lijst van deelnemers en met hun verantwoordelijkheidsgebieden toe. Deze hoeven in de voorstelronde dan niet nog een keer genoemd te worden.

Het is vooral geschikt als start van een studiedag of een 24-uurs workshop.

Dit onderdeel is geen doel op zichzelf, de visieontwikkeling gebeurt in het vervolg op deze workshop.

Neem een aantal aansprekende of terugkerende citaten op in het verslag.

## VARIANTEN

De citaten hangen als grote Mobile in het trappenhuis van het Rhein-Maas Zentrum in Düsseldorf (onderdeel van ZfsL Düsseldorf). De workshops die daar plaats vinden starten met het zoeken van een favoriet citaat in het trappenhuis van het gebouw. De citaten zijn ook als PDF beschikbaar. Neem deze mee in de uitnodiging voor de workshop.



## INTRO

**10 M** Bij de ingang ontvangen deelnemers een badge of toberone, waarop zij het citaat schrijven.

## BODY

**20 M** Kort welkomstwoord. Sommigen noemen hun favoriete citaat.

## FINALE

**10 M** Uitleg van het programma

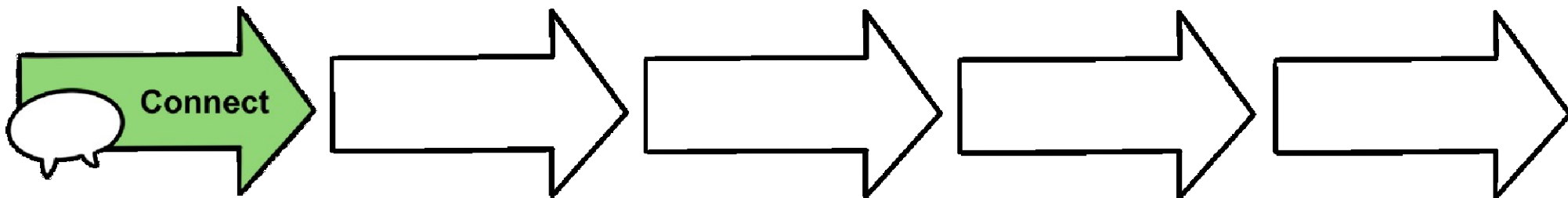
## WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



**30 Minuten**



# MIJN FAVORIETE LEERPLEK

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT "Waar leer ik het beste?"

Bij de start van een PVE-proces wil je het blikveld graag flink verbreden. Dit kan door voorafgaand aan de startbijeenkomst iedereen te vragen een foto te mailen van zijn of haar favoriete leerplek. Dat mag overal zijn: op school, thuis, op vakantie, op reis, ergens gezien, alles kan. Door bij de kennismaking iedereen te vragen waarom je hier zo goed leert, zorg je voor een plezierige start, waarbij duidelijk wordt dat leren overal plaats kan vinden.



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Neem dit op in de uitnodiging. Inspiratie: voeg een link toe waar inspirerende foto's te vinden zijn. Zet de vooraf gemaakte foto's alvast in een presentatie.

## DO'S EN DONT'S

De kans bestaat dat niet iedereen het huiswerk heeft gedaan, maar wel op de laatste nipper nog een foto meeneemt of er niet aan toekomt.

De foto's zijn geen doel op zich, vraag dan een plek te beschrijven. In het begin bestaat alle ruimte voor ideeën, in het vervolg wordt de ruimte steeds kleiner. Daarom is het belangrijk om nu vooral vrijuit in leermogelijkheden te denken.

Vraag bij sommigen door over wat deze plek zo geschikt maakt om te leren.

Let er goed op dat de toelichtingen beknopt blijven.

## VARIANTEN

Er zijn verschillende manieren om iets over jezelf in relatie tot het onderwerp te vertellen. Zie ook de keuze van een inspirerende tekst.



## INTRO

**5 M** Na een welkomstwoord kan je meteen starten.

## BODY

**20 M** Kort toelichten. Maximaal 1 minuut per persoon.

## FINALE

**5 M** Door naar het vervolgprogramma.

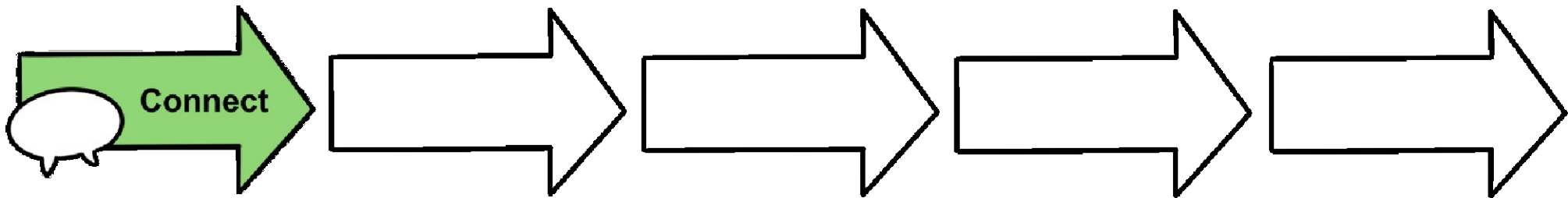
## WORKSHOPKAART



12-36 Personen



30 Minuten



# KENNISMAKEN MET DNA-FOTO'S

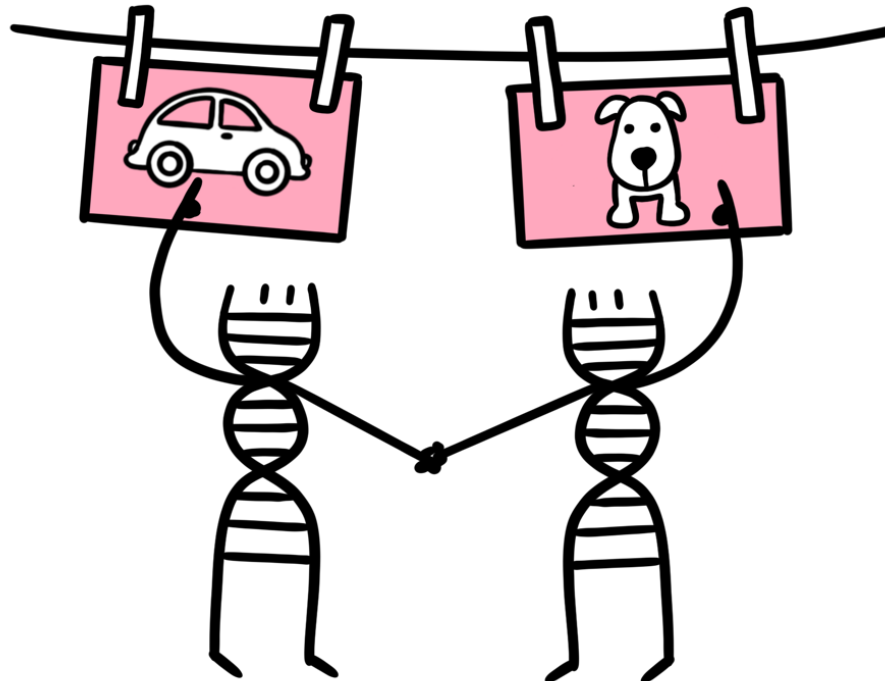
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Wat is ons toekomstig DNA?"

Deelnemers krijgen voorafgaand aan de startbijeenkomst de keus uit verschillende foto's (dieren, auto's, bordspellen, etc.). In de voorstelronde vertellen zij welke kaart gekozen is en vooral waarom. Het resultaat is dat meteen de focus ligt op hoe je zou willen dat de organisatie zich ontwikkelt. Dit maakt een gevoelig onderwerp meteen bespreekbaar en zorgt daardoor voor een open sfeer.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Neem deze vraag als huiswerk op in de uitnodiging. Stuur een link mee naar een plek waar zij de foto's kunnen vinden.



## DO'S EN DONT'S

Iedereen presenteert de foto kort. Vermijd discussies: dat krijgt namelijk in het vervolg een plek.

Een conclusie kan zijn dat iedereen vanuit een verschillend perspectief kijkt: het nieuwe gebouw zal ruimte moeten bieden aan verschillen.

Benadruk dat er aan het begin van het proces veel ruimte is voor ideeën, daarna wordt de ruimte steeds kleiner. Daarom is het belangrijk om vrij over alles na te denken.

## VARIANTEN

Er zijn verschillende manieren om iets over jezelf in relatie tot het onderwerp te vertellen. Zie ook: "Wat mij inspireert."



## INTRO

**5 M** Na een welkomstwoord kan je meteen starten.

## BODY

**20 M** Maximaal 1 minuut per persoon.

## FINALE

**5 M** Door naar het vervolgprogramma.

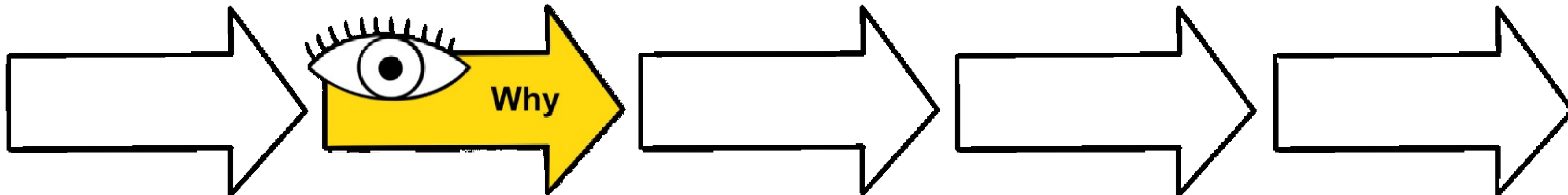
## WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



**30 Minuten**



# DNA- ONDERZOEK

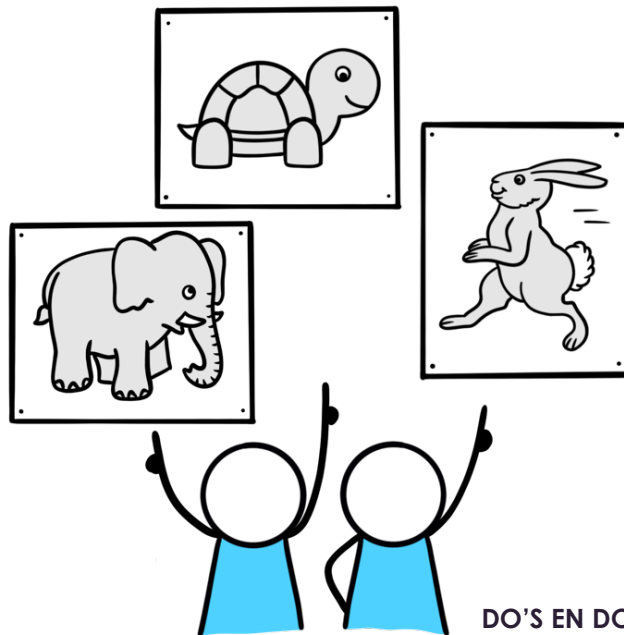
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Wat is het DNA van onze (toekomstige) organisatie? Zijn we een bruine beer, een speelse puppy of een Jaguar?"

Een Volkswagen, een Porsche of een Tesla? En waarom?

De workshop leent zich goed voor een gezamenlijke inhoudelijke en creatieve startbijeenkomst, door eerst vrijuit met elkaar te praten over het DNA van de organisatie. En vervolgens een informatief gedeelte met informatie over de aanpak van het project.

De uitkomst kan een rol spelen bij de selectie van architecten en deel uitmaken van het fase nul-proces. Een architect zal immers de gewenste cultuur en sfeer van het nieuwe gebouw goed aan moeten voelen.



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Deelnemers hoeven zich niet voor te bereiden.

De facilitator zorgt voor moodboards met aansprekende beelden en legt deze klaar op een lange tafel.

## DO'S EN DONT'S

Noem in de inleiding aansprekende voorbeelden, waarbij deze DNA-informatie belangrijk is geweest voor het ontwerp.

Gebruik als voorbeelden op de moodboards juist geen gebouwen, maar neem thema's zoals dieren, auto's, reizen, gezelschapsspelen, enz.

## Varianten

Plaats de moodboards op een lange tafel, of op tafels in een ruime kring in de ruimte, zodat de deelnemers langs alle moodboards kunnen bewegen.

De workshop is ook voor heel grote groepen (100+) geschikt. De deelnemers gaan dan meteen in groepen aan de slag en krijgen één moodboard, waarop zij Post-Its plakken. Vervolgens schuiven alle groepen door naar de volgende tafel en bestudeert elke groep het werk van de vorige. Deze informatie plus wat daarvoor al bedacht was, vormen de inspiratie voor het schrijven van een sterke tekst, die zij aan de groep presenteren.



## INTRO

**10 M** De facilitator geeft een heldere uitleg en stelt de centrale vraag..

## BODY

**20 M** Deelnemers bewegen langs de moodboards en kiezen voor elk moodboard een foto en schrijven op een Post-It waarom deze foto iets zegt over het DNA van de school.

## FINALE

**40 M** Iedere groep (2-4 personen) krijgt een moodboard en leest wat daarop geschreven is. Vervolgens schrijven zij een korte en zeer inspirerende tekst over het DNA van de school.

## WORKSHOPKAART

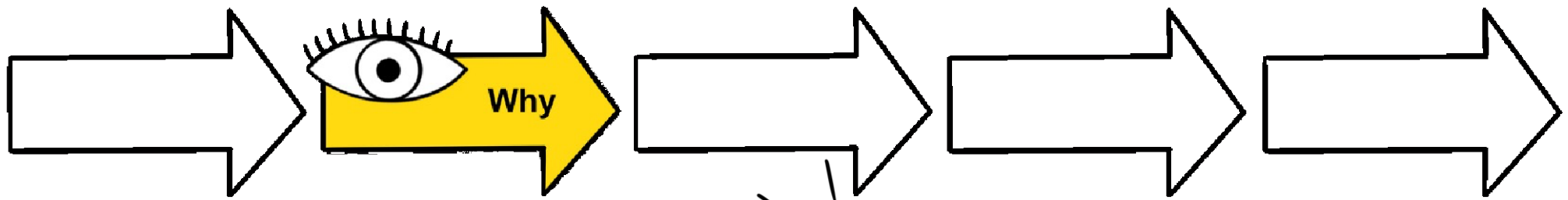


12-36 Personen



70 Minuten





# LEGO-VISIE

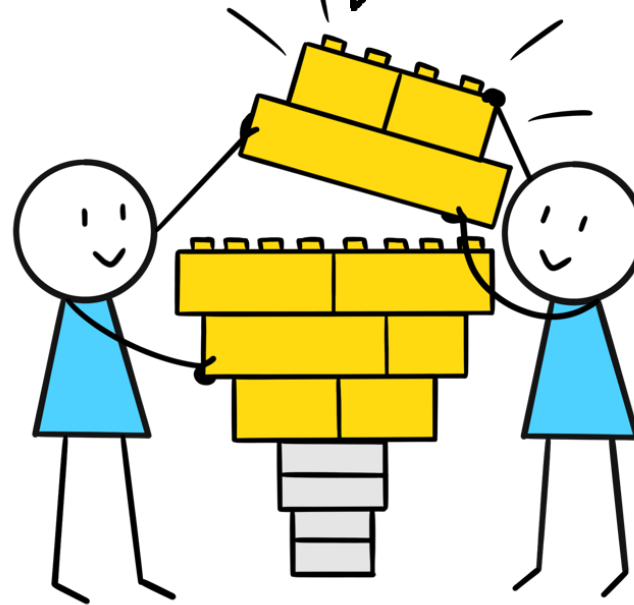
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Als alles mogelijk is, wat zou je dan graag willen?"

Deelnemers bouwen met lego aan de visie. Spelen stimuleert creatief en associatief denken. De 'bouwwerken' dienen als metafoor om doelen, wensen, belangen en idealen uit te drukken. Met deze laagdrempelige methode vertellen deelnemers vrijuit over hun idealen. Het werkt ook goed als kennismaking en zorgt voor een gezamenlijk gevoel met de bouw gestart te zijn.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Deelnemers bouwen hun visie met Lego. Het "spelen" zet aan tot creatief en associatief denken. De "constructies" dienen als metaforen om doelen, wensen, belangen en idealen uit te drukken. In deze laagdrempelige methode praten deelnemers vrijuit over hun idealen.



Het werkt ook goed als een introductie en creëert een gedeeld gevoel dat de bouw is begonnen.

## DO'S EN DONT'S

Vraag deelnemers uitdrukking te geven aan een visie voor de ideale leeromgeving. Denk niet zozeer aan gebouwen, het kan ook een kunstwerk over toekomstig leren zijn. Iedereen werkt individueel.

Geef om los te komen eerst een snelle startopdracht. Bijvoorbeeld: maak binnen 1 minuut een eend met maximaal 7 steentjes. En: bouw de hoogste toren, die zonder hulp overeind blijft.

Vraag bij sommigen door, doel is dat deelnemers loskomen.

Maak foto's van de resultaten en maak een beknopt verslag. Het levert aantrekkelijke illustraties op. Wie weet blijkt 3 jaar later dat het eerste idee hier al ontstaan is.

## VARIANTEN

In plaats van lego kan je ook werken met 'knutselspullen'. Dit kost echter meer tijd en je kan minder snel variëren.

Voor werken in groepen is het aantrekkelijk om uit kringloopmateriaal samen aan een groot object te werken. Het doel is dan vooral teambuilding.



## INTRO

**5 M** Korte uitleg van de bedoeling.

## BODY

**5 M** Warming up. Maak een eend. Maak een toren.  
**10 M** Maak je droom leeromgeving.

## FINALE

**15 M** Elke deelnemer geeft een korte toelichting.  
**5 M** Terugkoppeling.

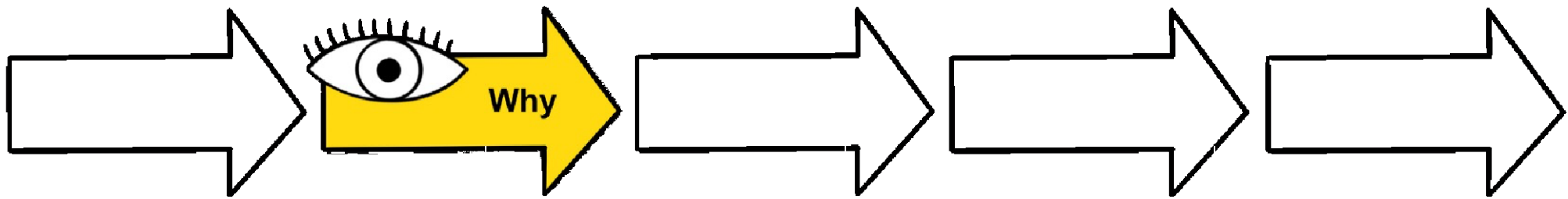
## WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



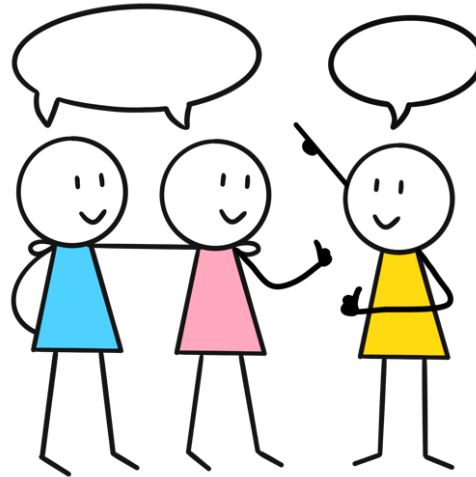
**40 Minuten**



# SAMEN EN APART

**CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT**  
*"Wat doen we straks samen? Wat doen we in ons eigen gebied? En wat ertussenin?"*

Doel is om een heldere visie te ontwikkelen op ruimtelijke samenwerking. Het kan gaan om een onderwijsorganisatie die bestaat uit verschillende onderdelen (teams). Of om verschillende organisaties die onder één dak samen willen werken. De workshop stimuleert het gezamenlijk onderzoeken van praktische mogelijkheden. Het resultaat is geschikt voor het uitwerken van een huisvestingsconcept. Samenwerken gebeurt op basis van vertrouwen, deze workshop zorgt voor een sterke inleving in de ander.



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Zorg voor een grote ruimte. Maak drie concentrische cirkels op de vloer (met tape of touw) of gebruik daarvoor het speciale vloerkleed. Binnenste ring: samen. Buitenste ring: apart. Tussenring: tussenvormen.

Maak alvast in de buitenste ring ('apart') alvast segmenten van de verschillende groepen. Neem de activiteitenkaarten mee of voldoende post-its waarop deelnemers zelf activiteiten schrijven. Zorg voor pennen en gekleurde vellen papier (A3 formaat). Inspiratie: laat zien welke samenwerkprincipes vaak gebruikt worden. Beschrijf deze op één A4 en geef deze mee aan de groepen.

## DO'S EN DONT'S

Bewegen rond een grote cirkel versterkt de samenwerking en geeft energie. Maak er geen vergadering van.

"Van Hebben naar Zijn". Leg goed uit dat het gaat om activiteiten: "wat wil je dat er op die plek gebeurt" in plaats van "welke ruimte wil je hebben".

Als het gaat om verschillende organisaties kan elke organisatie eerst vertellen over de eigen kernactiviteiten. Vat de workshop samen op een flipover.

## VARIANTEN

Een alternatief voor het vloerkleed is een kleiner formaat als tafelkleed.



## INTRO

**10 M** Uitleg door de facilitator.  
**20 M** Kleine groepen (2-3 personen) beschrijven alle activiteiten m.b.v. activiteitenkaarten of op Post-its.  
**20 M** Leg de kaarten in de drie ringen.

## BODY

**30 M** Elke groep geeft rond de cirkel een korte toelichting. Onderzoek samenwerk kansen. Kaarten schuiven naar het midden (meer samen) of naar buiten (meer apart).

## FINALE

**10 M** Groepeer bij elkaar behorende activiteiten op gekleurde vellen papier.  
**10 M** Maak een samenvattende schets op de flipover.

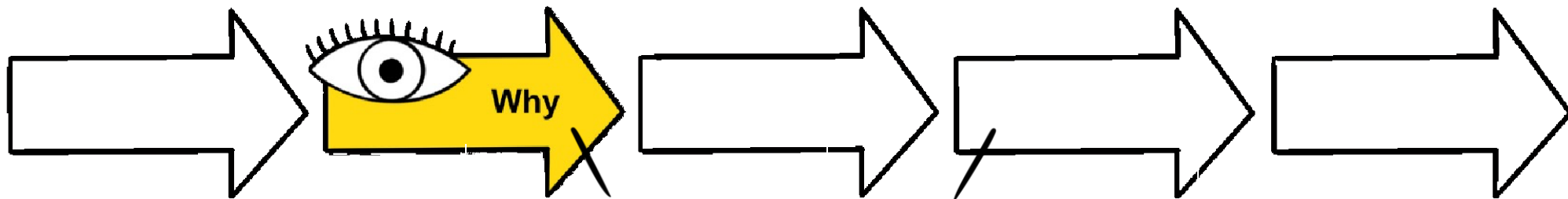
## WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



**100 Minuten**



# BUURT IN BEELD

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

*"Wat kunnen we doen voor de buurt?"*

Onderwijs heeft een grote maatschappelijke betekenis. Steeds meer zijn scholen op zoek naar extra verbindingen met de buurt. Van betekenis zijn voor bewoners kan voor leerlingen een rijke leerervaring zijn. Een eerste brainstorm daarover heeft als doel zo breed mogelijk na te denken. De volgende aanpak is daarbij behulpzaam.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Zorg voor lijm, plakband en stiften. Zet tafels in de lengte achter elkaar en vorm zo een lange tafel. Bedek deze met papier. Trek over de lengte in het midden een lijn en verdeel deze in leeftijden (van 0-100).



Verzamel een grote hoeveelheid van uiteenlopende tijdschriften en vraag deelnemers op de tafel een collage te maken en hun ideeën erbij te schrijven. Zorg voor veel variatie. Woonbladen, leefstijlbladen, tuinieren, hobbys, actualiteit, sport, enz.

## DO'S EN DONT'S

Nodig eventueel buurtbewoners uit, of bijvoorbeeld vertegenwoordigers van de wijkvereniging. Zorg dan voor een feestelijke sfeer (hapjes, drankje, muziek).

Ook kleine projecten kunnen positief effect hebben en gewaardeerd worden. Denk ook aan evenementen, zoals een pot-luck party, of een talentenjacht.

Moedig aan om ook met wilde ideeën te komen. Leg van tevoren uit wat wel/niet verwacht mag worden.

## VARIANTEN

Als de eerste bijeenkomst slaagt dan is de kans groot dat wijkverenigingen dit op grotere schaal nog eens willen herhalen. Deze workshop leent zich ook voor een groot aantal deelnemers.



## INTRO

**15 M** Welkom en voorstelronde  
**5 M** Uitleg van de workshop

## BODY

**45 M** Collage maken  
**15 M** Elke deelnemer krijgt 10 groene stickers om ideeën te ondersteunen.

## FINALE

**30 M** Deelnemers geven een toelichting.  
**10 M** Dankwoord

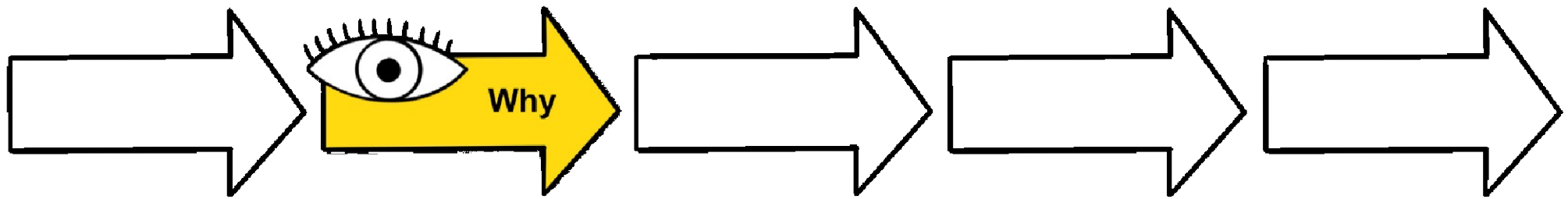
## WORKSHOPKAART



12-36 Personen



120 Minuten



# PRISMATISCH

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

*Hoe kunnen mensen vanuit verschillende perspectieven samenwerken aan één doel?*

De workshop start met een centrale vraagstelling en moedigt vervolgens deelnemers aan om de eigen gedachten en beelden gelijktijdig op de tafel naar voren te brengen, gekoppeld aan 6 perspectieven (kleuren).

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Maak een lange tafel, bedek deze met papier en plaats daarop de 6 gekleurde perspectieven. Geef een korte uitleg van de perspectieven voor. Zorg voor stiften, post-its en groene stickers. Plus een veel inspirerende foto's op een andere tafel.

## DO'S UND DONT'S

Formuleer één heldere vraagstelling, bijvoorbeeld: "waaraan moet onze ideale leeromgeving voldoen?".

Waarden  
Tradities  
Veilig



Helder  
Betrouwbaar  
Structuur



Inclusief  
Samen  
Relatie



Vrijheid  
Synergie  
Open mind



Succes  
Kansen  
Competitie



Moed  
Daadkracht  
Autonomie



Laat de deelnemers hun gedachten en ideeën vanuit de 6 perspectieven op de tafel schrijven. Deelnemers kunnen op elkaars ideeën reageren en maken samen een grote mindmap te maken.

Vraag om bij elk idee ter illustratie een foto toe te voegen.

Deel groene stickers uit als "likes" voor uitspraken op de mindmap. Bespreek de ideeën die je het meest gewaardeerd worden. Laat de workshop opvolgen met een werkvorm waarbij de uitgangspunten concreet gemaakt worden.

## VARIANTEN

Een uitgebreide beschrijving met verschillende varianten is beschikbaar. Laat de workshop bijvoorbeeld voorafgaan door de workshop 'Excellente School' of door de Index of Learning Spaces.



## INTRO

**15 M** Welkom en inleiding  
**5 M** Uitleg van de methode

## BODY

**45 M** Een grote Mindmap maken  
**15 M** Iedereen krijgt 8 groene waarderingsstickers om bij de teksten en beelden te plakken.

## FINALE

**30 M** De deelnemers lichten hun ideeën toe  
**10 M** Dankwoord

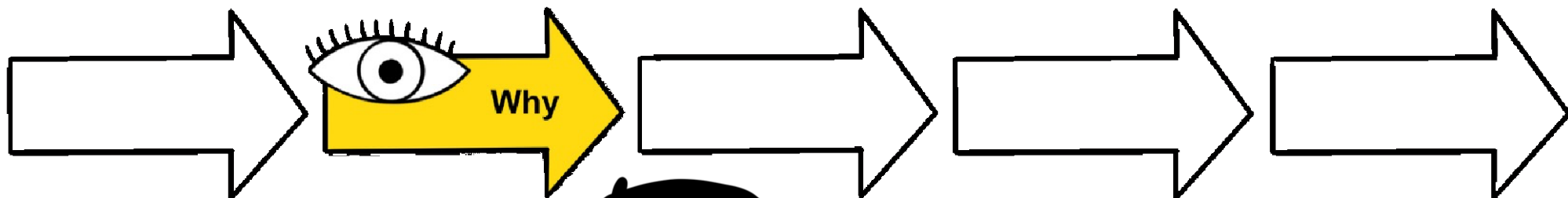
## WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



**120 Minuten**



# DE EXCELLENTE SCHOOL

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Wat zijn de belangrijkste uitgangspunten voor een excellente school?"

Professor Olaf Köller doet al vele jaren onderzoek naar wat een school excellent maakt. Hij onderscheidt 6 thema's, die wij gekoppeld hebben aan de PrismaTisch kleuren. Door deze workshop als 1<sup>e</sup> ronde van de PrismaTisch in te zetten krijgen onderwijsuitgangspunten meer aandacht en verdieping. De thema's zijn: pedagogisch klimaat (paars); onderwijskwaliteit (blauw); omgaan met verschillen (groen); lerende organisatie (geel); prestaties (oranje); verantwoordelijkheid (rood). Het onderzoek levert algemene uitspraken. Maar wat is belangrijk voor uw school?



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Zorg voor voldoende post-its en pennen.  
Inspiratie: print de principes uit het onderzoek van professor Köller en deel deze halverwege de workshop uit ter inspiratie.

## DO'S UND DONT'S

Als onderdeel van de PrismaTisch-methode hebben de deelnemers al een uitleg over de 6 kleuren gekregen.

Leg eerst de 6 onderwijsthema's uit. Vraag wie aan welk thema zou willen werken en zorg ervoor dat de deelnemers gelijkmatig over de zes onderwerpen verdeeld zijn. Tenslotte formuleert elke groep drie uitgangspunten en schrijft deze op aparte Post-Its.  
Deel de bevindingen van Prof. Köller pas uit nadat de groepen er zelf over hebben nagedacht. De deelnemers onderzoeken deze kritisch en verbeteren zo nodig hun eigen conclusies. Elke groep formuleert 3 belangrijke uitgangspunten en plakt deze als Post-it bij de PrismaTisch kleur.

Daarna volgt een korte uitleg. Desgewenst kan in de volgende PrismaTisch-ronde iedereen de tekst aanvullen of er commentaar bij schrijven.  
Let op: het gaat om onderwijs, niet om bouwen.

## VARIANTEN

Als een school recent haar onderwijsprincipes heeft vastgesteld, vraag dan welke van deze principes van invloed zijn op de leeromgeving. Probeer minstens één principe per kleurenthema te benoemen. Mogelijk heeft een bepaalde kleur/onderwerp weinig aandacht gekregen.



## INTRO

**10 M** Uitleg van doel en thema's.  
**5 M** Indelen in 6 thema/kleur groepen.

## BODY

**20 M** Elke groep benoemt 3 uitgangspunten.  
**10 M** Uitkomsten verbeteren aan de hand van de uitgereikte voorbeelden.

## FINALE

**15 M** Korte presentatie.

## WORKSHOPKAART

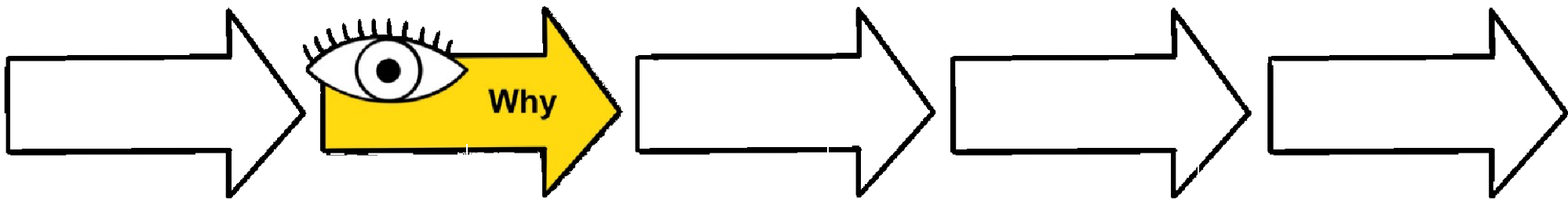


**12-36 Personen**



**60 Minuten**





# TIJDREIS

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Wat willen we in de toekomst bereikt hebben?"

Deelnemers kijken door de bril van een fictief personage, waardoor ze in staat zijn om met een brede blik naar de toekomst te kijken. Iedereen denkt na over wat diep gewenst is en voelt zich niet geremd door de bestaande situatie of opvattingen.

Doel is om toekomstgericht en out-of-the-box denken te stimuleren.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Ruimte met tafeltjes en stoelen in een interviewopstelling (duo's).

2 schrijfblokken en pennen per duo.



Inspiratie: maak beknopte profielen (max. 125 woorden) van fictieve personages: leerlingen, docenten, leidinggevende. Wat hebben zij binnen de school bereikt in 2035 en wat was hun rol daarbij?

## DO'S EN DONT'S

*Introductie: het is 2035. U heeft als journalist de opdracht om in beeld te brengen wat het geheim is achter het succes van de school, 5 jaar na de feestelijke opening van het nieuwe gebouw. Welke rol speelt de school in de persoonlijke ontwikkeling van haar leerlingen? Heeft het nieuwe gebouw daarbij geholpen?*

Beide personen van het duo bereiden eerst het interview voor door aan de hand van het profiel vragen te formuleren.



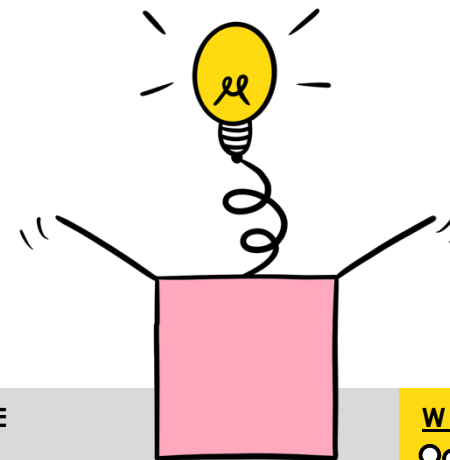
De workshop werkt goed bij een kleine groep van ± 12 mensen.

Vraag de opdrachtgever om mee te werken bij het opstellen van de profielen.

Daag deelnemers uit om extremen te onderzoeken en een stapje verder te gaan.

## VARIANTEN

Laat deelnemers zelf profielen opstellen en ruil deze vervolgens met de anderen.



### INTRO

**10 M** Uitleg en indeling in duo's.

### BODY

**20 M** Voorbereiden van de interviews.

**20 M** Eerste interview.

**20 M** Keer de rollen om, tweede interview.

### FINALE

**30 M** Verslag van de interviews.

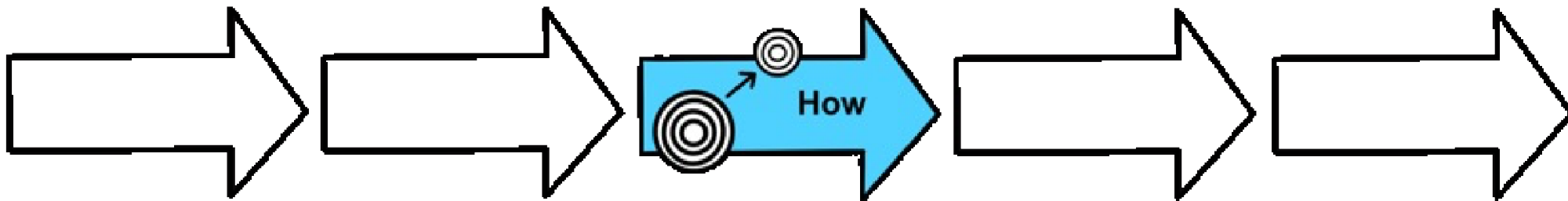
### WORKSHOPKAART



12 Personen



100 Minuten

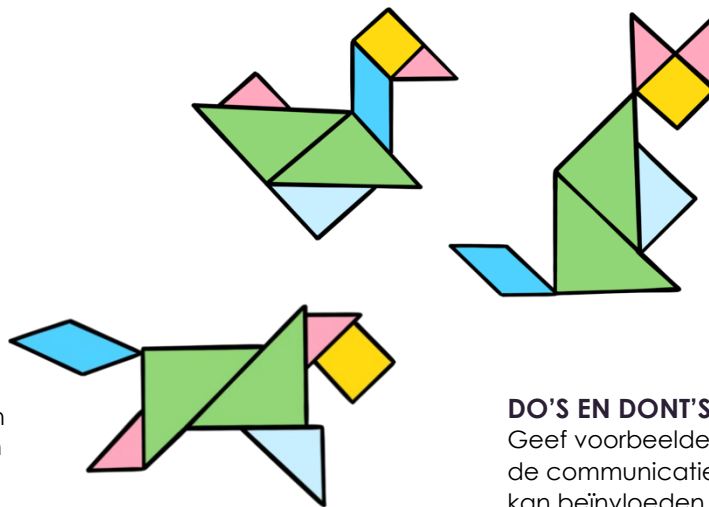


# MODEL-ONTWIKKELING

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Hoe wil je dat het gebouw samenwerking en ontmoeting ondersteunt?"

In een goed schoolgebouw heeft veel van wat je om je heen ziet gebeuren met leren te maken. Een gebouw zorgt voor allerlei indrukken, voor sfeer en voor een afwisseling van rust en dynamiek. Een gebouw bepaalt ook wie je vaker ontmoet en hoeveel je weet over wat anderen doen. Samenwerken in een team gaat beter als je elkaar spontaan vaak ziet en niet voor alles een vergadering hoeft te organiseren. Een gebouw kan een gewenste sociale organisatiestructuur ondersteunen, communicatie bevorderen of juist in de weg zitten. In deze workshop ontwerpen deelnemers een model, dat past bij de gewenste interactie tussen alle gebruikers en teams in de school.



*Tangram: met dezelfde bouwstenen totaal verschillende modellen maken.*

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Maak voor elke groep een set met gekleurde cirkels in verschillende afmetingen. Zorg voor viltstiften, flip-over vellen, post-it's, lijm. Zorg voor tafels waaraan 4-6 personen kunnen werken.

## DO'S EN DONT'S

Geef voorbeelden hoe een gebouw de communicatie positief en negatief kan beïnvloeden. Voor het uitwisselen van kennis tussen de groepen is de werkvorm "Verkopen & Verkennen" zeer geschikt (zie volgende bladzijde). Het zorgt voor verbetering en vaak ook voor het naar elkaar toegroeien van plannen. Zorg voor gemengde groepen. Vraag de deelnemers vooral WAAROM en HOE hun model de visie van de school ondersteunt. Vermijd plenair presenteren, het is beter samen langs de plannen te lopen.

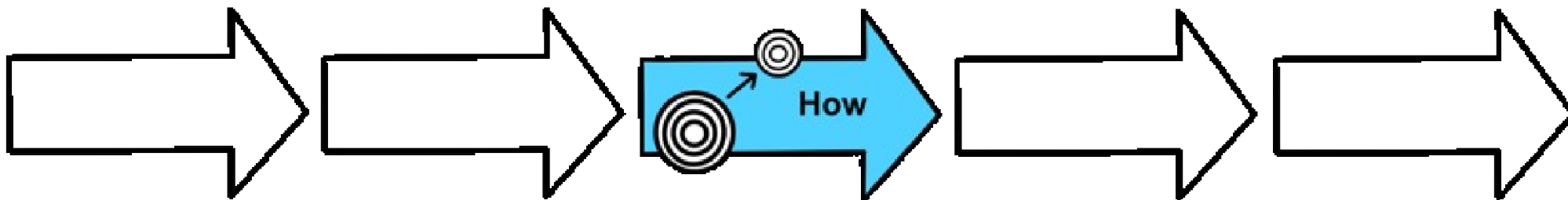
Doel is om zoveel mogelijk inhoudelijke informatie te vergaren, doel is nog niet om het eens te worden over 1 scenario. Geef een samenvatting van waar de overeenkomsten en de verschillen liggen en kondig aan dat de volgende stap bestaat uit het ontwikkelen van de beste synthese van alle ideeën.

## VARIANTEN

Als het ruimteprogramma al bekend is dan kan het aantal cirkels daar ongeveer mee overeenkomen. Tekenen of een combinatie mag natuurlijk ook. Vraag groepen hun model toe te lichten in een filmopname. Maak het levendig en enthousiast. Vaak levert dit veel meer interessante informatie op dan in een plenaire presentatie.

*Takeaways*  
Gezamenlijke scenario's voor het gebouw.

<b>INTRO</b> <b>10 M</b> Korte uitleg van de bedoeling en verdeling van de groepen (4-6 personen).	<b>BODY</b> <b>30 M</b> Elke groep maakt een model en beschrijft de voordelen. <b>30 M</b> Verkopen en verkennen.	<b>FINALE</b> <b>30 M</b> Film of presentatie maken. <b>10 M</b> Samenvatten en vervolg aangeven.	<b>WORKSHOPKAART</b>  <b>9-36 Personen</b>  <b>110 Minuten</b>
---	---	---	--



# VERKOPEN EN ONTDEKKEN

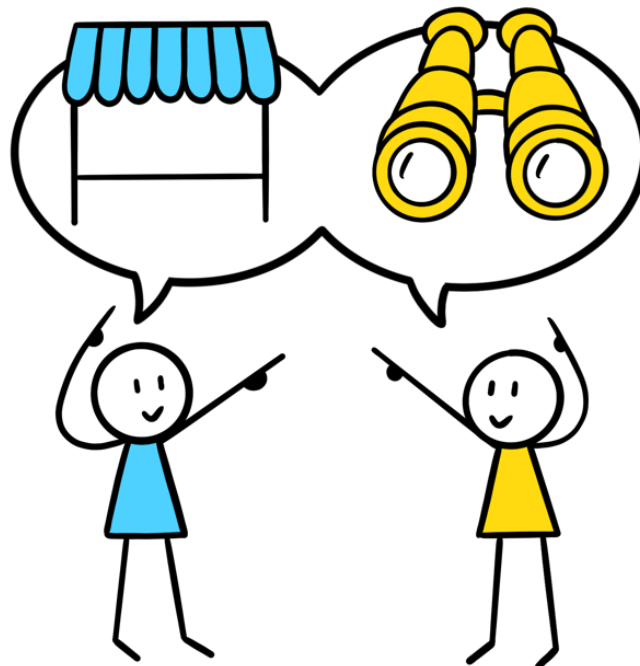
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Hoe kunnen groepen onderling snel informatie uitwisselen?"

Samen aan een model werken gaat goed in groepen van 3-6 personen (zie 'Modelontwikkeling'). 'Verkopen en Verkennen' is een effectieve manier om tussen groepen kennis uit te wisselen, terwijl de energie aanwezig blijft. Door de intensieve uitwisseling bewegen plannen vaak naar elkaar toe.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Stel de centrale vraag waaraan alle groepen gaan werken. Zorg voor tafels voor 3-6 personen. Stel een roulatieplan op en geef deze aan alle deelnemers.



Het systeem klopt precies als het aantal personen bestaat uit 9 (3x3); 16 (4x4); 25 (5x5); 36 (6x6) personen. Afwijken is geen ramp.

## DO'S EN DONT'S

Vraag bij het maken van de modellen vooral de unieke kenmerken te benoemen.

Stuur sterk op tijd, bijvoorbeeld door een terugloopklok te projecteren. Zorg voor goed gemengde groepen, bijvoorbeeld door te vragen "Wie ken je nog niet en zou je altijd al eens graag beter willen leren kennen?"

## VARIANTEN

Maak voor ronde 1 en voor ronde 2 een groepsindeling en deel deze uit. Vraag groepen het eindresultaat in een filmopname toe te lichten. Dit is handig voor de verwerking en levert vaak veel meer informatie op, dan bij een plenaire presentatie. De bespreking van de resultaten vindt dan plaats op de volgende bijeenkomst.

Splits bij een groep groter dan 36 de groep op in parallele sessies.

## INTRO

**10 M** Uitleg en groepsindeling.  
**40 M** Ronde 1: Elke groep maakt een model. (zie modelontwikkeling).  
**5 M** Elke groep wijst een verkoper aan. De anderen zijn verkenners en verspreiden zich over de andere groepen.

## BODY

**10 M** Ronde 2: De verkoper verkoopt het plan aan de verkenners. De verkenners luisteren, discussie niet nodig.  
**10 M** Elke verkoper geeft feed back aan de verkoper. De verkoper luistert, discussie niet nodig.

## FINALE

**5 M** Alle verkenners gaan terug naar de eigen groep.  
**10 M** Ronde 3: Verwerken feed-back en nieuwe ideeën.  
**30 M** Alle resultaten plenair bespreken.  
**10 M** Samenvatten van de resultaten.

## WORKSHOPKAART

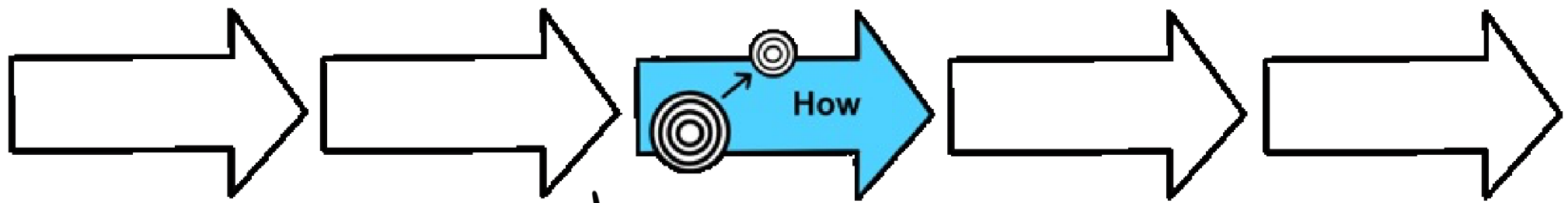


9-36 Personen



130 Minuten

**Takeaways**  
 Effectief en levendig  
 Modellen groeien naar elkaar toe.



# BELEEF HET PLAN

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Hoe beleef je straks het gebouw?"

Deelnemers maken een denkbeeldige wandeling door hun eigen net bedachte plannen en stellen zich daarbij voor welke indruk dit op hun maakt. Zij krijgen een wandelkaart mee, die hun voert langs 7 denkbeeldige vragen. Tenslotte bedenken zij een motto of bijnaam voor het plan. Deze werkvorm vraagt aandacht voor gevoel en beleving. Het helpt om het verhaal op hoofdlijnen compleet en samenhangend te maken.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Leg post-its en stiften klaar. Maak wandelkaarten (A3-formaat) en bedenk welke vragen je op de kaart wilt zetten..

## DO'S EN DONT'S

Stel open, op beleving gerichte vragen, gericht op het onderwerp en de doelgroep. Voorbeelden van vragen zijn: Wat voel je als het gebouw binnenkomt? Hoe word je geïnspireerd? Welke sfeer hangt er? Waaraan herken je ontwikkelingsgericht onderwijs?

Welke samenwerking ervaar je?

Welke normen gelden er? Welk gevoel roept de school op? Wat voor bijnaam wil je dat de school krijgt?

Denk vanuit de gebruiker, dit kan een leerling, een docent of een bezoeker zijn. Stel een duidelijke tijdslimiet.

## VARIANTEN

Dit onderdeel past goed nadat deelnemers in groepen eerst een model voor de ideale school hebben ontwikkeld. Vraag na deze workshop elke groep om hun uiteindelijke plan in een filmpje te presenteren, alsof je er doorheen wandelt. De volgende bijeenkomst start met het bekijken van de films.



## INTRO

**5 M** Korte uitleg van de bedoeling. Groepsindeling – of zelfde bij Modellen maken.

## BODY

**30 M** Deelnemers gaan aan de slag met hun wandelkaart. Per vraag schrijven zij hun antwoord op een post-it.

## FINALE

**15 M** Hang de resultaten naast elkaar. Ga erbij staan en vraag per groep om een toelichting.  
**10 M** Terugkoppeling. Verzamel eventueel per vraag de antwoorden.

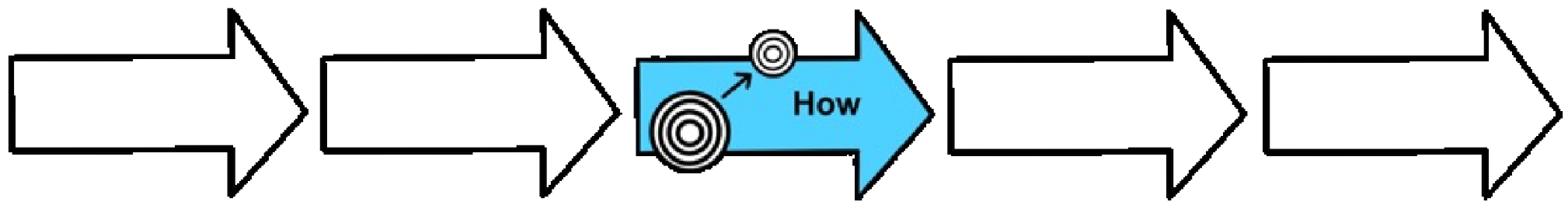
## WORKSHOPKAART



**12=36 Personen**



**60 Minuten**



# DE VIERDE TAFEL

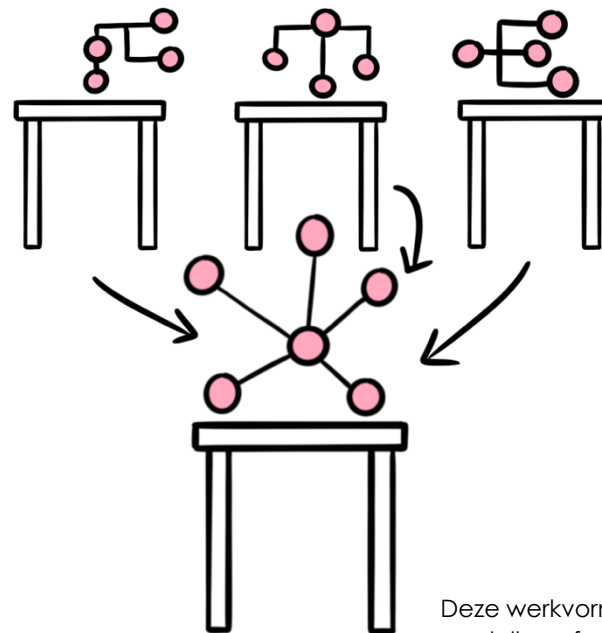
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Hoe kom je vanuit verschillende ideeën tot een goede synthese?"

Voor het creatieve proces is het altijd goed om verschillende modellen te onderzoeken om vervolgens tot een keuze te komen. Deze werkvorm zorgt voor een sterke focus op de inhoud en maakt de voorstellen makkelijk bespreekbaar.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Beprek het aantal verschillende modellen tot maximaal drie, die allemaal fundamenteel verschillend zijn. Zet vier tafels klaar in de ruimte, drie voor de scenario's en een extra tafel voor de synthese. Plaats elk van de drie modellen op de tafel.



## DO'S EN DONT'S

Bepaal van tevoren aan welke principes het scenario moet voldoen en schrijf ze op Post-its, zodat er genoeg ruimte overblijft voor post-it's.

Deze werkvorm is geschikt als er al modellen of scenario's zijn bedacht. Vorm drie groepen, bij voorkeur gemengd. Elke groep begint aan een tafel, bespreekt de voor- en nadelen van de modellen en schrijft ze op groene (voordeel) of rode (nadeel) post-it briefjes.

De groepen gaan naar de volgende tafel en vullen het commentaar van de vorige groep aan. Beslis niet te snel over een van de drie modellen, maar gebruik de vierde tafel om een synthese te maken van de verschillende modellen.

## VARIANTEN

Hang alle modellen aan de muur en houdt een 'flappenmarkt' waarbij deelnemers individueel voor- en nadelen bij de modellen plakken.



## INTRO

**10 M** Uitleg van de bedoeling, heldere beschrijving van de modellen en verdeling van de groepen (4-6 personen).

**20 M** Ronde-1. Elke groep neemt plaats bij een tafel en beschrijft op groene en rode post-it's de voor en nadelen.

## BODY

**10 M** Ronde-2. Doordraaien naar de volgende tafel en het werk van de vorige groep aanvullen.

**10 M** Ronde-3. Net als Ronde-2, maar er is steeds minder tijd nodig.

## FINALE

**30 M** Bespreken en komen tot een synthese op de vierde tafel.

**10 M** Samenvatten en vervolg aangeven.

## WORKSHOPKAART

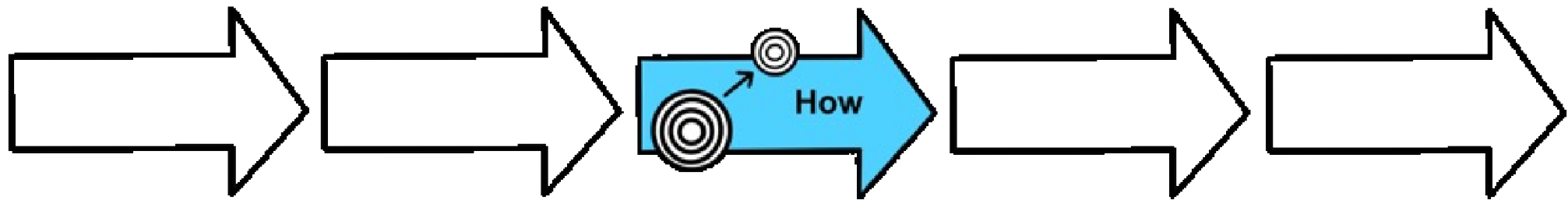


**12-36 Personen**



**90 Minuten**





# WAT DOE JE IN 24 UUR?

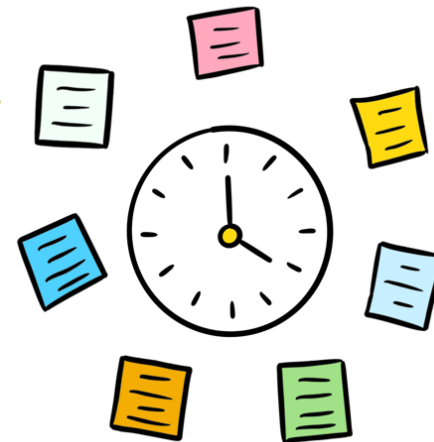
**CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT**  
 „Waar is iedereen mee bezig?“

Leren gebeurt de hele dag, op verschillende momenten en op verschillende plekken. Binnen de school en bij hybride leren steeds meer buiten de school. Deelnemers beschrijven rond een 24-uurs klok alle activiteiten van een leerling en een docent. Het resultaat geeft een goed beeld van welke activiteiten waar plaatsvinden en vormen de input voor het berekenen van hoeveelheden plekken. De werkvorm biedt ruimte om breder na te denken dan vanuit een traditioneel curriculum. Tegelijk helpt het om visies te concretiseren.



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Maak een werkblad waarmee deelnemers hun persona kunnen beschrijven. Neem een bepaalde leerling of docent voor ogen. Maak grote vellen (flipover formaat) met in het midden een klok. Zorg voor post-its en pennen. Deel ter inspiratie een blad uit met alle mogelijke activiteiten waar je aan kan denken, waar-onder een breed scala aan leermogelijkheden. Vergeet niet om ook logistieke processen te benoemen.



## DO'S EN DONT'S

Geef bij de instructie een duidelijk voorbeeld, waarbij je achtereenvolgens in detail activiteiten beschrijft. Beschrijf verschillende soorten leerprocessen in een presentatie en deel deze met de groepen.

## VARIANTEN

Gebruik eventueel 'personas', dat zijn karakters die bepaalde gebruikersgroepen vertegenwoordigen (jong-oud; snel-langzaam, etc.). Laat verschillende groepen aan verschillende personas werken. Neem altijd twee personas per groep, een student en een docent. Vraag wie aan welke personas wil werken. Maak op het vel papier met de klok een buitenste ring voor de leerling en een binnenste ring voor de docent.



### INTRO

**5 M** Korte uitleg van de bedoeling en verdeling van de groepen (4 personen).

### BODY

**15 M** Elke groep beschrijft persona's (leerling en docent) op 2 vellen papier (A4).  
**50 M** Activiteiten beschrijven rond de klok (twee cirkels: leerling en docent).

### FINALE

**20 M** Presentatie per groep.  
 De resultaten vormen de input van een analyse naar de ruimtebehoefte.

### WORKSHOPKAART



**12-36 Personen**



**90 Minuten**

# DE VIER JAARGETIJDEN

**CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT**  
"Alle ideeën zijn welkom, maar in welke fase verkeert dit idee?"

In een lerende organisatie ontstaan steeds nieuwe ideeën. Doel van deze werkvorm is om gezamenlijk te bepalen in welke fase (lente, zomer, herfst, winter) een idee verkeert en wat nodig is voor de verdere ontwikkeling ervan. Door ideeën te koppelen aan jaargetijden (als metafoor) kan op een respectvolle manier verschil gemaakt worden tussen concrete plannen en prille gedachten. Beide zijn namelijk waardevol.

Nieuwe plannen kunnen steeds binnen komen en plannen kunnen doorschuiven naar een volgende fase.



## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Leg op een tafel (of hang aan de wand) een grote cirkel en verdeel deze in vier gelijke segmenten voor de jaargetijden.

## DO'S EN DONT'S

Leg uit dat een proces dat loopt van idee tot uitvoering te vergelijken is met de seizoenen. Deelnemers associëren op deze gedachte en plakken hun plan of idee bij een seizoen. Sluit op voorhand niets uit.

Lente: een prill idee, een zaadje ontkiemt. Voorzichtig zijn, beschermen, water geven, koesteren, bemesten.

Zomer: groei, bloei en vruchten. Ga het idee serieus onderzoeken en ontwikkelen.

Herfst: tijd om te oogsten. Blaadjes vallen: ga de resultaten goed analyseren en evalueren. Wat blijft dan over?

Winter: sneeuw, rust. Hol niet meteen door maar zorg voor rust en ruimte in het hoofd voor nieuwe ideeën.

Zorg voor planeigenaren (duo's) en vraag iedereen hun plan uit te werken. Gebruik maken van eenzelfde format maakt het gesprek makkelijk.

## VARIANTEN

Een variant is om 4 seizoentafels te maken. Deelnemers verrijken eerst deze tafels met voorwerpen of woorden. Vervolgens gaat iedereen staan bij de tafel die het best bij je past. Als iedereen bij lente gaat staan, kan er veel winst te behalen zijn door meer aandacht aan herfst te geven (evalueren, resultaten borgen, archiveren).

*Takeaways*

Ruimte voor ideeën:  
**ALTIJD!**

## INTRO

**10 M** Uitleg van de bedoeling en de werking van de seizoenen.

## BODY

**25 M** Bespreek in kleine groepen (2-3 personen) op post-its wat je plannen zijn en schrijf dit op post-its.

**5 M** Iedereen plakt de post-its op de seizoenencirkel.

## FINALE

**40 M** Deelnemers presenteren hun idee, gezamenlijk wordt besproken in welk seizoen het past.

**10 M** Bespreek wie de planeigenaren zijn en geef een heldere opdracht mee om het uit te werken.

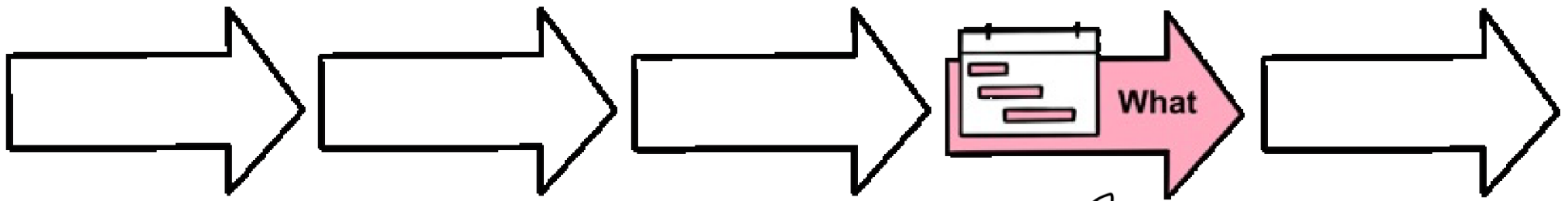
## WORKSHOPKAART



6-24 Personen



90 Minuten



# NOW, HOW, WOW - POW!

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Welke ideeën zijn nu haalbaar en welke zijn interessant voor de toekomst?"

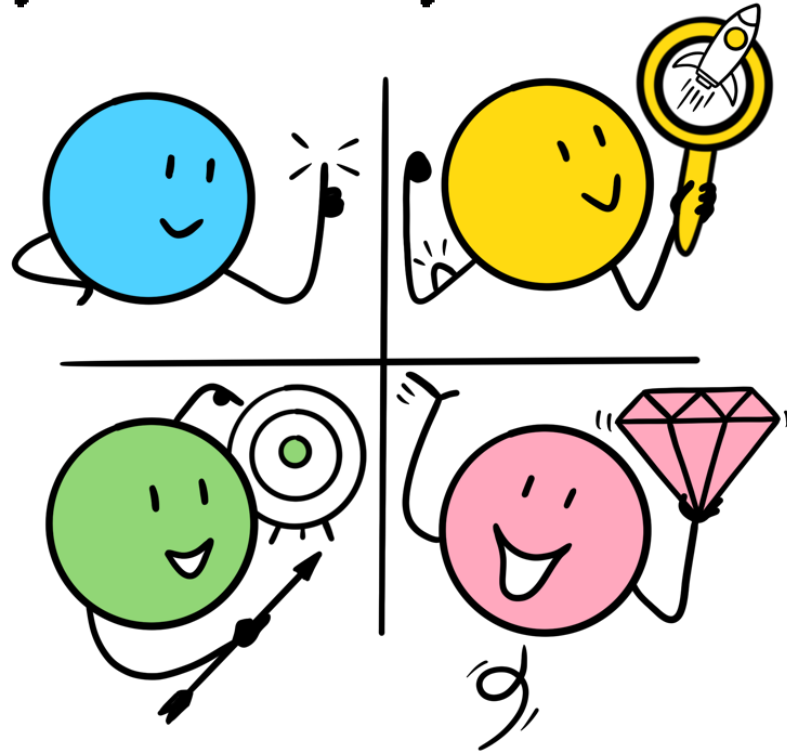
Het doel is om verschillende ideeën te verzamelen en deze vervolgens te categoriseren.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Leg vier verschillende kleuren post-its klaar. Maak een vakverdeling (vier vakken) met de volgende tekst:

**Now!** (Blauw). Deze ideeën kan ik makkelijk realiseren; ik voorzie weinig risico; zij worden in de organisatie geaccepteerd; zijn al eerder geprobeerd en voorbeelden zijn beschikbaar.

**How?** (Geel). Deze ideeën zijn echt interessant voor de toekomst; zij intrigeren mij; dat moeten we onderzoeken.



**Wow!** (Rood). Deze ideeën vind ik echt innovatief; geven mij energie; kunnen we realiseren; wat een doorbraak!

**Pow!** (Groen) Maak een vierde kwadrant waar de conclusies een plek krijgen.

## DO'S EN DONT'S

Moedig aan om met veel ideeën te komen. Elk idee is het onderzoeken waard. Deze werkvorm is geschikt voor een snelle brainstorm. Vertel workshopregels: ga bij de start nog niet discussiëren, dat komt later.

## VARIANTEN

Deze werkvorm is geschikt voor een snelle inventarisatie.

'De Vier Jaargetijden' is bedoeld voor een doorgaand proces, waar steeds nieuwe ideeën binnen kunnen komen.



## INTRO

**5 M** Presenteer, doel, aanpak en workshopregels

## BODY

**15 M** Kleine groepen (2-3) verzamelen ideeën, minstens 3 maal now, how en pow.

**5 M** Post-its in de kwadranten plakken.

## FINALE

**10 M** Ieder plakt 3 groene stickers bij de beste en 3 rode bij de meest twijfelachtige ideeën.

**15 M** Knallen! Bespreken en conclusies noteren in het vierde 'Pow' kwadrant.

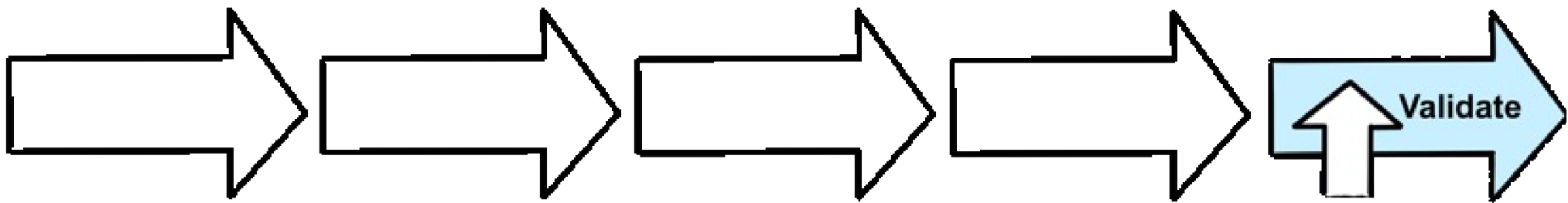
## WORKSHOPKAART



**12-24 Personen**



**50 Minuten**



# STRESSTEST

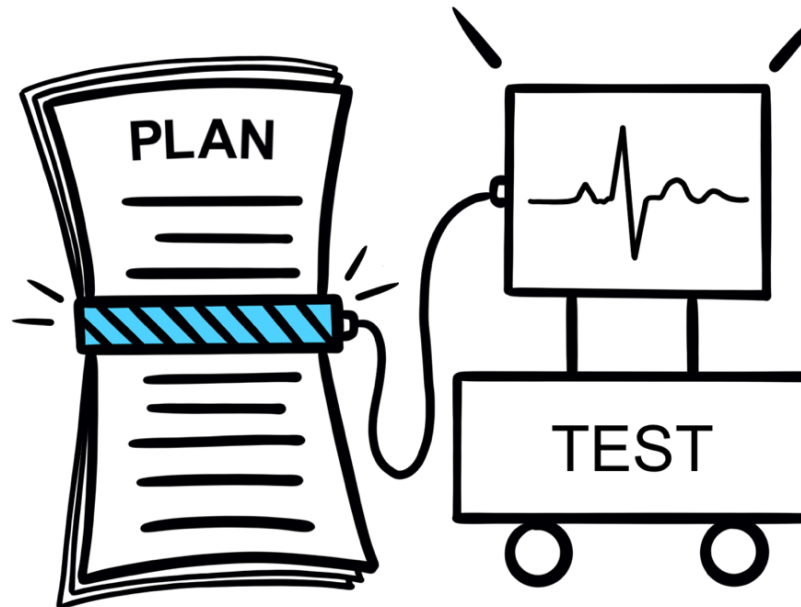
## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

"Wat zijn de risico's van deze oplossing?"

Een nieuw idee of plan gaat vaak gepaard met veel optimisme en enthousiasme. Maar is het plan wel haalbaar? En wat zijn de risico's? Stel de plannen op de proef met een vrolijke stresstest. Dit leidt tot verbeteringen en ook tot vertrouwen bij de deelnemers in het proces. Daarnaast geeft het inzicht waar vervolgonderzoek nodig is.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Leg op een tafel een groot vel papier, met boven een mooi weer teken (zonschijn) en onder een slecht weer teken (storm en bliksem). Schrijf links "onwaarschijnlijk" en rechts "waarschijnlijk". Daardoor ontstaan 4 denkbeeldige vakken.



Definitie risico:  
 Grote impact x grote waarschijnlijkheid = groot risico.  
 Lage impact x lage waarschijnlijkheid = klein risico.

## DO'S UND DONT'S

Moedig deelnemers aan om extreme scenario's te bedenken, positief en negatief. Schrijf alles op wat in je opkomt.

Denk na over de nabije en de verre toekomst, macro en micro. Sluit op voorhand niets uit. Deze werkvorm kan een goede afsluiting zijn van een bijeenkomst.

## VARIANTEN

De stresstest leent zich goed bij prille ideeën. Als de plannen verder zijn uitgewerkt is het aan te raden een uitgebreide risico-analyse te maken, bijvoorbeeld aan de hand van de Risman methode.



## INTRO

**5 M** \_ Korte uitleg van de bedoeling.  
**10 M** Deelnemers beschrijven in groepen (2-3 p) op post-its aan welke ontwikkelingen zij denken en wat de gevolgen daarvan zijn voor het plan.

## BODY

**5 M** Iedereen plakt de post-its op het papier en bepaalt de afstand tot zonschijn / noodweer en tot waarschijnlijk / onwaarschijnlijk. De facilitator groepeert de post-its.

## FINALE

**5 M** Ieder krijgt 3 groene en 3 rode stickers en geeft aan wat belangrijk (groen) of onbelangrijk (rood) is.  
**20 M** Resultaat bespreken en bepalen op welke plek de post-it thuishoort.  
**5 M** Conclusies, vervolgonderzoek.

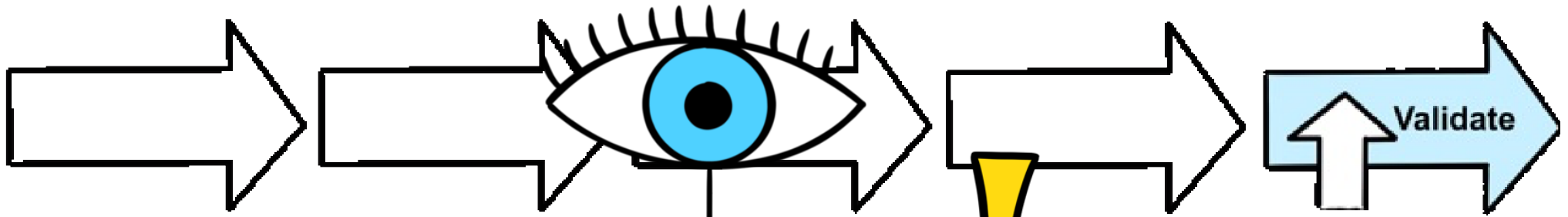
## WORKSHOPKAART



12-36 Personen



50 Minuten



# KIJKWIJZER

## CENTRALE VRAAG, DOEL EN RESULTAAT

*"Waar moet je bij een studiereis op letten?"*

Een studiereis is in het proces een waardevol moment. Deelnemers doen veel indrukken op en delen deze met elkaar. Het doel van de studiereis is om de reeds ontwikkelde inzichten te toetsen aan de ervaringen van anderen en natuurlijk ook om nieuwe ideeën op te doen. Een Kijkwijzer, waarin de belangrijkste uitgangspunten van de eigen plannen nog eens apart zijn benoemd, zorgt voor extra focus. De deelnemers schrijven in hun kijkwijzer per uitgangspunt wat zij wel/niet mee willen nemen van de voorbeelden die zij bezoeken. De reisgidsen worden op het einde van de reis verzameld, waarna de aantekeningen worden verwerkt.

## VOORBEREIDING EN INSPIRATIE

Maak een kijkwijzer met informatie over de te bezoeken scholen plus uitgangspunten van het eigen project. Vraag of docenten of leerlingen van de te bezoeken school iets willen vertellen. In het algemeen en vooral ook in relatie tot waar de studiereizigers in geïnteresseerd zijn.

## DO'S UND DONT'S

Organiseer de studiereis pas nadat eerst zelf nagedacht is over de eigen uitgangspunten en wensen. Dit voorkomt 'shoppen' van mooie ideeën van anderen, zonder dat duidelijk is waarom deze oplossing past bij het eigen ontwikkelproces. Kies de reisdoelen bij de vragen van de school. Bezoek ook voorbeelden buiten de eigen sector, bijvoorbeeld het vervolgonderwijs of nog heel andere voorbeelden.

Nodig eventueel stakeholders (zoals bestuurders) van buiten de school uit om deel te nemen. Een studiereis is in het vervolgproces vaak een gezamenlijk referentiepunt. Leerlingen hebben een verfrissende kijk. Vraag of zij foto's maken van plekken die zij wel of juist niet in de school zouden willen.

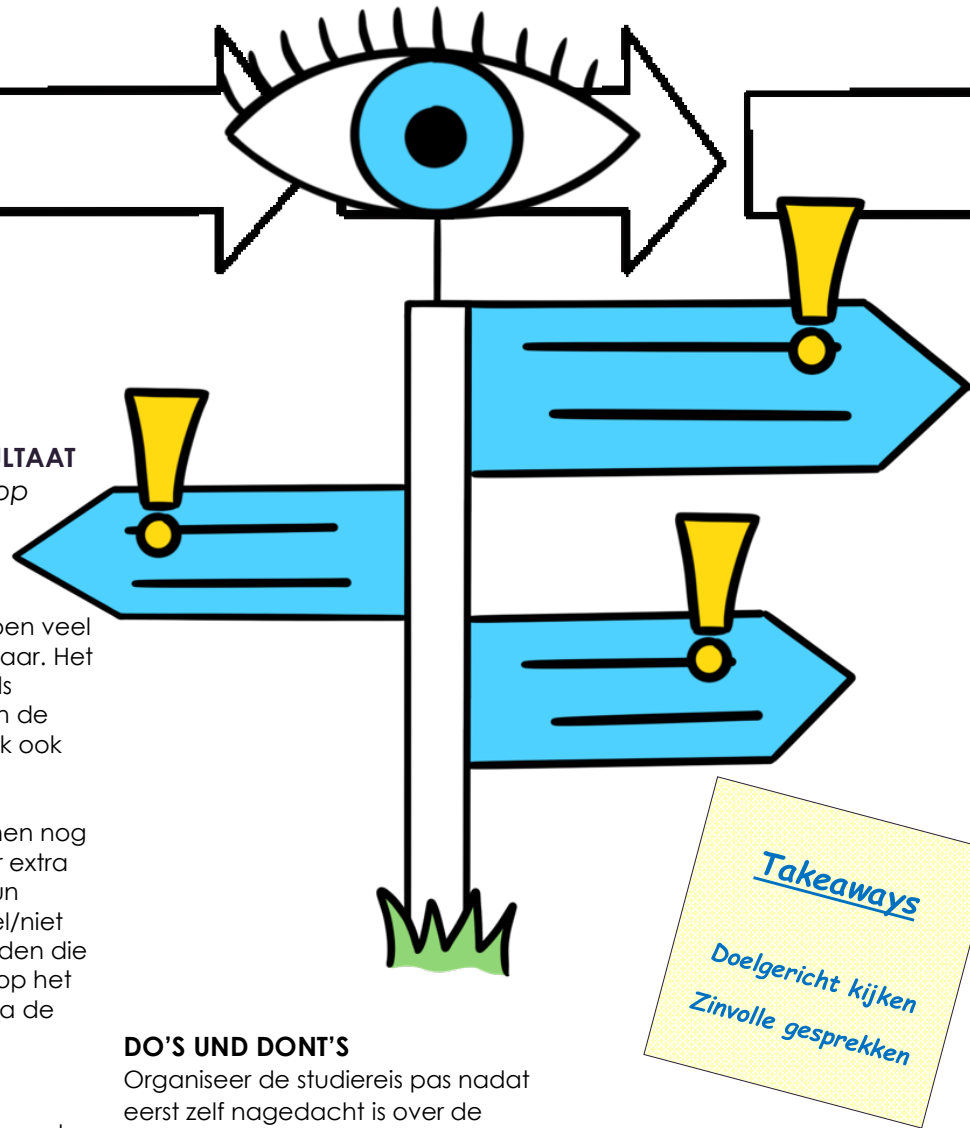
Een rondleiding door leerlingen van de te bezoeken school levert vaak een interessant (en eerlijk) verhaal op.

Maak een gezamenlijke app groep om wijzigingen door te geven. Een tweedaagse reis zorgt voor teambuilding en heeft als voordeel dat 's avonds alles nog eens uitgebreid besproken kan worden. Licht op de heenweg in de bus de reisgids en de kijkwijzer toe. Vraag na bezichtiging een bepaalde deelnemer voorin de bus te zitten (microfoon) en stel uitdagende, provocerende vragen. Vervolgens kan deze persoon een ander uitnodigen om te interviewen. Stel een prijs voor de meest gewaagde en grappige vraag in het vooruitzicht.

## VARIANTEN

Stel verkennersduo's van personen met een verschillende interesse samen, die verschillende projecten bezoeken. Vervolgens delen zij hun ervaringen in de projectgroep. Juist ook dan is de kijkwijzer een nuttig hulpmiddel.

Tijdens de bezichtiging mogen deelnemers op eigen houtje door het gebouw lopen. De kijkwijzer bevat eventueel een route plus kijktips.





# COLOFON

Teun van Wijk van het Nederlandse scholenbouw adviesbureau ICSadviseurs was verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het LEA handboek: "Wij bouwen een school! De kunst van participatie in scholenbouw". Het handboek is één van de vier projectresultaten van het Erasmus+ project 2020-1-DE02-KA202-007655 LEA (Learning Environment Applications).

De projectresultaten van LEA zijn gepubliceerd op de volgende platforms/websites in vier talen (D, NL, I en GB) en kunnen gratis worden gedownload als open onderwijsmateriaal:

[www.learning-space.eu](http://www.learning-space.eu)

[www.sophia-akademie.de](http://www.sophia-akademie.de)

[www.projektlernraum.de](http://www.projektlernraum.de)

[Projects | Erasmus+ \(europa.eu\)](http://Projects | Erasmus+ (europa.eu))

Auteur	Teun van Wijk, <a href="mailto:teun.van.wijk@icsadviseurs.nl">teun.van.wijk@icsadviseurs.nl</a>
Redactie	Dr. Petra R. Moog
Grafische Vormgeving	Timon Bulten
Illustraties	PicturePower, <a href="http://www.picturepower.nl">www.picturepower.nl</a>
Beeldrechten	Alle rechten bij Teun van Wijk
Bibliografie	LEA-Handboek ERASMUS+ Innovatieproject 2023. 80 pag.

## Dank

Dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van het LEA Handboek en in het bijzonder de kritische lezers Stacey Knecht en Anne Schiffer, die onmisbare tips gaven in het Nederlands, Engels en Duits. Timon Bulten voor zijn creativiteit en meedenken, Merel de Boer en Ruth Schoonderwoerd voor hun aanstekelijke kennis over gebruikersparticipatie. Michelle Laux voor haar bijdrage over pedagogiek en omgevingspsychologie.

## Creative Commons

Tenzij anders vermeld, wordt alle inhoud gepubliceerd onder de Creative Commons 4.0 CC BY-SA licentie, d.w.z. naamsvermelding en delen onder dezelfde voorwaarden. De naamsvermelding moet worden gedaan als "LEA-Handboek".



## LEA-Projectpartners

**Erasmus+**  
Enriching lives, opening minds.

### Duitsland

Katrin Schwahlen

Dr. Petra R. Moog (Projectleiding)

**SOPHIA**  
:: AKADEMIE ::

### Nederland

Teun van Wijk

Timon Bulten

**ICS**  
ADVISEURS

### Italië

Prof. Beate Weyland

Alessandra Galetti

**unibz**

### Oostenrijk

Heike Bablick

Karlheinz Machat

**universität  
innsbruck**

## Geassocieerde partner


### Zwitserland

Dr. Cornelia Dinsleder

Ulrich Kirchgässner

**movetia**

**PH LUZERN**  
PÄDAGOGISCHE  
HOCHSCHULE

 Co-funded by the European Union  
**Erasmus+ movetia**  
Enriching lives, opening minds.

Neither the European Commission nor the project's national funding agency are responsible for the content or liable for any losses or damage resulting of the use of these resources.