



Dossier ICC

Dossier ICC is speciaal geschreven voor leerkrachten die de icc-cursus volgen. Het bevat alle informatie die tijdens de cursus aan bod komt. Daarnaast biedt het boek veel voorbeelden, oefeningen en praktische tips. De eerste uitgave van Dossier ICC verscheen reeds in 2010.

Heb je vragen, opmerkingen of aanvullingen? Laat het ons weten via: EekeWervers@lkca.nl



Dossier ICC

DEEL 1

Van passie naar beleid

DEEL 2

**Cultuur en educatie,
kunst, erfgoed en media**

DEEL 3

Van plan naar aanpak

1	Passie?	9
2	Inspiratie	13
3	persoonlijke betrokkenheid	17
4	Visie	21
5	Beleid	27
6	Samen visie en beleid uitzetten	31
7	Visie en beleid op papier	35

1	Cultuurbeleid van de afgelopen jaren	41
2	Cultuuronderwijs	45
3	Kerdoelen en tussendoelen	49
4	Leerdoelen	53
5	Creativiteit en creatief proces	57
6	Cultuuraanbod	61
7	Vakintegratie	65
8	Doorlopende leerlijnen	69

1	Het maken van een activiteitenplan	75
2	Selecteren van cultureel aanbod	83
3	Zelf culturele activiteiten ontwikkelen	87
4	Geldbronnen	91
5	Budgetteren en begroten	95
6	Taken en taakverdeling	99
7	Inspiratie en draagvlak	105
8	Samenwerkingsverbanden en netwerken	113
9	Communicatie en publiciteit	115
10	Lessen uit de cultuuronderwijspraktijk: evalueren	119



Van passie naar beleid

Cultuuronderwijs kan gezien worden als een reis, een reis waarbij kinderen onderweg leren betekenis te geven aan de wereld waarin ze leven. Om de tocht niet tot een doelloos dwalen te maken, hebben kinderen onderweg een gids nodig. Geen gids die hen aan de hand neemt en hen een van tevoren uitgestippelde route laat lopen. Bij cultuuronderwijs gaat het om het echte leven en om leren van dat echte leven. Kinderen hebben dan een gids nodig die hen hun eigen reist durft te laten maken, iemand met een open oog en oor voor wat kinderen drijft, die hen mogelijkheden laat zien, wijst op alternatieve routes en oplossingsmogelijkheden biedt. De cultuurcoördinator is zo'n gids.

De cultuurcoördinator als gids heeft geen eenvoudige opgave. Je hebt nogal wat bagage nodig. Allereerst moet je goed zicht hebben op de eigen passie en inspiratie: wat is belangrijk en waarom doen we dingen? In die passie en inspiratie ligt immers de energiebron. Maar minstens even belangrijk voor de gids is dat je in staat bent de energie die daaruit voortkomt een richting te geven. Dat je een visie hebt op de bestemming van de tocht en ideeën over hoe de bestemming kan worden bereikt. Visie en beleid horen evenzeer in je bagage als passie en inspiratie.

Dit eerste deel gaat over passie en inspiratie en hoe deze te vertalen naar visie en beleid. Passie en inspiratie vormen de onmisbare basis van waaruit je werkt. Dat geldt niet alleen voor cultuuronderwijs, maar voor alle terreinen waarop mensen actief zijn. Je doet de dingen vanuit bepaalde drijfveren, omdat je niet anders kunt. En als je toch anders moet of doet, word je daar uiteindelijk niet gelukkig van.

Cultuur wordt gemakkelijk verbonden met passie en inspiratie. De inspiratie die de kunstenaar nodig heeft om tot een kunstwerk te komen, is haast spreekwoordelijk. Maar het zijn geen eigenschappen die exclusief voor-

behouden zijn aan mensen die actief zijn in de culturele sector. De passie van een danser voor bewegen is te vergelijken met de passie van een wiskundige voor een elegante formule. De passie van een arts om zorg te verlenen is niet anders dan de hartstocht waarmee een acteur zich inleeft in zijn rol. Iedereen heeft een passie, het is de energie van waaruit we in beweging kunnen komen en actie kunnen ondernemen. Zonder passie en inspiratie is er ook geen energie en is er nauwelijks beweging mogelijk.

De passie van de cultuurcoördinator zal over het algemeen twee kanten hebben. Natuurlijk is die passie verbonden met de inhoud van het culturele domein. Maar ook passie om een omgeving te creëren waarin kinderen tot leren komen.

Energie (passie en inspiratie) en beweging (visie en beleid) moeten ergens op gericht zijn. Bij cultuuronderwijs gaat het erom dat kinderen in de omgang met cultuur iets leren. Leren wordt daarbij gezien in termen van ontwikkeling, beweging dus. Leren zien we als het systematisch verwerven van nieuwe competenties, in een gestructureerde omgeving, waardoor iemands gedrag in wenselijke zin verandert.



In dit hoofdstuk onderzoeken we de motor van ons handelen: passie en inspiratie. Waar word ik warm van? Waarom doe ik de dingen die ik doe? Waarom vind ik iets belangrijk, wat anderen helemaal niet belangrijk vinden? Hoe kom ik achter mijn eigen passie? Hoe ontdek ik waar ik inspiratie vandaan haal?

Voor een cultuurcoördinator is het niet alleen belangrijk om te weten hoe het zit met je eigen inspiratie en passie, maar vooral ook hoe je die kan voeden. En hoe je anderen kunt inspireren.

Passie is het persoonlijke 'verhaal' dat verborgen zit achter onze dagelijkse manier van doen. De een is met veel plezier boekhouder, terwijl dat beroep voor een ander een schrikbeeld is. Een acteur staat het liefst op een podium voor een volle zaal met publiek, terwijl bij iemand anders het angstzweet uitbreekt als hij daar alleen maar aan zou denken.

Over onze drijfveren praten we meestal in termen van hartstocht, met overgave, met grote inzet, onontkoombaar, gedreven, je hart volgen ... Allemaal woorden om greep te krijgen op de drijfveren die achter ons gedrag verborgen liggen. In feite hebben we het over de kern of energiebron van waaruit we handelen en in de wereld staan.

Niet iedereen schept er genoeg in om kinderen te begeleiden in hun ontwikkeling. En van de mensen die daar wel warm voor lopen, wordt niet iedereen enthousiast om daarin cultuur een belangrijke rol te geven. Passie is te vinden in de dingen waar je warm voor loopt. Andersom kun je je passie ook ontdekken door het tegengestelde op te sporen: wat laat je koud?

PASSIE-OEFENING 1

Een eerste stap om je passies manifest te maken en meer greep te krijgen op je drijfveren kan zijn om heel eenvoudig twee briefjes te nemen. Op het ene briefje schrijf je 'Ik word warm van ...' en op het andere 'Wat me helemaal koud laat is ...' Maak op beide briefjes een lijstje van tien onderwerpen die voor jou erbij passen. De lijstjes hoeven niet in één keer klaar te zijn. Je kunt ze op je bureau leggen en gedurende de week langzaam aanvullen, veranderen of aanpassen. Als je denkt dat de lijstjes kloppen, bekijk je ze

goed en ga je per lijstje op zoek naar de overeenkomsten tussen de onderwerpen die je hebt verzameld. Probeer die overeenkomst zo kort mogelijk te beschrijven.

Vergelijk de samenvatting van beide lijstjes en ga na of ze ook elkaars tegengestelde zijn. Waarschijnlijk ben je je passie op het spoor. De drijfveer van waaruit je werkt. Probeer op basis van die tegenstelling je passie te verwoorden.

In een gesprek met een collega kun je nagaan of anderen dat in jou herkennen.



Op zoek naar je passie

Om een zinvolle invulling te kunnen geven aan je rol als cultuurcoördinator, is het belangrijk om erachter te komen waar jij jouw energie vandaan haalt. Dat is immers de basis van waaruit je handelt. Op pag. 17/18 vind je een beschrijving van de rollen en competenties van de cultuurcoördinator. Daar kun je alvast kijken welke rollen je vooral aanspreken.

In de boven beschreven oefening ga je op zoek naar de drijfveren achter de dingen die je doet. Een omgeving waarin je jouw passie kunt realiseren, zul je als prettig ervaren. Een omgeving die geen ruimte laat voor je passie of die een beroep doet op zaken die niet passen bij jouw passie, maakt je ongelukkig en zorgt ervoor dat je niet goed functioneert. Dan wordt passie een probleem in plaats van een energiebron. Het is dan zaak om erachter te komen hoe je een omgeving kunt vinden of creëren waarin je wel tot je recht komt.

In coachingstrajecten zijn veel instrumenten ontwikkeld om passies (en problemen met passies) zichtbaar te maken. De meeste modellen zijn erop gericht om vanuit zichtbaar gedrag stap voor stap op zoek te gaan naar de bron van dat gedrag. De veronderstelling is dat je gedrag de uitkomst is van een combinatie van innerlijke drijfveren en de omgeving. Bovendien is de veronderstelling dat als je jezelf bewust bent van je drijfveren, dat energie en inzicht geeft om je gedrag daaraan aan te passen en te veranderen. Te leren dus. Hieronder beschrijven we kort een aantal coachingsinstrumenten die je kunnen helpen om je passies en drijfveren zichtbaar te maken.

Niveaus van Dilts en Bateson en de Ui van Korthagen

Dilts en Bateson beschrijven het menselijk gedrag in de vorm van zes hiërarchische niveaus in de vorm van een piramide. Op het eerste niveau gaat het om de omgeving. Het hoogste niveau gaat om zingeving. Tussen omgeving en zingeving worden gedrag, capaciteiten, waarden/ overtuiging/normen en identiteit geplaatst.

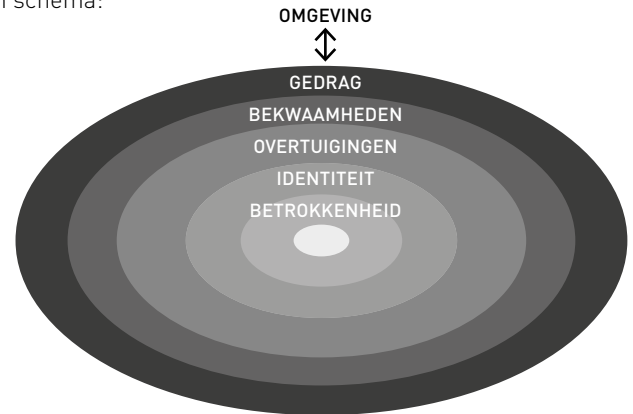


[Meer informatie niveaus van Dilts en Bateson](#)

Schematisch ziet het model er als volgt uit:



Op basis van dit model ontwikkelde Fred Korthagen de Ui van Korthagen. Daarin worden de niveaus van Dilts en Bateson gezien als de rokken van een ui. Door die een voor een af te pellen kom je uiteindelijk bij de kern. De buitenste rok van de ui is de omgeving waarin je functioneert. De volgende rokken worden gevormd door gedrag, bekwaamheden, overtuigingen, identiteit, betrokkenheid. In schema:



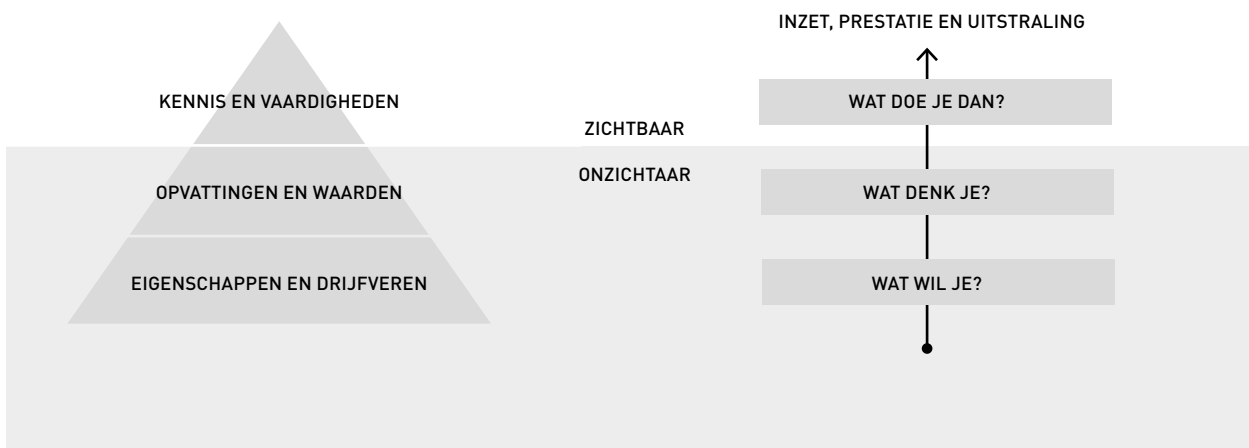
Aan ieder niveau (of uienrok) is een kernvraag gekoppeld:

Omgeving	Waar ben ik? Welke invloed oefent mijn omgeving uit?
Gedrag	Wat doe ik?
Capaciteiten, bekwaamheden	Wat kan ik?
Overtuigingen	Wat vind ik? Wat denk ik?
Identiteit	Wie ben ik?
Betrokkenheid	Waartoe leef ik?

Het is de bedoeling deze vragen in samenhang te beantwoorden, beginnend bij de vraag in de buitenste ring om uiteindelijk bij je passie uit te komen. [meer lezen](#)

Ijsbergmodel van McClelland

Een ander instrument is het ijsbergmodel dat McClelland ontwikkelde. Slechts een klein deel van de ijsberg is aan de oppervlakte te zien, het grootste deel zit onder water. Het spreekwoordelijke topje van de ijsberg staat in dit model symbool voor gedrag en kennis, samengevat onder het kopje Doen. Onder de wateroppervlakte bevinden zich vervolgens opvattingen en normen (Denken) en helemaal aan de onderkant zitten motieven en drijfveren (Willen). Het idee is dat je op het topje begint met het in kaart brengen van je gedrag en kennis. Wat doe je? Hoe handel je? Welk zichtbaar gedrag vertoon je? Op basis daarvan kun je de opvattingen en normen daaronder onderzoeken, evenals de vraag hoe je denkt over de wereld waarin je leeft en over jezelf. Als je dat in kaart hebt gebracht, kun je waarschijnlijk uitspraken doen over wat je eigenlijk wilt: je motieven en drijfveren.



PASSIE-OEFENING 2



Focus je op je werk als cultuurcoördinator. Probeer daarbij twee situaties te onderscheiden: je huidige situatie en werk en jouw ideale situatie (wat zou je allemaal aan cultuuronderwijs willen doen). Maak voor jezelf een beschrijving van beide situaties. Leg die voor aan een collega en vraag of hij jou daarin herkent. Vul samen de beschrijving verder aan.

In feite heb je nu het topje van de ijsberg – wat je doet – beschreven. Ga dan een stap verder. Welke opvattingen over leren, omgaan met kinderen, cultuur, onderwijs en leren liggen aan dat gedrag ten grondslag? Waarom vertoon je dat gedrag? Waarom doe je het eigenlijk niet anders? Daarbij kun je voortbouwend op de eerste twee beschrijvingen weer een analyse maken van de huidige situatie en van de ideale situatie. In het tweede geval kun je beschrijven hoe je het idealiter zou willen.

Ten slotte ga je nog een stap verder. Welke motieven en drijfveren liggen ten grondslag aan jouw opvattingen en normen? Waarom vind je wat je vindt?

Voorgaande instrumenten worden voor diverse coachingsvragen ingezet. Je kunt een coach inschakelen en in gesprekken aan de hand van een van deze modellen proberen te ontdekken of je je passie onder woorden kunt brengen. Je kunt hiervoor een icc-trainer vragen of dit onderwerp inbrengen in een netwerkbijeenkomst. Maar je kunt het model ook gebruiken als handleiding of leidraad voor jezelf, of voor een gesprek met een collega.



TIP

Houd je niet van dit soort graafwerk en wil je toch je passie op het spoor komen, dan kun je ook het volgende boek lezen: *Passie. Het boek dat niet werkt* geschreven door Richard Engelfriet en Céline Rutten. Uit hun beschrijving: 'Passie wil iedereen. Passie doen en ervaren is een ander verhaal. Dat is lastiger. Toch worden we om de oren geslagen met adviezen, televisieprogramma's en boeken over hoe je gelukkiger kunt worden. Altijd met dezelfde boodschap: wij weten hoe het moet! Zó word je gelukkig!

Maar passie haal je natuurlijk niet uit een boek. Of een televisieprogramma. Passie bereik je wel door je te laten inspireren. Door de prikkelende en tegendraadse adviezen uit dit boek. Met interviews met mensen die hun passie hebben gevonden ... en met mensen die daar absoluut niet in zijn geslaagd.



2 Inspiratie

Waar passie te maken heeft met innerlijke drijfveren, gaat inspiratie vooral over externe factoren die je passie voeden. Inspiratie zou je het beste kunnen beschrijven als voeding voor je passie. Het zal ook duidelijk zijn dat passie niet gevoed wordt door invloeden die vreemd zijn aan die passie. Iemand die zijn passie vindt in de omgang met zoveel mogelijk andere mensen, wordt niet geïnspireerd door een vakantie op een afgelegen plek. En iemand met een passie voor ongerepte natuur wordt niet enthousiast van een vakantie in een vakantiepark.

We hebben passie geformuleerd in termen van energie. Die energie is niet oneindig en regelmatig zul je die energie dus moeten aanvullen.

Als je zicht hebt op je eigen drijfveren, kun je ook uitspraken doen over de manier waarop je die kunt voeden. Bovendien merk je dat ook aan jezelf. Inspiratie haal je uit de dingen waar je warm voor loopt, waar je blij van wordt en waar je energie van krijgt. Wie met voldoening in het culturele domein actief is, zal geïnspireerd worden door exposities, voorstellingen, manifestaties, publicaties en voordrachten en door de verhalen van makers, onderzoekers en ontwikkelaars. Je zult enthousiast worden van nieuwe inzichten en daar ook actief naar op zoek gaan. Wie enthousiast is voor het vormgeven van cultuuronderwijs zal bovendien bezoeken aan theaters, musea, podia en dergelijke niet alleen zien als een uitje of een persoonlijke inspiratiebron, maar zal die plaatsen ook als leerbron zien voor mogelijke toepassingen in de eigen praktijk.



SPELTIP

Inspiratie kan zichtbaar worden gemaakt. Een handig hulpmiddel daarvoor is het Inspiratiespel. Dit spel bestaat uit 140 kaartjes die verdeeld zijn over vier groepen.

Activiteiten: gericht op het vinden van een antwoord op vragen als: Waar ben ik graag mee bezig? Uit welk soort activiteiten haal ik energie?
Inspiratiebronnen: gericht op het opsporen van inspiratiebronnen.

Voorwaarden: gericht op het opsporen van voorwaarden om prettig en effectief te kunnen functioneren.

Belemmeringen: gericht op het opsporen van gedachten en overtuigingen die belemmerend werken.

In de korte handleiding die bij het spel wordt meegeleverd, staan verschillende spelvormen die met de kaartjes gespeeld kunnen worden. Bij het spel is ook een uitgebreide handleiding ontwikkeld waarin 25 verschillende spelvormen zijn uitgewerkt.

Anderen inspireren

In het voorgaande ging het over eigen passie en inspiratie. Daarnaast is het je taak als cultuurcoördinator om de passie en inspiratie van anderen aan te spreken en verder te ontwikkelen. Dat is een heel ander verhaal. Hoe je anderen inspireert, is afhankelijk van je persoonlijkheid. Het is in ieder geval belangrijk te beseffen dat je anderen alleen kunt inspireren als je dicht bij jezelf blijft. Als je verhalen of ideeën gaat verkondigen die niet bij jou passen, zal de ander niet snel geïnspireerd raken. Probeer als cultuurcoördinator zo authentiek mogelijk te zijn. De in het vorige hoofdstuk beschreven instrumenten kun je natuurlijk ook gebruiken als je met een groep collega's aan de slag gaat. Hieronder lees je hoe je hun enthousiasme verder kunt stimuleren.

Enthousiasme

Sommigen raken het meest geïnspireerd door enthousiasme, authentieke verhalen en ervaringen. Vertel daarom vaak over wat je hebt gezien en meegemaakt in het domein waar jij je passie en inspiratie vindt. Laat collega's via de mail weten dat je naar een tentoonstelling bent geweest en dat je daar een prima idee hebt opgedaan voor de bovenbouw. Geef tips en praktische ideeën. Laat je eigen enthousiasme doorklinken.

Neem eens een collega mee als je naar een voorstelling gaat. Stel voor het personeelsdagje een culturele bestemming te geven. Hang affiches op van interessante voorstellingen en lezingen die makkelijk bereikbaar zijn. Vul het tijdschriftenrek in de personeelskamer met knipsels, affiches en ander informatiemateriaal over culturele activiteiten. Nodig tijdens de lunch medewerkers van plaatselijke culturele instellingen en verenigingen uit om mee te lunchen en samen ideeën te ontwikkelen voor een bezoek van kinderen. Begin een blog als cultuurcoördinator. Zet onder elk bericht een korte suggestie die je in de klas kunt gebruiken. Richt een vitrine in op een centrale plaats met objecten die steeds op een andere manier het gesprek over cultuur richting geven. Stuur sms'jes of twitterberichten op het moment dat je ergens cultuur hebt opgesnoven. Kortom: Laat je eigen inspiratie voortdurend op een enthousiaste en authentieke manier zien. Pieter Mols publiceerde in het magazine Cultuurcoördinator NL 2020 een artikel over wat icc'ers



kunnen leren van de reclamewereld als het gaat over het inspireren van anderen. Lees zijn vier tips in het online magazine!

Draagvlak

Wat als het nou niet aanslaat wat je doet? Als je je een roepende in de woestijn voelt? Soms is enthousiasme niet voldoende. Dan is er wellicht iets anders aan de hand. Er is bijvoorbeeld onvoldoende urgentie om met cultuuronderwijs aan de slag te gaan, of collega's voelen zich handelingsverlegen. Het helpt om je te gedragen als een OEN (wees open, eerlijk, nieuwsgierig) en gebruik de techniek LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen). Zo is de kans groter dat je de onderste steen boven krijgt. Denk ook even terug aan het ijsbergmodel van McClelland in hoofdstuk 1.

John Kotter is een mooie bron als het gaat over het kweken van een urgentiegevoel. Kotter onderscheidt acht stappen die nodig zijn om een plan te verwezenlijken. (John Kotter, Holger Rathberger. Onze ijsberg smelt! (2006) ISBN 9789047000921)

Tot slot lees je in Dossier ICC deel 3 meer over het creëren van draagvlak in je team.



TIP

In de film Magisch Moment, een ontmoeting met gevolgen van regisseur S. Raes wordt op inspirerende wijze getoond hoe leraren en kunstenaars elkaar kunnen inspireren.







persoonlijke betrokkenheid

In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de invulling van je rol als cultuurcoördinator: hoe zie jij je rol en hoe past die in je team en in de context van je school?

Deze rol kent veel verschillende invullingen. Je kunt de coördinator zijn die de zaken voor cultuuronderwijs regelt en afspreekt. Een soort hoofd culturele facilitaire dienst. Je organiseert en delegeert vervolgens het werk dat moet gebeuren. Of je kunt de rol invullen als coach van je collega's. Je bent dan veel meer bezig om collega's te begeleiden in het zelf uitvoeren van culturele activiteiten. Hieronder vind je de rollen van de cultuurcoördinator, met de competenties die erbij horen.

Rollen van de cultuurcoördinator

- De reflector reflecteert op zichzelf en het ontwikkelproces van de school en faciliteert de reflectie met het team.
- De inspirator voedt en inspireert collega's en ouders
- De schatzoeker is op zoek naar bijzondere en inspirerende parels
- De verbinder betreft culturele partners
- De vormgever geeft vorm aan cultuuronderwijs
- De regisseur coördineert cultuuronderwijs op school, in samenwerking met het team, de directie en/of de cultuurcommissie

Competenties die horen bij de zes rollen van de cultuurcoördinator:

De reflector

- 1 Denkt na over de plek van cultuuronderwijs in het curriculum van de school en kan deze toelichten en bevragen.
- 2 Is bij vernieuwingen in het onderwijs en op school alert op de rol en positie van cultuuronderwijs.

- 3 Reflecteert op de invulling van cultuuronderwijs samen met de directie en het team.
- 4 Signaleert de sterke en zwakke punten van zichzelf en het team, haalt daar leervragen uit en zoekt scholing.

De inspirator

- 1 Is zelf het levende voorbeeld van hoe leuk en belangrijk cultuuronderwijs is.
- 2 Kan het belang van cultuuronderwijs voor de ontwikkeling van kinderen uitleggen.
- 3 Biedt collega's advies en nieuwe ideeën voor cultuurlessen en -projecten.
- 4 Stimuleert tot ouderbetrokkenheid.

De schatzoeker

- 1 Is op zoek naar passende en bijzondere activiteiten voor de leerlingen.
- 2 Is op zoek naar passende en bijzondere activiteiten voor team en directie.
- 3 Doet kennis, inspiratie en nieuwe contacten op via netwerkbijeenkomsten en conferenties.
- 4 Voedt zichzelf met kennis over actuele ontwikkelingen op het gebied van cultuuronderwijs.

De verbinder

- 1 Kent relevante (culturele) partners en instellingen in de omgeving en hun mogelijkheden.
- 2 Is contactpersoon voor externen.
- 3 Gaat, vanuit een vraag van de school, met hen in gesprek over samenwerking.
- 4 Werkt samen met de (culturele) partners aan de ontwikkeling van duurzaam cultuuronderwijs.

De vormgever

- 1 Actualiseert samen met collega's (intern en extern) het cultuurplan en de visie op cultuuronderwijs.

- 2 Beoordeelt activiteiten en aanbod; passend bij de visie/het plan van de school.
- 3 Maakt samen met het team en directie keuzes voor het cultuurprogramma (activiteitenplan), dat wordt ingebed in het curriculum, ook na- en buitenschools.
- 4 Stimuleert (of geeft plek aan) vernieuwende en passende culturele activiteiten en projecten.

De regisseur

- 1 Zorgt dat cultuuronderwijs in team- en bouwvergaderingen blijvend besproken wordt.
- 2 Houdt zicht op tijd en geld, en maakt hier afspraken over om het cultuurprogramma en de icc-taken naar behoren uit te kunnen voeren.
- 3 Houdt het team up-to-date op het gebied van cultuuronderwijs.
- 4 Delegeert taken betreft cultuuronderwijs aan het team.



De digitale tool om je profiel met rollen en taken als cultuurcoördinator in kaart te brengen, vind je op de website van het LKCA.

Ken je kwaliteiten

Om je rol als cultuurcoördinator goed te kunnen vervullen is het natuurlijk belangrijk dat je jezelf kent. Waar liggen jouw kwaliteiten? Wat heb je voor de gekozen rol allemaal nodig en wat mis je nog? Wat moet je nog verder ontwikkelen?

Het is duidelijk dat je geen rol moet kiezen die een beroep doet op je zwakke kanten. Als je je sterke kanten kunt vertalen naar de invulling van jouw rol als cultuurcoördinator, heb je de meeste kans van slagen. Je opereert natuurlijk niet in je eentje, maar als teamlid. De invulling van jouw rol is dan ook niet alleen afhankelijk van je eigen voorkeuren, maar moet ook passen in het functioneren van het hele team.

Om het beeld van jezelf en je sterke en zwakke kanten en je mogelijke rol binnen een team beter in beeld te krijgen zijn er veel tests ontwikkeld. Die tests geven natuurlijk nooit een sluitend en eenduidig antwoord, maar ze kunnen je zoekproces wel ondersteunen. Hieronder beschrijven we drie voorbeelden.

Kernkwaliteiten

Met het kernkwaliteitenonderzoek breng je je eigen sterke en zwakke kanten in beeld. Volgens de bedenker Daniel Ofman is een kernkwaliteit de specifieke sterkte die iemand kenmerkt. Iemands kernkwaliteit kan bijvoorbeeld draadkracht zijn. Bij iedere kernkwaliteit hoort ook een valkuil, de keerzijde van die kwaliteit.

Bij draadkracht zou dat bijvoorbeeld drammerigheid kunnen zijn.

Als je kernkwaliteit sterk ontwikkeld is, ben je in relaties met anderen 'allergisch' voor mensen met de tegengestelde kernkwaliteit. Daadkrachtige mensen hebben vaak moeite met mensen die zich passief opstellen.

De uitdaging is om je valkuil met het tegenovergestelde te compenseren. In ons voorbeeld zou een daadkrachtig iemand zich moeten oefenen in bijvoorbeeld geduld.



Kernkwaliteiten kun je hier testen.

Meer lezen over kernkwaliteiten



Belbin-test

De groepsrollentest, ontwikkeld door Belbin, gaat ervan uit dat een sterke groep bestaat uit verschillende soorten rollen. Hij maakt een onderscheid tussen functionele, organisatorische en persoonlijke rollen. Een team met alleen maar creatievelingen verzandt heel snel in een overvloed van ideeën zonder dat er daadwerkelijk actie ondernomen wordt. Als je aan die groep iemand met organisatietalent toevoegt, komen die ideeën wel van de grond. Een groep met alleen maar goede organisatoren zal weinig te organiseren hebben, omdat er geen ideeën zijn. Het gaat in een goed team vooral om de mix van



rollen die mensen spelen. Deze test is erop gericht te onderzoeken welke rol het beste bij jou past. Leuk om met collega's te doen. De Belbintest kun je doen via de groepsrollentest.

Mentalitytest

De mentalitytest is ontwikkeld door onderzoeksbureau Motivaction als onderdeel van een onderzoek naar waarden en leefstijlen anno 2009. Motivaction definieerde acht verschillende sociale milieus op basis van de persoonlijke opvattingen en waarden die aan de levensstijl van mensen ten grondslag liggen: traditionele burgerij, moderne burgerij, nieuwe conservatieven, gemaksgeliefden, opwaarts mobielen, kosmopolieten, postmaterialisten en postmoderne hedonisten. Etikettes die op zichzelf niet zo veel zeggen, maar met de mentality-test op de Motivaction-website kun je wel zelf nagaan hoe je in de wereld staat.



De cultuurcoördinator: rollen en competenties

De reflector reflecteert op zichzelf en het ontwikkelproces van de school en faciliteert de reflectie met het team.

- 1 Denkt na over de plek van cultuuronderwijs in het curriculum van de school en kan deze toelichten en bevragen.
- 2 Is bij vernieuwingen in het onderwijs en op school alert op de rol en positie van cultuuronderwijs.
- 3 Reflecteert op de invulling van cultuuronderwijs samen met de directie en het team.
- 4 Signaleert de sterke en zwakke punten van zichzelf en het team, haalt daar leervragen uit en zoekt scholing.

De inspirator voedt en inspireert collega's en ouders

- 1 Is zelf het levende voorbeeld van hoe leuk en belangrijk cultuuronderwijs is.
- 2 Kan het belang van cultuuronderwijs voor de ontwikkeling van kinderen uitleggen.
- 3 Biedt collega's advies en nieuwe ideeën voor cultuurlessen en -projecten.
- 4 Stimuleert tot ouderbetrokkenheid.

De schatzoeker is op zoek naar bijzondere en inspirerende parels

- 1 Is op zoek naar passende en bijzondere activiteiten voor de leerlingen.
- 2 Is op zoek naar passende en bijzondere activiteiten voor team en directie.
- 3 Doet kennis, inspiratie en nieuwe contacten op via netwerkbijeenkomsten en conferenties.
- 4 Voedt zichzelf met kennis over actuele ontwikkelingen op het gebied van cultuuronderwijs.

De vormgever geeft vorm aan cultuuronderwijs

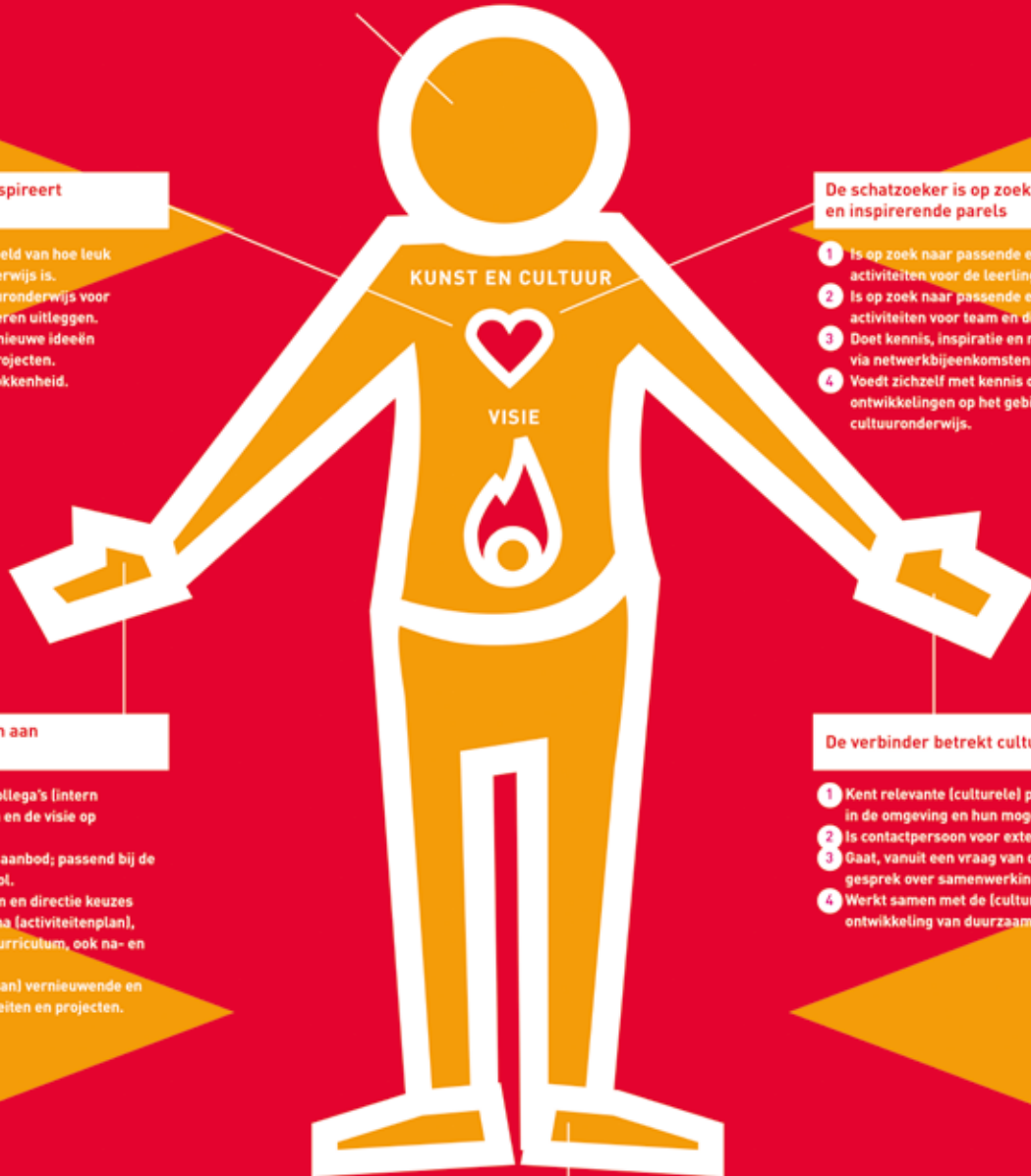
- 1 Actualiseert samen met collega's (intern en extern) het cultuurplan en de visie op cultuuronderwijs.
- 2 Beoordeelt activiteiten en aanbod; passend bij de visie/het plan van de school.
- 3 Maakt samen met het team en directie keuzes voor het cultuurprogramma (activiteitenplan), dat wordt ingebed in het curriculum, ook na- en buitenschools.
- 4 Stimuleert (of geeft plek aan) vernieuwende en passende culturele activiteiten en projecten.

De verbinder betreft culturele partners

- 1 Kent relevante (culturele) partners en instellingen in de omgeving en hun mogelijkheden.
- 2 Is contactpersoon voor externen.
- 3 Daat, vanuit een vraag van de school, met hen in gesprek over samenwerking.
- 4 Werkt samen met de (culturele) partners aan de ontwikkeling van duurzaam cultuuronderwijs.

De regisseur coördineert cultuuronderwijs op school, in samenwerking met het team, de directie en/of de cultuurcommissie

- 1 Zorgt dat cultuuronderwijs in team- en bouwvergaderingen blijvend besproken wordt.
- 2 Houdt zicht op tijd en geld, en maakt hier afspraken over om het cultuurprogramma en de ict-taken naar behoren uit te kunnen voeren.
- 3 Houdt het team up-to-date op het gebied van cultuuronderwijs.
- 4 Delegeert taken betreft cultuuronderwijs aan het team.





In de voorgaande hoofdstukken hebben we vooral naar onszelf gekeken. Passie en inspiratie vormen weliswaar onze motor, maar er moet wel een bestemming, een doel zijn. Anders roep je onnodig weerstand op bij collega's. Het volstaat niet om de motor stationair te laten draaien of om zo maar een stukje te gaan rijden. Het wordt pas interessant als we de motor gebruiken om ergens te komen. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar de bestemming: een visie op cultuureducatie.

Wat is een visie?

Een visie is altijd gericht op de toekomst. Het is het toekomstbeeld van de uiteindelijke bestemming van onze inspanningen. Hoe concreter en helderder het beeld, hoe beter we de betrokkenheid van anderen kunnen gebruiken om de beoogde bestemming te bereiken en hoe eenvoudiger het ook is om een route daar naartoe uit te stippelen.

Een visie kun je omschrijven als een idee met de kracht om werkelijkheid te worden. Met een visie ben je in staat om vorm en richting te geven aan de toekomst en help je andere mensen om samen met jou die toekomst ook waar te gaan maken.

Een visie formuleer je niet vanuit het niets. De benodigde ingrediënten liggen meestal voor het oprapen. Vaak zichtbaar, hoorbaar of voelbaar, soms meer impliciet. Iedereen heeft wel een idee van waar je naartoe werkt, een mening over waar cultuuronderwijs aan zou moeten bijdragen en een gevoel bij passie en inspiratie. De kunst is nu om al die noties en vage ideeën manifest te maken en samen te voegen tot een helder toekomstbeeld. Voor degene die de taak heeft de visie te formuleren is het dus van groot belang om goed te luisteren en te kijken naar wat er in de school of instelling speelt. Een visie formuleren vanuit je eigen passie en inspiratie is een actie om jezelf duidelijk te maken waar je naartoe wilt werken.

Bij cultuuronderwijs op een school of in een instelling gaat het niet om jouw visie alleen. Je moet ook de beelden en ideeën van collega's, ouders, kinderen en organisaties waarmee wordt samengewerkt, verwerken. Primair doel is immers niet dat jouw visie wordt gerealiseerd, maar dat je doelen samen met anderen gaat bereiken. Het gaat niet in de eerste plaats om jouw eindbestemming, maar om die van de kinderen, waarvoor cultuuronderwijs wordt ondernomen.

Bij het formuleren van een visie gaat het dus vooral om:

- het schetsen van een helder toekomstbeeld
- samenwerking met anderen die aan de realisatie van die visie gaan meewerken
- rekening houden met alles wat er al speelt

Als cultuurcoördinator ben jij de mentor van het proces dat tot die visie moet leiden en stuur je het proces aan. In de volgende paragrafen vind je een aantal ingrediënten die je kunnen helpen om dit voor elkaar te krijgen.

Waarom een visie?

Een visie geeft richting aan het proces dat je samen met anderen uitvoert om een bepaald doel – het gewenste toekomstbeeld – te bereiken. Het voorkomt dat we in het wilde weg aan de slag gaan. In een visie leg je als school vast waar je over een bepaalde periode wilt staan en wat je bereikt wilt hebben.

Eigenlijk gaat het in een visie niet eens zo zeer om het toekomstbeeld zelf. Het gaat er vooral om dat de visie de richting aangeeft waarin je samen met anderen beweegt. Misschien doen zich onderweg wel zaken voor die je van tevoren niet had kunnen bedenken – nieuwe inzichten, invloeden van buitenaf, crisis – die ervoor zorgen dat je je visie niet realiseert of bijstelt. De vraag is of dat erg is. Het maken van een visie is om de volgende redenen belangrijk:

- een visie geeft richting aan een gezamenlijk proces
- het formuleren van een visie zorgt voor betrokkenheid en draagvlak
- een visie stelt je in staat om keuzes te maken
- een visie maakt het mogelijk om anderen aan te spreken op specifieke competenties en vaardigheden
- een visie maakt reflectie mogelijk op het gezamenlijke proces
- een visie maakt ontwikkeling zichtbaar
- een visie zorgt voor structuur in je ontwikkeling
- een visie geeft ook continuïteit, waardoor cultuuronderwijs minder afhankelijk wordt van personen

De begeleiding bij het ontwikkelen van een visie van het schoolteam op cultuuronderwijs is waarschijnlijk de belangrijkste taak van de cultuurcoördinator. In die visie komen alle zaken samen die te maken hebben met het vormgeven van cultuureducatie.

De drie scenario's

Een belangrijk hulpmiddel bij het formuleren van een visie zijn de drie scenario's die in juni 2003 in het rapport *Hart(d) voor cultuur* werden geformuleerd. Die drie scenario's zetten verschillende ambities om cultuuronderwijs vorm te geven op een rijtje. Bovendien zijn verschillende actoren bij het realiseren van die ambitie in het scenario verwerkt.

Er is geen sprake van een hiërarchie in de scenario's. Het ene scenario is niet beter dan het andere. In feite worden er vier scenario's onderscheiden. Scenario 0 is het scenario van de school die besloten heeft geen specifieke aandacht te geven aan cultuuronderwijs in haar curriculum. Ook dat kan een weloverwogen keuze zijn. Voor de scholen die besluiten om wel specifieke aandacht te geven aan cultuur, zijn er drie scenario's:

- Scenario 1 Komen & gaan: de school maakt jaarlijks een keuze uit het aanbod van culturele instellingen
- Scenario 2 Vragen & aanbieden: de school stelt specifieke vragen aan culturele instellingen om het aanbod passend te maken aan het schoolprogramma
- Scenario 3 Leren & ervaren: school en culturele instelling gaan een vergaande samenwerking aan, waardoor de grenzen tussen beide instituten vervagen

In het rapport staan de scenario's uitgewerkt in een schematisch overzicht. In iedere cel van het schema is een



kenmerkende uitspraak opgenomen. In het rapport zelf zijn de scenario's verder uitgewerkt. [Het hele rapport is te vinden op de website van het LKCA.](#)

De scenario's in de praktijk

Natuurlijk is er in Nederland geen enkele school te vinden die precies past binnen een scenario. Daar zijn ze ook niet voor bedoeld. Veel scholen in Nederland functioneren in het eerste scenario, Komen & gaan. Een prima scenario waarin de school veel mogelijkheden heeft om gebruik te maken van de expertise van culturele instellingen.

Zoals gezegd is het ene scenario niet per definitie beter dan het andere. Het gaat ook om de kwaliteit van wat in de praktijk gedaan wordt. Een jaarlijks wisselende keuze uit een goed aanbod in scenario 1 is misschien wel te verkiezen boven een wat moeilijk ingevulde samenwerking met een lokaal museum in scenario 2. Daar is in het algemeen niets over te zeggen, het is helemaal afhankelijk van de plaats van cultuur binnen het schoolprogramma om te beoordelen of er sprake is van kwaliteit of niet. Het gaat immers niet om cultuuronderwijs op zich, het gaat om de ontwikkeling van kinderen en hoe cultuur daaraan kan bijdragen.

Opvallend is dat vrijwel alle scholen die zich de afgelopen jaren hebben beziggehouden met het ontwikkelen van een beleidsplan voor cultuuronderwijs zeggen dat zij bij aanvang functioneren in scenario 1 en geleidelijk in de loop van enkele jaren willen opschuiven naar scenario 2. Dat zegt iets over de manier waarop scholen cultuuronderwijs willen benaderen, maar ook iets over de ontwikkeling op scholen zelf. Steeds meer scholen proberen vorm te geven aan vraaggestuurd onderwijs, in alle variaties die daarbij te bedenken zijn. In onderwijsconcepten als ontwikkelingsgericht onderwijs, ervaringsgericht onderwijs, duurzaam leren of adaptief onderwijs worden de leerinhouden voor een groot deel door de kinderen zelf bepaald. Deze vormen van onderwijs zullen de komende jaren steeds meer gemeengoed worden. Dat kan ook niet anders als we de ontwikkeling in onze samenleving serieus nemen. Voor cultuuronderwijs betekent dit, dat een activiteit moet passen bij wat er op dat moment op school speelt. Vragen van scholen zullen dus in toenemende mate gaan bepalen wat er van culturele instellingen op het gebied van cultuuronderwijs wordt verwacht. Als de scholen dan ook nog de middelen hebben om dit mogelijk te maken, zal scenario 2 op steeds meer scholen invulling krijgen.

De culturele instelling moet op deze ontwikkeling inspelen. Er is steeds meer kritiek te horen op wat genoemd wordt de 'macht van de scholen'. Culturele instellingen vinden dat hun expertise niet meer serieus genomen wordt en dat zij een soort servicebalie voor het onderwijs worden. In plaats van hierin te berusten kunnen culturele instellingen zich herbezinnen op hun rol in dit speelveld.

Wat hebben zij extra te bieden naast het reguliere aanbod van een voorstelling, een expositie en een lesbrief?

Kunnen zij ook een rol spelen in het verder uitdiepen van de vraag van de scholen? Kunnen zij alternatieven bieden voor ideeën van de school en kunnen zij de focus op het onderwerp meevormig maken, waardoor scholen op nieuwe ideeën komen? Kunnen zij een nadrukkelijker rol spelen in het leerproces van individuele kinderen of groepjes kinderen? Kunnen zij een rol spelen in de scholing van leerkrachten? Mogelijkheden genoeg in scenario 2.

Scenario 3 scholen zijn scholen die kiezen voor een volledige integratie van cultuur in het schoolprogramma, een grote vanzelfsprekendheid in de samenwerking en een vervagen van de grenzen tussen instellingen en scholen. Er is sprake van een hoge mate van samenhang in het curriculum. Culturele instellingen voegen zich in dit proces en participeren mee.

Omgaan met de scenario's

De scenario's kunnen op veel niveaus en manieren worden ingezet in het gesprek over cultuuronderwijs. Een van de mogelijkheden is om ze te gebruiken als een houvast voor het gesprek over cultuuronderwijs.

Het geeft je als cultuurcoördinator een kader om na te denken over een visie. Als je vaststelt in welk scenario de school nu functioneert en welk scenario wenselijk zou zijn gezien de ontwikkelingen op school, heb je al een eerste aanzet gemaakt. In tweede instantie moet je dat preciseren. Elk scenario valt immers op heel veel verschillende manieren in te vullen.

Behalve de positie van de school maken de scenario's ook duidelijk in welk speelveld cultuuronderwijs vormgegeven moet worden. Dat doe je niet alleen. Culturele instellingen, subsidiegevers en overheden spelen allemaal een rol. Sommige direct waarneembaar en dichtbij zoals de culturele aanbieders die inhoudelijk betrokken zijn, anderen vervullen een facilitaire rol op afstand, zoals overheden en subsidiegevers. Schoolontwikkeling is meestal gericht op een algemene verandering in het onderwijs. Bedenk welke rol en bijdrage cultuuronderwijs daarin kan spelen en welke mogelijkheden er zijn om aan te sluiten bij een nieuwe invulling van het onderwijs.

Voor al deze keuzes en opties bieden de scenario's houvast. Je kunt ze zien als een routekaart of topografie van je visie. Ze geven je de mogelijkheid om steeds weer je plaats te bepalen.

Overige keuzes

Een belangrijke overweging bij het formuleren van je visie is op welke manier je cultuuronderwijs een plaats wilt geven in je onderwijsproces. Simpel gezegd: zie je de

kunstvakkens als aparte vakken die naast andere vakken op het rooster staan of wil je cultuur integreren binnen andere activiteiten of leergebieden? Daarin zal ook het schoolconcept een grote, zo niet leidende, rol spelen. Op een school die werkt met een vorm van ontwikkelingsgericht onderwijs ligt het voor de hand om cultuur op te nemen in het pakket dat je samenstelt op basis van vragen van kinderen. Op een school waar de vakken naast elkaar worden gegeven ligt het voor de hand om kunstvakken ook als een van die vakken te behandelen. Als de situatie op school zo helder is, kan cultuuronderwijs een duidelijke plaats krijgen in het programma. Natuurlijk zijn er veel variaties en tussenvormen mogelijk.

Een andere overweging is de vraag of je cultuuronderwijs in de breedte wilt aanbieden of dat je binnen een bepaalde discipline de diepte in wilt gaan. In de meeste cultuurbeleidsplannen lees je dat cultuuronderwijs kinderen in contact moet brengen met alle culturele disciplines. Zo krijgen ze een brede kennismaking en kunnen kinderen hun eigen voorkeur en talent ontdekken. Vervolgens kunnen ze dat talent elders bij een culturele instelling verder ontwikkelen. Een school kan ook kiezen om zich binnen een van de disciplines te specialiseren, zo ontstaat een school met een dans- of muziekprofiel.

Eigen visie en de visie van de school

In de hoofdstukken over passie en inspiratie kwamen je eigen visie en ideeën rondom cultuur en educatie uitgebreid aan bod. Cultuuronderwijs krijgt echter vorm in de context van je school en daar moet je rekening houden met de mening en ideeën van collega's, het schoolconcept, ouders, kinderen en de omgeving van de school. Tijdens het ontwikkelen van een visie moet je daarom steeds de verhouding tussen wat jij als cultuurcoördinator vindt en wat de schoolpraktijk is, in de gaten houden. Jij als cultuurcoördinator kunt daarbij een aantal overwegingen of keuzes maken, die van invloed zijn op het formuleren van de visie:

- **Marketing of consensus**
Je stelt jezelf de vraag of je gaat proberen om je collega's te winnen voor jouw standpunten en ideeën. En vervolgens ga je na welke 'marketingstrategie' je moet voeren om dat voor elkaar te krijgen. Of kies je ervoor om te onderzoeken waar de overeenkomsten liggen tussen wat jij persoonlijk ziet en wat er in de school leeft? In dat geval verzamel je alle opvattingen en probeer je tot een consensus te komen waarin jouw ideeën ook een plaats krijgen.
- **Ontwikkeling of consolidatie**
Wil je met cultuuronderwijs een bijdrage leveren aan

de ontwikkeling en vernieuwing van de schoolontwikkeling en wil je daar misschien zelfs een voortrekkersrol in spelen?

Of ga je voor consolidatie en geef je cultuuronderwijs een plaats in de bestaande praktijk en pas je daar je activiteiten op aan?

- Motor of vracht

Zie je cultuuronderwijs als een motor voor ontwikkeling en vernieuwing?

Of is cultuuronderwijs meer de vracht van het onderwijschip dat langzaam verder vaart en ga je je inzetten om die vracht meer betekenis te geven?

Legitimatie

Een belangrijke reden voor het ontwikkelen van een visie is de legitimatie van cultuuronderwijs in het onderwijs. Voor vakken als rekenen en taal hoef je die legitimatie meestal niet te formuleren. Voor sport en beweging is dat doorgaans ook niet nodig, maar voor cultuuronderwijs moet je een goed verhaal hebben om uit te leggen waarom dit belangrijk is. Dat is overigens vreemd, want de kerndoelen maken gewoon deel uit van het verplichte curriculum. Toch is er behoefte om het belang van cultuuronderwijs te onderbouwen, bijvoorbeeld met de volgende argumenten:

- Cultuuronderwijs verbindt samenleving en onderwijs, het is een soort cement dat bindt (maatschappelijke component)
- Cultuuronderwijs biedt kinderen kansen en draagt bij aan hun brede ontwikkeling (onderwijscomponent)
- Cultuuronderwijs leert je wat cultuur in je eigen omgeving betekent (bewustwording van cultureel erfgoed)
- Cultuuronderwijs raakt je en verwondert je (persoonlijke ontwikkeling)
- Cultuuronderwijs draagt bij aan de ontwikkeling van specifieke kennis en vaardigheden (talentontwikkeling)
- Cultuuronderwijs ontwikkelt de emotionele kant van je persoon (sociaal-emotionele ontwikkeling)
- Cultuuronderwijs bereid je voor op het kunstenaarschap (beroepsperspectief)

Met een beetje moeite valt deze lijst verder uit te breiden. Maar voor een duidelijk verhaal moet je keuzes maken. Als je niet kort en goed uit kunt leggen wat de essentie is van je legitimatie, schort er nog iets aan die duidelijkheid.



VISIE-OEFENING: ELEVATOR PITCH

Een *elevator pitch* is een kort verhaal waarin je je visie en de legitimatie daarvan kort formuleert. Een elevator pitch is helder en concreet en bestaat uit een goed ingestudeerde omschrijving. En je verhaal mag niet langer duren dan een ritje met een lift van begane grond naar de verdieping van je bestemming (vandaar de naam). Met andere woorden, niet langer dan 60 seconden ofwel zo'n 150 tot maximaal 225 woorden.

Een visie ontwikkel je samen

In het voorgaande is aangegeven dat je een visie niet in je eentje kunt formuleren. Als je tenminste wilt dat je visie een sterk idee is dat een grote kans heeft om in de toekomst werkelijkheid te worden. *Commitment* en het betrekken van collega's zijn een vereiste om tot een gezamenlijk gedragen visie te komen. Dat heeft bovendien als voordeel dat jij je ook ondersteund weet en niet degene bent die is aangesteld om het probleem cultuuronderwijs op te lossen.

Probeer daarom alles wat je doet zichtbaar te maken voor collega's. Maak bekend waar je mee bezig bent en koppel zaken terug in het team. Dan ontstaat ook niet de situatie dat jij alles moet oplossen, want jij bent immers de cultuurcoördinator. Je moet ervoor zorgen dat je problemen zo snel mogelijk bij je collega's aanklaagt. Niet om ze lastig te vallen en nog meer werk te bezorgen, maar om draagvlak te realiseren.

Daarin moet je natuurlijk wel tactisch te werk gaan. Collega's overladen met informatie en hen voortdurend grote beleidsstukken en activiteitenplannen sturen zal niet bijdragen aan het succes van je acties. Houd je informatie daarom kort, verrassend en inspirerend. Zorg ook voor humor in de manier waarop je collega's benadert. Beperk je bij het samen ontwikkelen niet alleen tot je collega's. Benader ouders op dezelfde manier en geef ook kinderen een stem in het geheel. Culturele instellingen zullen ook graag meedenken, waardoor samenwerking weer een beetje vanzelfsprekender wordt.



VISIE-OEFENING: EEN COLLECTIEF VERHAAL

De visie van de school op cultuuronderwijs moet een collectief verhaal worden. Dat kun je als volgt stimuleren:

Op een bijeenkomst met collega's over het onderwerp cultuuronderwijs verdeel je het team in vier groepen. Iedere groep vraag je om zich een recente culturele activiteit voor te stellen die zij geslaagd vonden en deze kort te beschrijven, in bijvoorbeeld drie zinnen.

Daarna vraag je in hoeverre die activiteit aansloot bij de andere schoolactiviteiten. Ook dat laat je ze in drie zinnen verwoorden.

Ten slotte vraag je de groepen in drie zinnen te vertellen in hoeverre ze tevreden zijn met die conclusie.

In de volgende fase vertelt iedere groep zijn bevindingen en verzamel jij het materiaal dat de groepen hebben gemaakt.

Vervolgens presenteert je de drie scenario's uit het rapport. Je leidt hierna een teamgesprek dat moet uitmonden in twee opbrengsten: het vaststellen van het scenario waarin de school zich op dit moment bevindt en een uitspraak in welk scenario men vindt dat de school over bijvoorbeeld vijf jaar zou moeten functioneren.

Ten slotte vraag je dezelfde groepen om een activiteit te beschrijven die over vijf jaar vanzelfsprekend zou moeten zijn op school.

Werkvormen waarmee je collega's nadrukkelijk betrekt in jouw denk- en ontwikkelproces, hebben twee voordelen. Ze leveren jou materiaal om invulling te geven aan de visie die je gaat ontwikkelen. En ze zorgen voor draagvlak bij je collega's, zij ontwikkelen immers mee.

Stel je in gesprekken op als meedenkend inhoudelijk secretaris en niet als de deskundige die controleert of iedereen wel de goede dingen zegt. Werk het materiaal uit en zorg dat de collega's dat weer onder ogen krijgen en erop kunnen reageren. Dat reageren moet je ook organiseren. Collega's hebben het allemaal druk en moeten een goede reden hebben om tijd vrij te maken om verder te denken over de visie.



We hebben hiervoor passie en inspiratie omschreven als de motor die ons drijft en visie als de (voorlopige) eindbestemming, het toekomstbeeld waar we naar toe willen werken. Beleid is de verbindende schakel: het is de weg die we af moeten leggen om de geformuleerde visie te bereiken. In dit hoofdstuk gaan we nader in op het wat en hoe van beleid.

Wat is beleid?

Een bestemming kan langs veel verschillende routes worden bereikt. Nemen we de snelweg of een toeristische route? Stellen we een route samen aan de hand van de inbreng van onze medeëzigers of nemen we zelf de regie en stellen we de TomTom in op de eindbestemming en gaan we rijden? Ook de TomTom kan trouwens op veel manieren geprogrammeerd worden: de kortste afstand, de snelste weg, snelwegen vermijden.

Beleid is een beschrijving van de route die je volgt om van een bestaande situatie naar een gewenste situatie te komen. Om die route vorm te kunnen geven, moeten keuzes gemaakt worden.

Waarom maak je beleid?

Een beleidsplan is vooral een praktisch koersinstrument dat gebruikt wordt om ontwikkeling mogelijk te maken. Zo'n route- of stappenplan is van belang om zicht te krijgen op het proces dat je moet volgen om uiteindelijk je doel te bereiken. Een dergelijk plan heeft de volgende voordelen:

- De werkzaamheden krijgen structuur en continuïteit.
- Je krijgt zicht op de uit te voeren taken en daardoor wordt het ook eenvoudiger om anderen bij de uitvoering te betrekken en taken te delegeren.
- Je houdt overzicht op de ontwikkeling en kunt die eventueel bijsturen.

- Een beleidsplan maakt het mogelijk om planmatig te werken, waardoor je niet op alle fronten tegelijk bezig hoeft te zijn.
- Een beleidsplan geeft je een basis om te evalueren, het procesverloop te bespreken, feedback te geven en aanpassingen te doen.
- Een beleidsplan is een communicatiemiddel dat je zowel intern als extern kunt gebruiken om zichtbaar te maken waar je aan werkt.
- Het is een middel om samenwerkingspartners, ouders, culturele instellingen een plaats te geven in het ontwikkelproces.

Het beleidsplan kan nadelig werken als je het te rigide hanteert. Beschouw een beleidsplan altijd als een mogelijk plan dat gemaakt is met de inzichten van een bepaald moment. Als je een ontwikkeling inzet, kunnen gedurende het proces nieuwe kennis en inzichten ontstaan en nieuwe mogelijkheden en alternatieven in beeld komen. Als die zich niet meer in laten passen in het beleidsplan, moet je misschien het beleidsplan aanpassen. Wees je ervan bewust dat beleid nooit af is. Je weet van tevoren nooit wat je precies tegenkomt onderweg.

Dat betekent niet dat een beleidsplan een vrijblijvend document is dat op ieder moment aangepast kan worden. Je hebt als cultuurcoördinator de taak om het beleidsplan te bewaken tegen al te grote vrijblijvendheid en te dogmatisch gebruik. Neem daarom als onderdeel van het beleidsplan meteen op hoe je het gaat gebruiken. Neem een paragraaf op over evaluatie. Daarin beschrijf je onder meer op welke momenten je de plannen opnieuw bekijkt en eventueel aanpast aan de veranderde situatie. Daar voeg je ook aan toe wie dat doet en hoe er over besloten wordt. Kortom: afspraak is afspraak tot het tegendeel zich voordoet.

Relatie met het onderwijsprogramma

Cultuuronderwijs is een onderdeel van het totale onderwijsprogramma. Het moet bijdragen aan de verwezenlijking en vormgeving van het onderwijsconcept waar de school voor gekozen heeft. Het beleidsplan moet dan ook aansluiten bij de schoolcontext. Een school die zich profileert met talentontwikkeling zal met het cultuurprogramma aan moeten sluiten op de diversiteit en groei van talenten. Een Jenaplanschool laat cultuuronderwijs aansluiten op de vier basisprincipes gesprek, spel, werk en viering. [Kijk voor meer schoolprofielen op deze website.](#) In de ontwikkeling van een beleidsplan moet je rekening houden met de reële mogelijkheden van je school. Dat geldt voor zowel de inhoudelijke kanten als de praktische



kanten (zoals tijdsplanning en taakverdeling).





6 Samen visie en beleid uitzetten

Tot nu toe is een groot aantal ingrediënten benoemd dat een rol speelt bij het schrijven van een visie en een beleidsplan. Op diverse plaatsen is al benadrukt dat ontwikkeling van visie en beleid een gemeenschappelijke aangelegenheid is. In dit hoofdstuk gaan we in op werkwijzen om het verzamelde materiaal ook daadwerkelijk te verwerken tot een visie- en beleidstekst.

Werkvormen om visie en beleid te ontwikkelen

Belangrijk bij het formuleren van visie en beleid is te bedenken dat dit geen doel op zich is, maar dat *visie en beleid middelen zijn om een gezamenlijk doel – de ontwikkeling van kinderen – te bereiken*. Wat je wilt bereiken, beschrijf je in je visie. Hoe je dat wilt bereiken, komt in je beleidsplan te staan.

Een beleidsplan is een realistisch document dat werkt op jouw school en met de mensen die daarbij betrokken zijn. Dat wil niet zeggen dat je niet ambitieus kunt zijn. Maar het is zonde van de energie om een beleidsplan te maken waarvan iedereen van tevoren weet dat het veel te hoog gegrepen is.

Bedenk ook wie je met 'samen' bedoelt. Zijn dat alle collega's of alleen de collega's die 'iets' met cultuur hebben? Betrek je ook de ouders, de kinderen of de andere scholen onder jouw bestuur? Wat is jouw rol in het geheel en wat die van de directeur? Hoe groter en diverser de groep is waarmee je samen een ontwikkeling vormgeeft, hoe ingewikkelder het proces wordt. Welk proces is nodig voor welk doel? Die afweging kun je beter van tevoren maken, dan achteraf.

Het ligt voor de hand dat jij als cultuurcoördinator het voortouw neemt bij de gezamenlijke ontwikkeling van een realistisch beleidsplan. Het zal in ieder geval duidelijk zijn dat het werk niet in één teamvergadering na schooltijd gedaan kan worden. Het gaat om een proces dat over een langere tijd uitgesmeerd wordt. Tijdens dat proces staat

het onderwerp met enige regelmaat op de agenda. Maar hoe geef je zo'n ontwikkelproces vorm? In grote lijnen heb je de volgende keuzes:

- **Voortouw**
Je neemt zelf het voortouw in de ontwikkeling. Dus je werkt iedere keer een onderdeel van de visie en het beleid uit en stelt dat voor aan je collega's. Die kunnen dan aanpassingen en veranderingen voorstellen die jij in de definitieve versie verwerkt.
- **Begeleider**
Je stelt iedere keer een onderdeel voor het visie- en beleidsstuk aan de orde zonder daar zelf een invulling aan te geven. Tijdens de bijeenkomst verzamel je zoveel mogelijk ideeën die je collega's bij dat onderdeel naar voren brengen. Die ideeën verwerk je dan tot een gezamenlijke tekst. Die versie beprek je nog één keer samen en dan stellen jullie die vast.
- **Deskundige**
Je ontwikkelt het hele plan vooraf. Jij hebt de ict-curriculum gevolgd en al veel voorwerk gedaan voor je collega's. Je kent je collega's goed genoeg om in te kunnen schatten hoe zij erover denken. Als je af en toe twijfelt over hoe jullie iets het beste aan kunnen pakken, overleg je even met een aantal collega's. Als het hele plan af is, verspreid je het met de vraag of iedereen eens goed wil lezen wat je beschreven hebt. Ook vraag je dan om aanvullingen en verandervoorstellen. In een studiemiddag of tijdens een uitgebreide teamvergadering wordt het plan besproken. Daarna pas je het nog één keer aan en wordt het plan vastgesteld en uitgevoerd.

Binnen deze drie manieren om het ontwikkelproces in te richten zijn nog veel variaties mogelijk. Deze manieren zijn niet specifiek voor cultuureducatie, maar toepasbaar op elke vernieuwing binnen school, zoals de keuze voor

een nieuwe rekenmethode of een andere aanpak voor zorgleerlingen. Probeer daarom of je de bijeenkomst of de manier waarop je onderdelen aanbiedt aan je collega's, cultureel in te kleuren. Open een vergadering of een bijeenkomst op een onverwachte manier, laat een gast dat doen, verkleed je, speel de rol van iemand anders. Organiseer een bespreking op een andere (culturele) locatie, bijvoorbeeld in het plaatselijke theatercafé. Bied je materiaal op een verrassende manier aan, bijvoorbeeld als MP3-bestandje, als videoboodschap of als een reclameposter. Organiseer een ontbijt of juist een avondborrel om de plannen te bespreken, zodat ook ouders een keer mee kunnen doen. Werk samen met lokale culturele instellingen of verenigingen die je kunnen ondersteunen in het bedenken van een presentatievorm. Overweeg van tevoren wel of de acties die je vormgeeft bijdragen aan je doel. Als het alleen maar meer werk is en slechts even leuk zonder meerwaarde, kun je beter voor een minder bewerkelijke vorm kiezen.

Het Kompas Cultuuronderwijs

Het Kompas Cultuuronderwijs is een instrument dat veel wordt gebruikt om de bestaande situatie voor cultuuronderwijs op een school in beeld te krijgen. Het is een manier om alle culturele activiteiten op school te verzamelen. Die verzameling is ook meteen een ordening van het materiaal over de perioden van het schooljaar en de verschillende groepen. Het Kompas Cultuuronderwijs is een matrix, waarin je alle activiteiten in een of meer vakken kunt plaatsen.

Wanneer het kompas helemaal is ingevuld, wordt een aantal dingen snel duidelijk:

- In welke perioden in welke leerjaren heel veel of juist heel weinig gebeurt
- Welke disciplines niet of nauwelijks aan bod komen
- Wat structureel en wat incidenteel wordt aangeboden
- Welke kerndoelen verspreid over de hele schoolperiode aan de orde komen

Het Kompas Cultuuronderwijs kun je op twee momenten inzetten: om een beeld te krijgen van de bestaande situatie of van de gewenste situatie. Het kompas kan dus als hulpmiddel worden gebruikt bij het ontwikkelen van je visie, door de vlakken te gebruiken als een beeld voor de situatie die in de komende jaren moet worden gerealiseerd. Als je die fase hebt uitgewerkt, fotografeer je het kompas. Daarna vul je het kompas nog een keer in met de bestaande situatie. Ook daar maak je een foto van. Als je beide foto's naast elkaar legt, heb je in feite het fundament voor je beleidsplan. De ene foto brengt immers in beeld waar je nu staat en de andere de situatie

waar je naartoe wilt. Het beleidsplan moet beide situaties aan elkaar verbinden. Als je samen met collega's die beelden hebt gemaakt, is het vervolgens jouw taak om die beelden te verwoorden in een visie en beleidsplan.

Naast die beelden heeft het kompas nog een ander groot voordeel. Het kompas kun je namelijk niet in je eentje invullen. Niemand weet precies wat er in andere groepen op school gedaan wordt, zeker niet als de school wat groter is. Om een betrouwbaar beeld te krijgen moet je dus wel samenwerken. Door als groep het kompas in te vullen ontstaat er voortdurend discussie wat wel en wat niet onder cultuuronderwijs gerekend moet worden. Wat wel en niet structureel is. Wat wel en wat niet bijdraagt



aan een van de kerndoelen. Het gesprek over het onderwerp is minstens even belangrijk als het invullen van het kompas zelf. Het Kompas kun je op de website van het LKCA bestellen

Tot slot kun je ook voor een spelvorm kiezen om de visie en gewenste doelen boven tafel te halen. Zoals het DOT spel van Creatief Vermogen Utrecht waarmee het team, door kaartjes met stellingen te kiezen en te prioriteren, tot een visie en gewenste doelen komt.

Of stel samen een Culturele 50 samen zoals K&C dit heeft gedaan. Deze lijst van activiteiten biedt alle mogelijkheden om kunst en cultuur te ontdekken, te onderzoeken en te beoefenen op het gebied van de kunstdisciplines en erfgoed voor leerlingen op school. Elke activiteit



moet beargumenteerd worden: waarom vind je dit belangrijk? Uit deze argumenten kun je weer input voor de visie halen. Vervolgens kun je deze lijst verhouden tot de huidige situatie.





Visie en beleid op papier

Nadat je al het materiaal hebt verzameld, is het tijd om dingen op papier te gaan zetten. Want een visie en beleid zijn meer dan een depot van informatie. Ze vormen een samenhangend geheel waarin de keuzes die een school maakt om cultuuronderwijs vorm te geven, worden verwoord in een toekomstbeeld en een route die moet leiden tot realisering van dat toekomstbeeld. Dit hoofdstuk biedt je handvatten voor het formuleren van visie en beleid.

Doelgroep

Bedenk vooraf voor wie je het cultuurbeleidsplan schrijft. Is het een plan om het management of het bestuur te overtuigen van het belang van cultuureducatieve activiteiten? Of schrijf je een stuk voor je collega's om mee aan de slag te gaan? In het eerste geval besteed je veel meer aandacht aan de grote lijn en het kader waarin een en ander wordt gerealiseerd. In het tweede geval is je aanpak praktischer en maak je stappenplannen en een taakverdeling.



SCHRIJFTIPS

Vraag feedback

Laat het eerste concept van je plan lezen aan iemand uit de groep waar het plan in eerste instantie voor is bedoeld. Vraag om feedback of je de juiste toon te pakken hebt.

Wees helder en concreet

Visie en beleid zijn termen die over het algemeen als 'zwaar' worden ervaren, terwijl het gewoon om een plan gaat waarmee je een gezamenlijke ontwikkeling mogelijk wilt maken. De meeste collega's hebben het liefst een heldere en duidelijke boodschap, waarin je gewoon vertelt wat de bedoeling is. Visie en beleid gaan over in de toekomst te realiseren ideeën. Het gevaar van algemeen en wollig taalgebruik ligt dan op de loer. Door bij het schrijven voortdurend iemand in je achterhoofd te houden die totaal niet op de hoogte is van onderwijs, cultuur en educatie, schrijf je waarschijnlijk helder en concreet. Je zou je plannen ook aan

kinderen moeten kunnen uitleggen. Denk maar aan het Jeugdjournaal. Daar kunnen ze ingewikkelde onderwerpen toegankelijk uitleggen zonder de inhoud geweld aan te doen of de nuance uit het oog te verliezen.

Eenvoudige schrijftips:

- Schrijf in compacte zinnen (in plaats van te lang en met veel bijzinnen)
- Gebruik niet onnodig moeilijke woorden, terwijl eenvoudige woorden ook geschikt zijn
- Zorg voor een duidelijk tekstopbouw, alinea-indeling en koppenstructuur
- Sluit in je taalgebruik aan bij het niveau of de kennis van het publiek voor wie je schrijft

Op diverse plaatsen in het land worden cursussen Eenvoudig schrijven gegeven. Informeer bij de afdeling schrijven of literatuur bij een centrum voor de kunsten in jouw omgeving. Een boek over dit onderwerp kan ook een goede investering zijn.

Format beleidsplan

Een visie en een beleidsplan zijn documenten die passen bij de praktijk van de organisatie waar ze voor geschreven zijn. Omdat iedere organisatie anders is, ziet ieder beleidsplan er anders uit. Toch valt er wel een algemeen format te geven. Het format is een soort kaartenbak waarin je alle losse informatie, ideeën, opvattingen en inspiratie die je onderweg verzameld hebt, een plaats geeft. Als je alles geordend hebt, kun je gaan schrijven. Onderwerpen die in ieder geval aan bod komen zijn:

	2021	STAPPEN	2025
<ul style="list-style-type: none"> • Visie • Wat is cultuureducatie? • Cultuuronderwijs op school • Middel of doel • Cultuuronderwijs in de breedte of in de diepte • Legitimatie • Scenario • Samenwerking • Doorgaande lijn • Coördinatie • Icc'er(s) • Ruimtelijke omstandigheden • Financiën • Evaluatie 			

Het ingevulde format is de onderlegger die je tijdens het ontwikkelen van je visie en beleidsplan steeds verder aanvult. Beschouw en gebruik het als een groeidocument.

Invullen van het format

Om vanuit het format een visie en een beleidsplan te destilleren is de volgende werkvolgorde bruikbaar:

- 1 Bespreek je keuze met collega's of je directeur.
- 2 Vul op basis van de verzamelde informatie de kolommen over de huidige situatie in.
- 3 Ga in gesprek met anderen (collega's, samenwerkingspartners, enzovoort) om de informatie verder aan te vullen.
- 4 Ga op zoek via internet of je nog meer informatie kunt vinden die een plaats moet krijgen in de huidige situatie.
- 5 Verwerk de verzamelde informatie tot een beschrijving van de huidige situatie. Bedenk vooraf goed voor wie je schrijft.
- 6 Herhaal deze stappen voor de gewenste situatie.
- 7 Probeer de informatie die je onder gewenste situatie hebt opgenomen te vertalen in een toekomstbeeld waarin je alle onderdelen van de matrix benoemt. Denk ook hier weer aan het publiek voor wie je schrijft.
- 8 Wat nu nog overblijft, is de middelste verticale kolom. Probeer voor ieder onderdeel de stappen te benoemen die gezet moeten worden om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen. Benoem in eerste instantie gewoon wat er allemaal moet gebeuren.
- 9 Vertaal die stappen vervolgens naar een tijdspad: wat doe je in het eerste jaar en wat komt later aan bod?
- 10 Beschrijf vervolgens voor ieder onderdeel de huidige situatie, de gewenste situatie en de stappen die gezet moeten worden in een samenhangende tekst.
- 11 Als je alle stukken samenvoegt, is het beleidsplan vrijwel klaar. Loop de tekst nog een keer door om te checken of de tekst leesbaar en duidelijk is voor je beoogde lezers.

Ten slotte: maak, voordat je echt aan het werk te gaat, een eigen stappenplan. Het gaat bij de ontwikkeling van visie en beleid om veel en veelsoortige informatie die je op een of andere manier tot een samenhangend geheel moet vormen. Planmatig werken is een belangrijke voorwaarde om dat tot een goed einde te brengen.



Cultuur en educatie, kunst, erfgoed en media

In dit deel komen het landelijk cultuurbeleid en een aantal veelgebruikte begrippen aan de orde. Maar ook de verschillende manieren waarop cultuur is in te zetten en redenen waarom cultuur zo goed past in hedendaags onderwijs, gekoppeld aan verschillende leertheorieën. Er is aandacht voor de huidige kerndoelen, vakoverstijgend onderwijs en voor de doorlopende leerlijn. Dit deel bevat de bagage waarmee je als cultuurcoördinator ruimte in je hoofd en in het onderwijsprogramma kunt creëren. Het helpt je om je team en directie te overtuigen dat een weloverwogen cultuurbeleidsplan nodig is om cultuur de plek te geven die het verdient.



1 Cultuurbeleid van de afgelopen jaren

Sinds 1997 is er in Nederland een actief landelijk, provinciaal en gemeentelijk beleid om scholen en culturele instellingen aan elkaar te verbinden. Met de komst in 1996 van de 'cultuurpoot' binnen het toenmalige Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen werden denkkracht en financiën van de twee beleidsonderdelen onderwijs en cultuur met elkaar verbonden onder de naam Cultuur en School. Het door OCW onder deze noemer uitgezette beleid richtte zich in eerste instantie vooral op het voortgezet onderwijs, maar vanaf 2004 steeds meer op het basisonderwijs en op vraagsturing.

Scholen worden aangezet om meer cultuur op een structurelere manier in te zetten in het onderwijs en daarbij zelf bewust keuzes te maken. Instellingen worden gestimuleerd om educatieve projecten meer in samenwerking met het onderwijs te ontwikkelen en te werken aan een structurele relatie met scholen. De landelijke middelen worden via het programma Cultuureducatie met Kwaliteit (2013 – 2016, 2017 – 2020 en 2021-2024) onder provincies en grote steden verdeeld.

Het doel van Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) is kinderen laten profiteren van goed cultuuronderwijs waarin ze plezier hebben en belangrijke vaardigheden leren. Omdat kinderen zich dankzij goed cultuuronderwijs ontwikkelen tot creatieve en kritische volwassenen die klaar zijn voor de uitdagingen van de 21e eeuw. Om dit te bereiken bevordert CmK de samenwerking tussen scholen en culturele instellingen, de deskundigheid van leerkrachten en vakdocenten en draagt CmK bij aan het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen en 21e eeuwse vaardigheden. Zodat leerlingen tijdens hun hele basisschooltijd in

aanraking komen met muziek, dans, tekenen, toneel en erfgoed. Waardoor zij leren om hun creatieve vaardigheden te gebruiken om problemen op te lossen en antwoorden te vinden.



In sommige regio's wordt de icc-cursus gegeven als onderdeel van Cultuureducatie met Kwaliteit.

De manier waarop een cultuurcoördinator kan werken, heeft te maken met het beleid van een gemeente. Sommige cultuurcoördinatoren werken in een 'rijke' gemeente. Kunst- of cultuurmenu's worden daar betaald door de gemeente, scholen kunnen hun cultuurbudget vrij besteden en er is een gevarieerde culturomgeving om uit te putten. Anderen werken in een gemeente die het culturele leven amper financieel kan of wil ondersteunen, of simpelweg in een gemeente met weinig culturele aanbieders. Het maken van een mooi cultuurplan hangt dus niet alleen af van je slagkracht als cultuurcoördinator, het draagvlak bij het team, de steun van de directeur of het beleid van een overkoepelend bestuur, maar ook van de plek waar de school staat en de manier waarop een provincie of gemeente cultuurbeleid uitvoert.

Cultuurbeleid en basisonderwijs

In 2004 startte het Ministerie van OCW de regeling Versterking cultuureducatie primair onderwijs, waarmee de school of het bestuur rechtstreeks per leerling per schooljaar een bedrag ontving om cultuuronderwijs een stevige plek in het onderwijs te geven. Sinds 2012 maakte dit bedrag deel uit van de prestatiebox. Voor het school-

jaar 2020-2021 krijgen scholen een bedrag van € 16,37 per leerling voor cultuuronderwijs. Dit bedrag is inclusief



€ 3 per leerling dat bedoeld is om mogelijk te maken dat iedere basisschoolleerling minimaal één keer in zijn schooltijd naar een museum kan.

Het budget voor cultuuronderwijs is bedoeld om de samenhang binnen het leergebied kunstzinnige oriëntatie te vergroten en om de kwaliteit van cultuuronderwijs te verhogen. Dit budget bevat verder per leerling een bedrag voor taal en rekenen, opbrengstgericht werken en professionalisering en is onderverdeeld in vier doelstellingen. Cultuuronderwijs en techniekonderwijs vallen onder de doelstelling 'talentontwikkeling door uitdagend onderwijs'.

De gelden zijn op het onderwerp cultuuronderwijs begroot en het ministerie monitort dat het geld gebruikt wordt voor dit doel. Scholen zijn verplicht om verslag te doen van hun ambities, doelstellingen en resultaten en de daarvoor ingezette middelen. Dit verslag wordt als bijlage bij het jaarverslag ingediend.

Met ingang van 2021-2022 verdwijnt de prestatiebox, maar niet het aanvullende budget voor cultuuronderwijs. Het geld wordt opgenomen in de lumpsum en het ministerie blijft erop toezien dat het wel wordt gebruikt voor dit doel.

De lumpsum bevat nog andere bedragen voor culturele vorming. In 2021 is het vaste bedrag van €108,27 per school en een bedrag van €4,51 (LONDO) per leerling vastgesteld. Ook deze bedragen worden jaarlijks geïndexeerd. Het ministerie van OCW gaat ervan uit dat schoolbesturen geld vanuit de lumpsum investeren om hun ambities te realiseren. Het extra geld uit de prestatiebox is bedoeld om die investeringen te versterken, te verdiepen en te versnellen.





Onder cultuuronderwijs worden alle vormen van onderwijs verstaan waarbij cultuur als doel of als middel wordt ingezet. Cultuur is alles wat mensen bewust maken en doen. Cultuuronderwijs leert kinderen te reflecteren op hoe en waarom mensen dat doen en geeft ze grip op de wereld. Cultuuronderwijs laat kinderen leren over, door en met cultuur, laat hen kennismaken met cultuuruitingen en verdiept het inzicht daarin.

Cultuuronderwijs wordt in de praktijk gehanteerd als verzameling voor kunsteducatie, erfgoededucatie en mediaeducatie. Literatuureducatie wordt daarbij soms nog apart genoemd. De kerndoelen van het leergebied Kunstzinnige oriëntatie geven richting aan cultuuronderwijs, zoals in het derde hoofdstuk verder wordt toegelicht. In dit hoofdstuk lichten we de drie terreinen van cultuuronderwijs kort toe en gaan we nader in op de diverse begrippen die hierbij gehanteerd worden.

Kunsteducatie

Via kunsteducatie maken kinderen kennis met kunst en kunnen zij hun kunstzinnige talenten ontwikkelen. Kunst is een bewuste creatie en een betekenisvolle verbeelding van gevoelens en gedachten in een uitingsvorm, waaronder traditionele richtingen als muziek, dans, theater, beeldende kunst, architectuur, film, fotografie, literatuur, maar ook moderne vormen als popmuziek, *gaming*, nieuwe media, mode, design, enzovoorts. Kunsteducatie omvat al deze vormen. Door kunsteducatie leren kinderen naar kunst te kijken, het te interpreteren en het zelf actief te maken. Bij kunsteducatie worden doorgaans drie samenhangende leerstrategieën onderscheiden: actief,

receptief en reflectief. De combinatie daarvan levert de effectiefste vorm op van kunsteducatie. Actief (of productief) betekent zelf een kunstdiscipline beoefenen: tekenen, dansen, musiceren, toneelspelen, enzovoort. Tijdens het proces van actieve kunstbeoefening leren kinderen zich kunstzinnig uit te drukken. Daarbij ontwikkelen zij kennis van materialen, gereedschappen en instrumenten en verwerven ze vaardigheden en technieken.

Bij receptieve kunsteducatie gaat het om het bezoeken en beleven van kunst, zoals een theater- of dansvoorstelling, museumbezoek of een kunstenaar in de klas. De verdieping kan plaatsvinden via kennis van termen en begrippen en het herkennen van kenmerken, stijlen, stromingen en context.

Bij zowel actieve als receptieve kunstbeoefening kan reflectie plaatsvinden, waarbij leerlingen hun eigen handelen en denken leren beschouwen en analyseren. Reflectie op de kunstervaring en het eigen productieproces vormt de essentie van kunsteducatie.

Erfgoededucatie

Erfgoededucatie omvat onderwijs met en over cultureel erfgoed: materiële en immateriële sporen uit het verleden. Erfgoed is alles wat we als mensen van belang achten om te bewaren omdat het ons iets vertelt over ons verleden en het kan bijdragen aan onze culturele identiteit. Monumenten, archeologische vondsten of archieven zijn voorbeelden van materieel erfgoed. Tradities, verhalen, rituelen en gebruiken worden immaterieel of levend erfgoed genoemd. Erfgoededucatie is omgevingsonderwijs: het leren in, van en over de eigen leefomgeving in een steeds ruimere kring. Van erfgoed van jezelf en je

familie, erfgoed in de naaste omgeving tot erfgoed van iedereen. Vanuit bronnen in de directe omgeving kun je vragen stellen over het verleden, het heden en de toekomst. Cultureel erfgoed maakt lesstof tastbaar, visueel en hoorbaar. De fysieke ervaring en de eigen omgeving spelen een belangrijke rol. Erfgoed brengt het verleden dichtbij en versterkt daarmee het historisch besef. Tegelijkertijd is het een praktisch leermiddel om de les te verlevendigen. Erfgoed kan daarom een zinvolle bijdrage leveren aan een groot aantal schoolvakken en leergebieden.

Media-educatie

Media-educatie leert mensen kundig en kritisch om te gaan met (massa)media, zowel met de klassieke (kranten, radio, tv) als met nieuwe media (internet), en zowel als gebruiker en als maker. Media-educatie draagt bij tot 'mediawijsheid'. De Raad voor Cultuur omschrijft mediawijsheid als 'het geheel van kennis, vaardigheden en mentaliteit waarmee burgers bewust, kritisch en actief kunnen bewegen in een complexe, veranderlijke en fundamenteel gemedialiseerde wereld'. Media-educatie komt bij diverse leergebieden aan bod. Bij Kunstzinnige oriëntatie staat de creatieve of artistieke kant ervan centraal.

Waarom cultuuronderwijs?

Minister Bussemaker schreef in juni 2014 aan de kamer: 'Creativiteit en culturele vorming zijn geen zaken die je op een achternamiddag verwerft. Het gaat om een combinatie van aanleg, attitude, kennis en oefening. Van één kennismaking of mooie ervaring word je niet opener of meer onderzoekend. Daar is structureel aandacht voor nodig. Cultuuronderwijs is een onlosmakelijk onderdeel van de brede vormende opdracht van het onderwijs. Het laat kinderen kennismaken met schoonheid en draagt bij aan het historisch besef van kinderen en jongeren. Het daagt hen ook uit om een creatieve, onderzoekende houding te ontwikkelen. De leerlingen in het primair onderwijs van nu zijn de burgers die de samenleving van 2030 en verder vormgeven. Alle leerlingen moeten zich daarom op cognitief, sociaal-emotioneel, cultureel en lichamelijk gebied optimaal kunnen ontwikkelen.'

Cultuuroverdracht is van groot belang voor ieders betrokkenheid bij de samenleving. Wie kennisneemt van kunst, erfgoed en media, en daar bewust en actief mee bezig is, doet mee aan de samenleving en ontwikkelt begrip voor andere normen, waarden en culturen. Cultuuronderwijs stimuleert kinderen bovendien om andere 'talen te spreken', waardoor onvermoede talenten boven kunnen komen: leerlingen met een taalachterstand blijken bijvoorbeeld een groot toneeltalent te zijn.

De plek bij uitstek om zoveel mogelijk mensen in aanraking te brengen met cultuur is het basisonderwijs, inclusief het speciaal basisonderwijs, omdat alle kinderen basisonderwijs volgen. Bij cultuuronderwijs zijn, naast de kunstlessen in de klas, ook de cultuuractiviteiten op en buiten school belangrijk. Vandaar de aandacht voor en het belang van cultuurcoördinatoren.

In 2018 noemde minister Van Engelshoven het belang van de inzet van iedereen die zich bezighoudt met cultuuronderwijs. In haar visienota 'Cultuur in een open samenleving' schrijft ze: 'Goed cultuuronderwijs vergt een lange adem en commitment van alle betrokkenen: schoolbesturen en hun scholen, culturele instellingen en overheden.' De cultuurcoördinator is daarbinnen dé gangmaker van het cultuurbeleid en -onderwijs op de school en zorgt ervoor dat cultuur een vanzelfsprekende plaats krijgt. Door cultuurbeleid te formuleren, cultuuronderwijs te verankeren in het curriculum en samenwerking aan te gaan met culturele instellingen laat de school élk kind structureel kennismaken met kunst, erfgoed en media.

Cultuuronderwijs maakt onderwijs levendig, concreet en aanschouwelijk. Het inspireert, stimuleert, motiveert en geeft kinderen onvergetelijke ervaringen. Leerlingen leren door het werken met cultuur beter kijken en beter vragen stellen.

Begrippen

De wereld van cultuuronderwijs is erg in beweging, waardoor veel begrippen door elkaar worden gebruikt of verschillend worden geïnterpreteerd. Als cultuurcoördinator is het belangrijk om daarmee rekening te houden bij het leggen van contacten met instellingen en gesprekken binnen het team. Cultuurpartners praten soms onbewust alleen vanuit hun eigen achtergrond en wanneer je collega's vraagt wat zij aan cultuuronderwijs doen, kan dat op veel manieren worden opgevat: voor de een zijn dit de tekenlessen, voor de ander bezoek aan het theater, een volgende ziet de buitenlessen bij geschiedenis als vorm van cultuuronderwijs. Aan de cultuurcoördinator de taak om de verschillende vormen en inhoud in kaart te brengen en contact te leggen met alle verschillende cultuurpartners.



TIP

Maak samen met je team een woordspin rond het begrip cultuureducatie. Dan wordt duidelijk hoe breed cultuureducatie kan worden opgevat.

Begrippenkader

Kunst, erfgoed en media hebben ieder hun eigen begrippenkader. Veelgebruikte termen, en termen die te koppelen zijn aan kunst, erfgoed en media, zijn hieronder op een rij gezet.

CULTUURONDERWIJS

Kunsteducatie

Disciplines:

dans
beeldende vorming
muziek
drama
mediakunst
literatuur (soms)
architectuur (soms)

Actief
Receptief
Reflectief
Creativiteitsontwikkeling

Erfgoededucatie

Doel of middel bij voorbeeld:

geschiedenis
aardrijkskunde
natuur & milieu educatie
Nederlands
Maatschappijleer

Waarnemen
Herkennen
Benoemen
Waarderen

Media-educatie

Oude media:

krant, radio, tv

Nieuwe media:

internet, blogs
podcast en video
games
mobiel voor muziek, film en fotografie

Kritisch leren kijken en maken
Esthetisch leren kijken en maken
Inzicht in maakproces en doelen

p q r s t u
w x y z
! ?
2 3 4 5 6 7



RG

3

Kerdoelen en tussendoelen

Vanaf 1993 kent het basisonderwijs kerndoelen, waarmee de overheid aangeeft wat kinderen aan het einde van de basisschool moeten kennen en kunnen. De kerndoelen uit die eerste periode waren voor alle vakken zeer uitgebreid omschreven. Uitgevers gebruikten de kerndoelen om de lesmethodes vorm te geven, maar leerkrachten kenden de kerndoelen amper en vertrouwden blind op de methode. De kerndoelen bleken scholen onvoldoende ruimte te bieden om verschillen tussen leerlingen recht te doen en om als school eigen keuzes te maken. Daarom zijn de kerndoelen in 2006 herzien, waarbij er een onderscheid is gemaakt tussen de specifiek omschreven kerndoelen voor Nederlands en rekenen/wiskunde en een ruimere omschrijving voor het leergebied Kunstzinnige oriëntatie en het leergebied Oriëntatie op jezelf en de wereld. Juist bij deze twee leergebieden speelt cultuuronderwijs een grote rol. De ruime omschrijving van de kerndoelen biedt veel ruimte voor een eigen invulling, de school kan zelf kiezen hoe cultuuronderwijs wordt ingevuld.

De karakteristiek van het leergebied Kunstzinnige oriëntatie:

Door middel van een kunstzinnige oriëntatie maken kinderen kennis met kunstzinnige en culturele aspecten in hun leefwereld. Het gaat bij dit domein om kennismaking met dié aspecten van cultureel erfgoed waarmee mensen in de loop van de tijd vorm en betekenis hebben gegeven aan hun bestaan. Het gaat bij kunstzinnige oriëntatie ook om het verwerven van enige kennis van de hedendaagse kunstzinnige en culturele diversiteit. Dit vindt zowel op school plaats, als via regelmatige interactie met de (buiten)wereld. Kinderen leren zich aan de

hand van kunstzinnige oriëntatie open te stellen: ze kijken naar schilderijen en beelden, ze luisteren naar muziek, ze genieten van taal en beweging. Kunstzinnige oriëntatie is er ook op gericht bij te dragen aan de waardering van leerlingen voor culturele en kunstzinnige uitingen in hun leefomgeving. Ze leren daarnaast zichzelf te uiten met aan het kunstzinnige domein ontleende middelen:

- ze leren de beeldende mogelijkheden van diverse materialen onderzoeken, aan de hand van de aspecten kleur, vorm, ruimte, textuur en compositie;
- ze maken tekeningen en ruimtelijke werkstukken;
- ze leren liedjes en leren ritme instrumenten te gebruiken als ondersteuning bij het zingen;
- ze spelen en bewegen.

Waar mogelijk worden daarbij onderwerpen gebruikt die samenhangen met die uit andere leergebieden. Het onderwijs wordt daardoor meer samenhangend en mede daardoor betekenisvoller voor leerlingen. Maar voorop staat natuurlijk de authentieke bijdrage van kunstzinnige oriëntatie aan de ontwikkeling van kinderen.

Bij dit leergebied horen de volgende drie kerndoelen:

- *Kerdoel 54:* De leerlingen leren beelden, taal, muziek, spel en bewegingen te gebruiken om er gevoelens en ervaringen mee uit te drukken en om ermee te communiceren.
- *Kerdoel 55:* De leerlingen leren op eigen werk en dat van anderen te reflecteren. Bij het werk van anderen kan het gaan om het werk van kinderen en van professionele kunstenaars.
- *Kerdoel 56:* De leerlingen verwerven enige kennis over en krijgen waardering voor aspecten van cultureel erfgoed.



Lees hier meer over Kerndoelen en uitgangspunten kunstzinnige oriëntatie.

Een samenvatting van de karakteristiek van het leergebied Oriëntatie op jezelf en de wereld:

- Leerlingen oriënteren zich op de natuurlijke omgeving en op verschijnselen die zich daarin voordoen. Leerlingen oriënteren zich op de wereld, dichtbij, veraf, toen en nu en hierbij maken ze gebruik van cultureel erfgoed.
- Leerlingen leren hun wereldbeeld (over henzelf en de wereld) aan de hand van actuele onderwerpen, voortdurend 'bij de tijd' te brengen.
- Waar mogelijk worden de onderwijshouden over mensen, de natuur en de wereld in samenhang aangeboden. Het komt het 'begrijpen' door leerlingen ten goede en draagt voorts bij aan een minder overladen onderwijsprogramma. Onderwijs is er immers vooral op gericht om leerlingen zicht te geven op betekenis en samenhang.

Bij dit leergebied horen de volgende twee kerndoelen:

- *Kerndoel 51:* De leerlingen leren gebruik te maken van eenvoudige historische bronnen en ze leren aanduidingen van tijd en tijdsindeling te hanteren.
- *Kerndoel 52:* De leerlingen leren over kenmerkende aspecten van de volgende tijdvakken: jagers en boeren, Grieken en Romeinen, monniken en ridders, steden en staten, ontdekkers en hervormers, regenten en vorsten, pruiken en revoluties, burgers en stoommachines, wereldoorlogen, televisie en computer.

Sinds juni 2009 is de historische canon opgenomen in de kerndoelen en wel 'als uitgangspunt ter illustratie bij de tien tijdvakken'.

Tussendoelen en leerlijnen

De herziene kerndoelen zorgden voor verlichting voor basisscholen, maar boden hen minder houvast voor de inrichting van het onderwijsprogramma. SLO (nationaal expertisecentrum leerplanontwikkeling) heeft daarom op verzoek van het ministerie van OCW voor alle kerndoelen tussendoelen en leerlijnen (TULE) ontwikkeld. Hierin zijn voor alle leergebieden de inhouden (kennis en vaardigheden) en activiteiten (van kinderen en leraren) uitgewerkt en verdeeld over groep 1 tot en met 8. De uitwerkingen van TULE geven inzicht in en inspiratie, maar ze zijn niet verplicht zodat een school kan ook andere keuzes maken.



In juni 2014 is het leerplankader Kunstzinnige oriëntatie gepubliceerd. Dit leerplankader biedt houvast bij de invulling en borging van het curriculum voor kunstzinnige oriëntatie op scholen. Hierin zijn competenties met betrekking tot het creatieve proces uitgewerkt in leerlijnen voor beeldend, dans, drama en muziek (de kunstzinnige vakdisciplines). De leerlijnen voor groep 1/2, 3/4, 5/6 en 7/8 laten de opbouw van deze competenties zien. Het is



aan scholen te bepalen of ze het onderwijsaanbod in aparte vakken of meer in samenhang aanbieden. Reflectie speelt in deze leerlijnen een belangrijke rol.

Kerndoelen en methodes

Uitgeverijen gebruiken de kerndoelen bij het ontwikkelen van lesmethodes. Het is goed om te bedenken dat een vast stramen in een methode niet is opgelegd door de overheid, maar bedacht door de uitgever. De kerndoelen zeggen alleen iets over wat bereikt moet zijn aan het einde van groep 8, de weg daarnaar toe kan op verschillende manieren. Een uitgebreid cultuurproject of cultureel bezoek wordt bij de zaakvakken soms gezien als onderbreking die ervoor zorgt dat het boek aan het einde van het schooljaar niet uit is.

Een cultuurproject kost tijd, maar kan lesstof vervangend zijn en dient vele doelen. Door een goede culturele activiteit in te passen in het schoolcurriculum wordt lesstof concreet. Kinderen leren veel van en door cultuurprojecten, een extra reden om flexibel met de methode om te gaan en eigen keuzes te maken.

Curriculum.nu

In 2018 en 2019 bogen 125 leraren, 18 schoolleiders en ruim 80 scholen zich over de vraag wat leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs moeten kennen en kunnen. Met de opbrengst van dit ontwikkelproces zullen kerndoelen en eindtermen worden geactualiseerd. Wat hebben onze leerlingen nodig om uit te groeien tot volwassenen die hun steentje bijdragen aan de samenleving, economisch zelfstandig zijn én met zelfvertrouwen in het leven staan? In 2006 is de vorige versie van de kerndoelen voor het primair onderwijs gepubliceerd. Sindsdien is het landelijk curriculum op punten wel aangepast, nu is het tijd om dit landelijk en in samenhang te doen. Wat willen we behouden, wat moeten we toevoegen en wat laten we los? Hoe houden we ruimte voor scholen om zelf het programma in te vullen, aansluitend op hun visie, leerlingen en omgeving?

Met deze herziening willen alle betrokkenen:

- Samenhang in de onderwijsinhoud bevorderen
- Zorgen voor doorlopende leerlijnen: een soepele overgang van de voorschoolse periode naar het primair onderwijs, van primair naar voortgezet onderwijs en van voortgezet onderwijs naar vervolgonderwijs
- Overladenheid in het onderwijsprogramma terugdringen. De ontwikkelteams denken na over 70% van het curriculum om landelijk afspraken over te maken, zodat 30% overblijft voor eigen invulling van de scholen.
- Duidelijkheid bieden aan scholen: wat moeten alle leerlingen leren en hoeveel ruimte is erover voor eigen invulling?
- Een betere balans brengen in de hoofddoelen van het onderwijs

[Lees hier meer over Curriculum nu](#)



Passend onderwijs

Waar iedere cultuurcoördinator ook rekening mee moet houden is de Wet op Passend Onderwijs uit 2012. Alle leerlingen moeten een plek krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en hun mogelijkheden. Dit heet passend onderwijs. Deze vorm van onderwijs moet ervoor zorgen dat elk kind het beste uit zichzelf haalt. Scholen bieden daarom extra hulp aan leerlingen die dit nodig hebben, zoals kinderen met leer- of gedragsproblemen. Juist in een gemêleerde groep of school is cultuuronderwijs bij uitstek een middel om kinderen gelijke kansen te bieden en voorbij de verschillen te kijken. Ook culturele instellingen werken in hun educatieaanbod aan inclusiviteit.

Met passend onderwijs wil de overheid bereiken dat:

- alle kinderen een passende plek in het onderwijs krijgen;
- een kind naar een gewone school gaat als dat kan;
- een kind naar het speciaal onderwijs gaat als intensieve begeleiding nodig is;
- scholen de mogelijkheden hebben voor ondersteuning op maat;
- de mogelijkheden en onderwijsbehoefte van het kind bepalend zijn, niet de beperkingen;
- kinderen niet meer langdurig thuis komen te zitten.





Wat wil je bereiken met cultuuronderwijs? Cultuuronderwijs is geen apart (nieuw) vak, maar is al op veel manieren verweven in het huidige onderwijs. Het kan op verschillende manieren worden ingezet, bijvoorbeeld voor talentontwikkeling, als krachtige leeromgeving bij verschillende vakken, ter stimulering van meervoudige intelligentie of voor het realiseren van maatschappelijke beleidsdoelen zoals integratie en burgerschapsvorming. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de leerdoelen van cultuuronderwijs, mede tegen de achtergrond van nieuwe leertheorieën.

Doel of middel

Cultuur kan worden ingezet als doel of als middel. Bij cultuur als doel staat de culturele ervaring of activiteit zelf centraal, bij cultuur als middel wordt die ervaring of activiteit ingezet om iets anders te bereiken. Doel van samen een toneelvoorstelling maken kan zijn om leerlingen kennis te laten maken met toneel en hun spelkwaliteiten te verbeteren. De toneelvoorstelling kan ook ingezet worden om bijvoorbeeld te leren samenwerken of samen bezig te zijn met een bepaald thema. Vaak gaan beide – cultuur als doel of als middel – hand in hand. Toch is het belangrijk om stil te staan bij waarom je iets doet. Bezoek je een kasteel om de architectuur en het interieur te bewonderen of wil je (ook) dat leerlingen door het kasteelbezoek meer leren over het leven in de middeleeuwen of over bepaalde bouwtechnieken? Nadenken over doel of middel geeft richting aan de precieze invulling van culturele activiteiten.

Leertheorieën

Veel scholen zijn (in meer of mindere mate) bezig met onderwijsvernieuwingen. Leerkrachten zijn zich er steeds meer van bewust dat kinderen op heel verschillende manieren leren en zoeken naar manieren om zoveel mogelijk kinderen aan te spreken. Cultuur kan daar een grote rol bij spelen.

In dat verband zijn steeds meer scholen bezig met het begrip meervoudige intelligentie. De ontwikkelingspsycholoog Howard Gardner spreekt over acht soorten intelligenties:

Soort intelligentie	Gericht op
Verbaal linguïstisch	taal, lezen
Logisch mathematisch	rekenen, ordenen
Visueel ruimtelijk	denken in beelden
Auditief/muzikaal	luisteren
Lichamelijk/kinesthetisch	bewegen, ervaren
Natuurgericht	natuur, verzamelen
Intrapersoonlijk	eigen beleving, zelfstandig
Interpersoonlijk	samen, sociaal emotioneel

Gardner gaat ervan uit dat iedereen een eigen mix van manieren heeft waarop hij het prettigst leert. Door in het onderwijs aan te sluiten op deze manieren of door de verschillende manieren in combinatie aan te bieden, verrijk je niet alleen je aanbod, maar vergroot je ook het leerrendement. Daarnaast is het de bedoeling dat kinderen niet alleen gebruik maken van de leerstijl die het beste bij

hen past, maar dat zij ook leerstijlen leren gebruiken die minder goed bij hen passen, zodat zij hun vaardigheden-scala verbreden.

Vanuit de kunstvakken worden gemakkelijk relaties gelegd tussen verschillende intelligenties. Voorbeelden zijn lessen dans of drama die tevens gebruikt worden om de woordenschat van de kinderen te vergroten. Hierbij worden verbaal linguïstische, lichamenlijk kinesthetisch en interpersoonlijke intelligenties gecombineerd.

Vakken als geschiedenis en aardrijkskunde worden gegeven met veel tekst, waardoor kinderen met een sterk ontwikkelde verbaal linguïstische intelligentie in het voordeel zijn. Natuurlijk kun je teksten lezen om te ontdekken hoe de middeleeuwen waren of wat polderlandschap is, maar een bezoek aan een kasteel en archief of een fietstochtje naar de polder en een bezoek aan gemalen, maken dat op een andere manier duidelijk.

Een andere stroming uit de onderwijspsychologie die vaak gekoppeld wordt aan het cultuuronderwijs is het sociaal-constructivisme. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen leren door zelf betekenis te verlenen aan hun omgeving, waarbij interactie met die omgeving een prominente rol speelt. Iedere leerling construeert zelf zijn eigen kennis en inzicht, waarbij nieuwe informatie gekoppeld wordt aan de kennis die al aanwezig is. Medeleerlingen en docenten spelen een belangrijke rol in het leerproces: in interactie met anderen worden kennis en inzicht uitgewisseld en verankerd. Bij veel cultuurprojecten doen leerlingen onderzoek en werken samen: de manier om kennis en inzicht te delen en te koppelen.

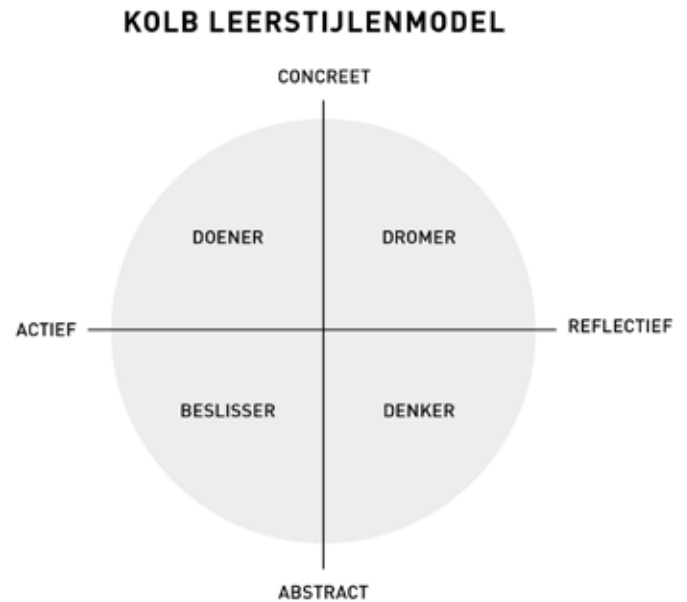
Scholen, maar ook instellingen gebruiken de leerstijlen van Kolb bij het ontwikkelen van lesmateriaal of tentoonstellingen. David Kolb is een Amerikaanse leer- en organisatiepsycholoog. Hij ziet leren als een cyclisch proces: elk mens doorloopt dezelfde fasen, alleen de volgorde waarin dat gebeurt, de plaats waar men het leerproces start, kan verschillend zijn.

Daarbij zijn vier begrippen van belang:

- kennen (door ervaring)
- en weten (wetenschappelijke kennis)
- introvert (kennis verwerven van binnenuit, door concentratie en reflectie)
- extravert (kennis wordt verworven door te experimenteren en te handelen)

De fasen uit het cyclische leerproces zijn: een concrete ervaring ondergaan, observeren en reflecteren, abstraaheren en conceptualiseren, en experimenteren. Soms is het belangrijk om vanuit een bepaalde fase te starten (breuken aanleren), soms is het belangrijk om kinderen

zelf het 'instapmoment' te laten bepalen. Vaak wordt dit cyclische leerproces ook vertaald naar types leerlingen of bezoekers: de dromer (wil sfeer, persoonlijke verhalen), de doener (wil ervaringen opdoen), de denker (wil kader en analyseren) en de beslisser (wil schema's en modellen, koppeling theorie/praktijk). In de museumwereld wordt bij het maken van tentoonstelling en lesmateriaal tegenwoordig regelmatig gebruik gemaakt van de leerstijlen van Kolb.



De psycholoog Eric Jansen onderstreept het belang van variatie in leeractiviteiten. Hij onderscheidt zes fasen in het leerproces die hij *States of Mind* noemt: nieuwsgierigheid, opwinding, een lichte mate van ongerustheid, welbevinden, enthousiasme en kalmte. De uitdaging is om een leersituatie te creëren waarbij leerlingen vanuit een veilige, bekende situatie dingen doen of ontdekken die in eerste instantie niet gedacht of onmogelijk lijken, maar – met enige inspanning – tot een nieuwe prestatie leiden. Bij het evalueren is het niet alleen belangrijk het eindproduct te evalueren, maar ook het creatieve proces en de keuzes die daarin zijn gemaakt. En het nagenieten en vieren van succes zijn daarbij belangrijke leermomenten!

Tot slot is de Taxonomie van Bloom een vaak toegepast model in het onderwijs. In zes leerniveaus wordt onderscheid gemaakt tussen lagere en hogere orde denkvragen. De niveaus gaan van onthouden, begrijpen, toepassen naar analyseren, evalueren en creëren. De niveaus dienen om een onderscheid te maken in de complexiteit van het kennisniveau waar een beroep op wordt gedaan.

Er wordt hiermee *geen* volgorde voorgeschreven waarin een bepaald niveau aan bod zou moeten komen, maar bij een rijke leeractiviteit worden in ieder geval meerdere niveaus aangesproken. Dit model kan helpen bij het ontwerpen van onderwijs, bij de inrichting van vakoverstijgende projecten en kan helpen om kunstonderwijs hierin een plek te geven. Goed kunstonderwijs draagt immers bij uitstek bij aan het creërend vermogen van de leerling.

Leertheorieën gaan ervan uit dat leren op verschillende manieren het leerrendement vergroot. Cultuuronderwijs is daarbij een goed uitgangspunt, omdat bijna vanzelf een beroep wordt gedaan op verschillende manieren van leren. Het is goed om je bewust te zijn van de manier waarop cultuuronderwijs kan worden ingezet. Misschien vind je dit als cultuurcoördinator heel vanzelfsprekend, maar het is belangrijk om expliciet te benoemen hoe en waarom je cultuur wilt inzetten en om na te denken wat de leerdoelen zijn.

BLOOM'S TAXONOMIE

6 CREËREN

Nieuwe ideeën, producten of gezichtpunten genereren.
Ontwerpen, maken, plannen, produceren, uitvinden, bouwen.

5 EVALUEREN

Motiveren of rechtvaardigen van een besluit of gebeurtenis.
Controleren, hypothetiseren, bekritisieren, experimenteren, beoordelen

4 ANALYSEREN

Informatie in stukken opdelen om de verbanden en relaties te onderzoeken.
Vergelijken, organiseren, uit elkaar halen, ondervragen, vinden

3 TOEPASSEN

Informatie in een andere context gebruiken.
Bewerkstelligen, uitvoeren, gebruiken, toepassen

2 BEGRIJPEN

Ideeën of concepten uitleggen
Interpreteren, samenvatten, hernoemen, classificeren, uitleggen

1 ONTHOUDEN

Informatie herinneren.
Herkennen, beschrijven, benoemen





5 Creativiteit en creatief proces

Bij cultuuronderwijs is creativiteit een terugkerend begrip. Maar waar hebben we het eigenlijk over als we spreken over creativiteit en een creatief proces? In dit hoofdstuk zullen we die begrippen nader omschrijven.

Het creatieve proces

Creativiteit is het scheppend vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke maar toepasbare oplossingen voor bestaande problemen te vinden. Dat creatieve vermogen wordt het sterkst ontwikkeld in een rijke leeromgeving waarin kinderen gestimuleerd worden om zelf oplossingen te bedenken. In het leerplankader Kunstzinnige oriëntatie is het creatieve proces als uitgangspunt genomen voor de inhoud van het onderwijsaanbod. Dit proces draagt bij aan de ontwikkeling van de creativiteit. De kunstzinnige disciplines beeldend, dans, drama en muziek kennen alle de aspecten van dit creatieve proces.

Binnen een creatief proces doorloopt de leerling vier fasen (oriënteren, onderzoeken, uitvoeren en evalueren) die hieronder worden toegelicht. Deze fasen zijn niet scherp gescheiden, maar lopen in elkaar over en soms door elkaar heen. Centrale vaardigheid binnen deze cyclus is het reflecteren op die verschillende fasen. De fasen zijn nodig om tot een nieuwe ontdekking of tot een werk te komen. Ze zijn toepasbaar op ieder mogelijk probleem, idee of thema.

Het creatief proces kent meestal een gezamenlijk startmoment. Vervolgens doorlopen leerlingen dit proces in een verschillend tempo of op een verschillend niveau, passend bij de ontwikkeling van de leerling. Uitgangspunt voor het startmoment van het creatief proces is een

thema, idee (van een leerling) of opdracht. De vaardigheid reflecteren is onderdeel van iedere fase van het proces en zorgt ervoor dat de leerling gestimuleerd wordt om na te denken over zijn keuzes, de zeggingskracht van zijn werk of de gebruikte materialen en technieken. De verschillende vakdisciplines van het leergebied kunstzinnige oriëntatie geven ieder op verschillende wijze vorm aan dit creatieve proces.

Bij **oriënteren** wordt de leerling geprikkeld om de opdracht en het thema te verkennen. Hierbij gaat het om waarnemen (zien, horen, voelen, enz.), associëren, fantaseren, beschouwen, en (nieuwe) ideeën opdoen. Er wordt bijvoorbeeld een kunstwerk getoond, muziek geluisterd, een verhaal verteld of een voorstelling bekeken. De reflectie richt zich in deze fase op de ruimte om het thema of de opdracht van alle kanten te bekijken, te beluisteren en te beleven.

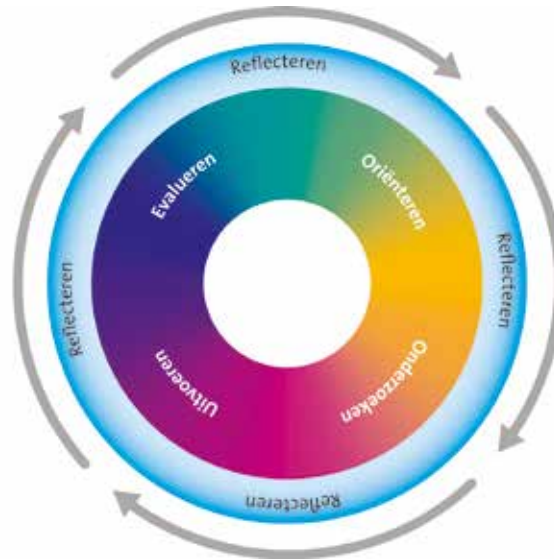
Vervolgens **onderzoekt** de leerling verschillende mogelijkheden en oplossingen voor de opdracht of de verwerking van het thema. De leerlingen worden gestimuleerd om eigen, verschillende mogelijkheden te bedenken en (alleen of samen met medeleerlingen) keuzes te maken. De reflectie richt zich dan ook op het onder woorden brengen van de verschillende keuzes in deze onderzoeksfase. Ze kunnen desgewenst teruggrijpen naar elementen uit de oriëntatiefase.

Wanneer de leerlingen de fase van onderzoeken hebben doorlopen maken ze gebruik van de vakspecifieke kennis en vaardigheden die zij nodig hebben voor het **uitvoeren** van de opdracht. Bij reflectie wordt steeds een relatie gelegd tussen de keuzes in de uitvoeringsfase en de

onderzoeksfase. In deze fase wordt feedback gegeven, door de leerkracht, gastdocent of door medeleerlingen, op de uitvoering. In een volgende fase wordt het product en het doorlopen proces nader beschouwd. Er worden leerpunten geformuleerd die de opstart vormen voor een volgende opdracht en een volgend creatief proces. Dit is de fase van **evalueren**.

Leerlingen doorlopen dit creatieve proces, leren keuzes maken en deze te onderbouwen. De leerkracht stimuleert, informeert, instrueert en biedt aandacht en ruimte voor het stellen van vragen en voor het uitvoeren van verschillende mogelijkheden. Leerlingen doorlopen het creatieve proces, al dan niet zelfstandig. Na de fase van evaluatie worden nieuwe doelen gesteld en volgt de fase van oriëntatie op een (nieuw) thema of (nieuwe) opdracht. Een leerkracht of een leerling kan er ook voor kiezen

zich te beperken tot één enkele fase van het proces. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer leerlingen kennis en vaardigheden moeten verwerven ten aanzien van technieken en materialen die nodig zijn voor de verwerking van een volgende opdracht (accent op onderzoeksfase) of wanneer een beschouwingsles gegeven wordt (accent op oriëntatiefase). Het kan zijn dat de leerling, gezien zijn ontwikkeling op dat moment, steeds dezelfde fase herhaalt (accent op onderzoeks- of uitvoeringsfase) of om reproductieve vaardigheden te oefenen, zoals zingen of spelen (uitvoerende fase). Een creatief proces hoeft niet lineair te verlopen. Zo grijpen leerlingen soms terug naar een eerder doorlopen fase omdat ze bijvoorbeeld vastlopen in hun huidige fase van het creatieve proces. Uitgangspunt blijft echter steeds dat deze 'afzonderlijke' fasen uitgevoerd worden binnen het grotere geheel van het cyclische creatieve proces.



Bron: Leerplankader Kunstzinnige oriëntatie, SLO 2014

Het stellen van vragen is een belangrijk uitgangspunt om tot creativiteit en tot leren te komen. Kinderen leren razendsnel wanneer ze zelf een vraag of probleem hebben. Juist met cultuuronderwijs leren kinderen hun verwondering en nieuwsgierigheid om te zetten in nieuwe inzichten en producten. Als leerkracht kun je de creativiteit stimuleren door veel open vragen te stellen.

Voorwaarden voor creatief proces

Het creatieve proces komt het best tot zijn recht in een veilige omgeving, met structuur en voldoende ruimte om eigen oplossingen te bedenken. Als leerkracht is het belangrijk om de juiste balans te vinden tussen vaardigheden die de leerling bezit en de uitdaging om daar bovenuit te stijgen, waarbij het doel wel binnen het bereik moet

liggen. Een te kleine uitdaging zorgt voor verveling, een te moeilijke opdracht kan tot faalangst of frustratie leiden.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Educatief medewerkers van cultuurinstellingen ervaren een groot verschil tussen werken met leerlingen die wel of niet zijn voorbereid. Juist bij kinderen is die voorbereiding heel belangrijk. Kinderen die zijn voorbereid, blijken na afloop meer tevreden en meer te hebben geleerd. Wanneer de leerlingen (en soms ook de leerkracht) volledig overvallen worden door een activiteit of bezoek, kost het behoorlijk wat tijd en energie voordat zij zich kunnen openstellen voor hetgeen de bedoeling is. Veel culturele instellingen bieden daarom één of meer voorbereidende lessen aan. Het is niet altijd gemakkelijk voor leerkrach-

ten om daarvoor tijd vrij te maken, maar het bepaalt wel vaak het succes van de activiteit. Gebruik het voorbereidende materiaal, desnoods een verkorte versie, en geef in geval van nood in ieder geval een korte samenvatting aan de kinderen wat ze gaan doen en beleven.

Om tot leren te komen moet een leerling zich eigenlijk bovenin de 'piramide van Maslow' bevinden. Deze grondlegger van de humanistische psychologie stelde dat er eerst aan een vijftal basisbehoeften moet worden voldaan alvorens iemand tot leren kan komen. In de basis van de piramide staat de behoefte aan zekerheid, bovenin staat zelfontplooiing.



TIP

De piramide van Maslow kun je ook gebruiken bij het bezoek aan een museum:

- 1 Hebben de leerlingen geplast en iets gegeten? Kunnen ze hun jas en tas kwijt?
- 2 Kunnen kinderen (en leerkracht) zich oriënteren in het gebouw? Waar is de in- en uitgang en de wc? Waar is de andere helft van de groep met de juf? (En voor kleuters: wat zit daar achter het gordijn, wat is daar in die enge, donkere gang achterin?)
- 3 Worden de leerlingen ontvangen in een kindvriendelijke, gastvrije sfeer? Is de educatief medewerker, (samen met een actief betrokken leerkracht en ouders) in staat een veilige sfeer te creëren waarin alle kinderen zich prettig voelen, met opgeruimde beslistheid voor de druktemakers en oog voor verlegen kinderen?
- 4 Worden de kinderen aangesproken op hun niveau? Niet te moeilijk of te makkelijk?
- 5 Pas wanneer alle voorgaande fasen goed verlopen, komt de leerling in de fase waarin ruimte is voor nieuwe informatie en kennis.



Het ministerie van OCW prikkelt scholen om na te denken over cultuurbeleid en om daarin zelf actief te zoeken naar activiteiten en samen te werken met culturele instellingen. Die instellingen zijn op hun beurt gestimuleerd om bij het ontwikkelen van activiteiten beter aan te sluiten bij de wensen van het onderwijs. Hoe komen vraag en aanbod bij elkaar en kunnen ze goed op elkaar aansluiten? Daarover gaat dit hoofdstuk.

Vraaggestuurd werken

In het verleden ontwikkelden instellingen soms prachtige projecten die toch niet werden afgenomen, omdat onderwerp, aanpak, niveau of tijdstip niet aansloot bij de behoeften van het onderwijs. In de afgelopen jaren is tegen instellingen dan ook vaak gezegd: maak je lesaanbod niet meer aanbodgericht, maar vraaggestuurd en luister naar de wensen van het onderwijs.

Volledig vraaggestuurd werken is voor veel instellingen moeilijk. Ze hebben onvoldoende menskracht en middelen om op elke vraag van elke school in te gaan. Daarom zijn er allerlei tussenvarianten bedacht waarbij clusters van scholen samen met instelling(en) in overleg activiteiten ontwikkelen. Ook zijn er specifieke cursussen waarmee instellingen hun beleidsplannen voor educatie en projecten beter leren aan te laten sluiten op de wensen van het onderwijs. Maar de allereenvoudigste manier voor instellingen om aanbod af te stemmen op het onderwijs is door contact te leggen met scholen en hen te betrekken bij het ontwikkelen van nieuwe projecten. Dat kan zeer intensief met een stuurgroep, klankbordgroep en proefscholen, maar ook door individuele leerkrachten te vragen om een concept te beoordelen en uit te proberen.

De kennis en ervaring van een cultuurcoördinator is daarbij heel waardevol.

Schroom als cultuurcoördinator niet om zelf contact te zoeken met culturele instellingen, dat wordt vaak zeer gewaardeerd. Misschien is een specifieke wens of idee vanuit jouw school wel de basis voor een nieuw onderwijsproject voor de instelling: misschien wil de muziekschool wel een korte teamcursus 'zingen in de klas' ontwikkelen, wil het waterschap wel een les ontwikkelen bij een gemaal die aansluit op de aardrijkskunde lessen over waterbeheer, kan het kunstcentrum een atelierroute of fotografieproject organiseren of kan het archief drie oude kaarten kopiëren waarmee de geschiedenisles over de groei van de stad kan worden duidelijk gemaakt. Je kritische blik wordt gewaardeerd bij de ontwikkeling van nieuw lesmateriaal, maar ook bij suggesties voor verbetering van het bestaande materiaal. Misschien zijn de lessen van sommige instellingen te weinig actief of sluit het onderwerp niet aan op de belevingswereld van de kinderen. Durf de dialoog aan te gaan! Juist in deze periode groeien scholen en instellingen steeds meer naar elkaar, gestimuleerd door gemeenten en provinciale cultuurinstellingen.

Culturele kaart

Een goede manier om je te verdiepen in de culturele mogelijkheden in de directe omgeving van de school is het maken van een culturele kaart van je gemeente. Vaak is er veel meer dan je denkt. Gebruik internet en de gemeentegids om op een gemakkelijk manier aan de basisgegevens te komen, maar probeer ook om rond de school aan nieuwe adressen te komen: heeft een kunste-

naar een atelier dicht bij de school of is er een galerie? Naast het zoekwerk loont het zeker de moeite om ook (telefonisch) contact te zoeken. Juist wanneer je alleen aan het inventariseren bent, is er voldoende vrijblijvendheid om mogelijkheden af te tasten: is een atelierruimte geschikt om groepen te ontvangen, welke technieken gebruikt de kunstenaar, kan er een demonstratie gegeven worden? Zou er (jaarlijks) een bezoek gebracht kunnen aan het atelier om de leerlingen te laten kijken, ruiken en voelen hoe de kunstenaar werkt? Kan de kunstenaar een les op school komen geven? Of neem eens contact op met de historische vereniging. Vaak zijn daar vrijwilligers met een onderwijsachtergrond die graag met bijvoorbeeld fotomateriaal of oude gebruiksvoorwerpen naar de school komen.

Steeds meer gemeenten drukken culturele kaarten (ooit door de eerste lichting cultuurcoördinatoren gemaakt) of plaatsen deze op websites. Dat scheelt veel tijd, maar sommige onderdelen kan alleen de school zelf onderzoeken: welke 'pareltjes' zijn er in en om de school? Welke kunstenaars, gebouwen, beelden zijn op een steenworp afstand? En welke leerkrachten of ouders hebben deskundigheid die op een meer structurele manier is in te zetten? Laat de leerkracht met een passie voor muziek op één middag in vier groepen muziek geven. Laat de ouder met een interessant beroep (archeoloog, fotograaf) niet alleen vertellen in de klas waar toevallig de dochter of zoon zit, maar ook in de groep die dat onderwerp dat schooljaar behandelt. En durf dan zo brutaal te zijn om de ouder niet voor één keer, maar voor meer jaren te vragen. Onderzoek welke cultuuraanbieders er in de omgeving van de school zijn te vinden op het gebied van:

- Professionele kunst: podiumkunstgezelschappen voor toneel, muziek, opera, dans, kunstmuseum, galerie, theater/podium, filmhuis, atelier van kunstenaar.
- Beroepskunstenaar in de klas (bik'er: een beroepskunstenaar met een aanvullende opleiding om kunstlessen te geven in het basisonderwijs. Een project wordt in overleg ontwikkeld).
- Cultureel erfgoed: historisch museum of oudheidkamer, archief, historische vereniging, archeologische dienst of werkgroep (vrijwilligers), monumentenorganisatie, landschapsorganisatie, bibliotheek met historisch informatiepunt, waterschap of hoogheemraadschap.
- Amateurkunst: verenigingen of scholen voor muziek, theater, dans, literatuur, beeldende kunst, audiovisuele media, culturele vrijwilligersfestivals.
- Provinciale en gemeentelijke cultuuraanbieders: erfgoedhuis, provinciale kunstinstituten, centrum voor de kunsten, muziekschool.

- Andere culturele partners: bibliotheek, buurthuis, de cultuurambtenaar van de gemeente, buitenschoolse opvang.

Je kunt eenvoudig een culturele kaart maken door bijvoorbeeld in Google Drive interessante culturele plekken met pins vast te zetten, of bestel of print een lokale kaart. Maar je kunt ook een kaart met leerlingen maken! In het boek 'De kunst van het verdwalen' van Anne Graswic- kel en Jeffrey Deelman staat de volgende tip. *Neem een behangrol of andere grote rol papier en rol die uit op een plek waar iedereen bij kan. Je kunt ook per groepje een stuk papier uitdelen dat je later aan elkaar plakt. Teken een gedeelte van het dorp, stad of wijk waar je woont en laat de kinderen tekenen en schrijven wat ze opvalt en wat ze zien, ruiken, horen of een gebeurtenis die voor ze van betekenis is. Varianten kunnen zijn:*

- Maak de kaart alleen van woorden
- Teken een geurenkaart van je buurt
- Gebruik alleen ronde vormen in de buurt
- Teken opvallende vensterbanken van de buurt
- Kies wat jij bijzonder vindt aan jouw omgeving en teken dat, zodat er een kaart met veel smaakjes ontstaat.





Vakintegratie

Veel scholen streven naar integraal onderwijs. Vakintegratie betekent dat verschillende vakken of vakgebieden worden samengevoegd. In dit hoofdstuk beschrijven we wat er komt kijken bij vakintegratie en wat de rol van cultuuronderwijs daarbij kan zijn.

Wat is vakintegratie?

Het doel van vakintegratie is om onderwijs te verdiepen en verrijken. Maar wat is het vertrekpunt van waaruit we het thema gaan verdiepen? Ter verduidelijking onderscheiden we drie vormen van vakintegratie.

Drie vormen van vakintegratie

De eerste vorm wil zeggen dat je verschillende vakken op elkaar afstemt, maar dat ze nog wel als afzonderlijke vakken herkenbaar zijn. Je laat het thema 'feesten' bijvoorbeeld eerst aan bod komen bij geschiedenis en vervolgens bij muziek (multidisciplinaire vakintegratie). De tweede vorm gaat een stap verder. Leerlingen gebruiken kennis uit verschillende vakken om een overkoepelende vraag te beantwoorden. Lesstof van muziek en geschiedenis wordt dan ingezet om de vraag 'hoe vierden mensen feest in de middeleeuwen?' te beantwoorden (interdisciplinaire vakintegratie).

Bij de derde vorm van vakintegratie zijn de verschillende vakken niet meer als zodanig herkenbaar. Leerlingen gaan onderzoekend en probleemoplossend aan het werk met levensechte thema's, die zij soms ook zelf kiezen. Bij deze aanpak gaat het niet alleen om het aanleren van vakkennis, maar ook om de brede vorming van de leerling: om het leren samenwerken, samenleven en 'zijn' (transdisciplinaire aanpak).

LASAGNE, SALADE OF SMOOTHIE

Multidisciplinaire vakintegratie is als een lasagne: het is een geheel, maar de afzonderlijke lagen zijn duidelijk herkenbaar. De tweede vorm kun je vergelijken met een salade: de verschillende vakken zitten er 'door elkaar gehusseld' in, en als je de salade ontleedt, zie je welke dat zijn. Transdisciplinaire vakintegratie tot slot is als een smoothie: de vakken die erin gestopt zijn, zijn niet meer als zodanig herkenbaar, maar vormen een nieuw geheel.

Les het artikel [Kinderen denken niet in vakken](#).



Voor- en nadelen

Uitgangspunt bij vakintegratie is dat kinderen niet denken in vakken of vakgebieden, maar nieuwsgierig zijn naar allerlei facetten rond een thema. Door een thema op veel verschillende manieren aan te bieden, worden meer intelligenties van de leerlingen aangesproken en blijft de leerstof beter hangen.

Vakintegratie of thematisch onderwijs heeft ook nadelen: bij de meeste vakken is een opbouw in vaardigheden en kennis nodig om op een steeds hoger niveau te komen. Met thematisch onderwijs bestaat de kans dat bepaalde vaardigheden en kennis niet voldoende aan bod komen. Als groepsleerkracht geef je alle vakken, zodat je een goed inzicht hebt wat wanneer en waar aan de orde komt. Ook is er meer speelruimte in het rooster om bepaalde uren en lessen aan elkaar te koppelen of te verschuiven. Dat maakt het mogelijk om thematisch onderwijs te ontwikkelen en in te plannen.

Vakoverstijgend werken

Het leren in samenhang en vakoverstijgend werken worden genoemd als middel om de overladenheid van het programma tegen te gaan en leerlingen zicht te geven op betekenis en samenhang. Bij cultuuronderwijs worden verschillende leergebieden en kerndoelen gemakkelijk aan elkaar gekoppeld. Bovendien komen de vakoverstijgende kerndoelen vaak vanzelfsprekend aan de orde: een goede werkhouding, reflectie op eigen handelen en leren, zoeken en verwerken van informatie, samenwerken, onderzoek doen en plannen.

Meer cultuur in het schoolprogramma is te verwezenlijken door goed te kijken waar cultuuractiviteiten meer doelen dienen. Onderzoek welke cultuuractiviteiten en

projecten de school doet en hoe deze de kerndoelen dekken. Benoem dit expliciet (en gebruik daarbij niet de term 'uitstapje' voor een cultuuractiviteit). Hoe zou het project kunnen worden uitgebreid, zodat (nog) meer kerndoelen worden gedekt? Het geschiedenisproject blijkt misschien ook heel goed aan te sluiten bij kerndoelen voor kunstzinnige oriëntatie, aardrijkskunde of Nederlands. Dat betekent dat een deel van de lesstof die week ook voor die vakgebieden 'weggestreept' kan worden. Nog veel interessanter is om bij de nieuwe activiteiten kerndoel-breed te denken. Want hoe meer invalshoeken de leerlingen krijgen, hoe meer ze geïnspireerd raken en hoe meer en beter ze leren.

Lesstofvervangend of lesstofaanvullend?

Bij steeds meer projecten van culturele instellingen wordt de term lesstofvervangend gebruikt, omdat de aanbieders weten dat het schoolprogramma overvol is en er weinig ruimte is voor 'losse projecten'. Maar soms wordt die term wel heel gemakkelijk gebruikt. Wees kritisch in hoeverre je een cultuurproject als lesstofvervangend of lesstofaanvullend binnen het curriculum van de school wilt gebruiken. Vaak zijn de kunstprojecten lesstofvervangend en de erfgoedprojecten meer lesstofaanvullend en geschikt om het lesmateriaal aanschouwelijk te maken of te verdiepen.

VOORBEELD: KERKBEZOEK

Een bezoek aan een kerk in de directe omgeving leidt tot allerlei onderzoeksvragen bij en verwerkingsopdrachten voor de leerlingen:

Wanneer is de kerk gebouwd?	(Kunst)geschiedenis
Waarom is de kerk gebouwd?	(Kunst)geschiedenis, godsdienst
Hoe is de kerk gebouwd?	(Kunst)geschiedenis, techniek
Welke versieringen zijn er in de kerk?	Beeldhouwkunst, architectuur, glas in lood
Welke teksten zijn er in de kerk te vinden?	Nederlands, godsdienst
Waarom staat de kerk op deze plek?	Aardrijkskunde, geschiedenis
Welke bijzondere planten en dieren zijn er te vinden?	Biologie

Door vragen te stellen en goed te kijken, door onderzoek en observatie is heel wat te ontdekken dat te koppelen is aan verschillende vakgebieden. Creatieve opdrachten zijn in dit voorbeeld mogelijk op het gebied van beeldend, film en fotografie, schrijven, drama en (kerk)muziek.

Een mooie tool voor projectontwerp is te vinden op de [website van via leerling2020](http://www.vialeerling2020.nl).







Doorlopende leerlijnen

Om te voorkomen dat cultuuronderwijs 'iets erbij' is en een los onderdeel in het curriculum blijft, is het belangrijk na te denken over doorlopende leerlijnen. In dit hoofdstuk gaan we daar dieper op in.

Lijnen in cultuureducatie

In het onderwijs wordt de term doorlopende leerlijn gebruikt voor een meerjarig onderwijsprogramma waarin bewust is nagedacht over wat, wanneer en hoe wordt aangeboden. Bij sommige vakgebieden is het duidelijk dat er een vaste volgorde doorlopen moet worden om tot een bepaald niveau te komen. Leren lezen is bijvoorbeeld een stapsgewijs proces: eerst leren kinderen letters, vervolgens woorden en zinnen om uiteindelijk teksten te kunnen begrijpen. Steeds wordt voortgebouwd op wat kinderen al kennen en kunnen.

Er zijn verticale en horizontale leerlijnen te ontwikkelen, voor vakken afzonderlijk en in samenhang. Voor cultuuronderwijs kan het gaan om:

- Een doorlopende leerlijn per kunstdiscipline, gericht op een stijgende lijn in kennis en vaardigheden.
- Een doorgaande leerlijn binnen het cultuurcurriculum, waarbij de leerlingen in de loop van hun schoolcarrière kennismaken met verschillende vormen van cultuur. Bijvoorbeeld via kunstmenu's waarin beeldend, drama, media, erfgoed, muziek en dans allemaal aan bod komen, verspreid over de schooljaren. Per discipline kan er weer een doorlopende leerlijn zijn in kennis, houding en vaardigheden.

- Een doorgaande horizontale leerlijn, waarbij het kan gaan over integratie van de kunstvakken onderling en over integratie van de kunstvakken met andere leergebieden/schoolvakken. De samenhang (vaak rondom een onderwerp) staat centraal.
- Een doorgaande leerlijn in werkvormen, bijvoorbeeld bij erfgoedprojecten waarbij leerlingen in de onderbouw sterk gestructureerde opdrachten doen en uiteindelijk in de bovenbouw aan de hand van een hoofdvraag zelf onderzoek doen.

Om binnen de school tot een doorgaande leerlijn voor cultuuronderwijs te komen is het belangrijk om je te realiseren op hoeveel verschillende manieren je dat kunt doen:

- Komen alle cultuurvormen in de loop van een schoolcarrière van het kind aan bod?
- Is er binnen de verschillende disciplines een opbouw in vaardigheden en kennis?
- Willen we de kunstvakken, media en erfgoed in samenhang met andere vakken aanbieden?
- Zit er een opbouw in de didactische werkvormen?

De SLO heeft voor het vakgebied Kunstzinnige Oriëntatie per kunstdiscipline een set competenties ontwikkeld aan de hand van het creatief proces die de invulling vormen van de leerlijnen. Meer informatie is te vinden via de [website van de SLO](#).



Van 2008 tot 2013 liep bij de Rijksuniversiteit Groningen het onderzoeksproject *Cultuur in de Spiegel: naar een theoretisch kader en raamleerplan*. Doelstelling van het onderzoek is om een theoretisch kader te ontwikkelen voor een doorlopende leerlijn geïntegreerde cultuuronderwijs



met een raamleerplan. Meer informatie over dit onderzoek vind je via [Cultuur in de spiegel](#).





Van plan naar aanpak

Deel 3 van Dossier ICC gaat over de weg van visie naar een concreet activiteitenplan voor cultuuronderwijs. Bij de theorie uit deel 1 en 2 vind je hiervoor veel praktische aanwijzingen, voorbeelden en tips. Door het vinden van creatieve oplossingen voor de organisatie, draagvlak en financiën kun je vormgeven aan je ideeën over cultuuronderwijs op school.



1

Het maken van een activiteitenplan

Wat merken leerlingen, leerkrachten en ouders van cultuuronderwijs? Hoe maak je in een activiteitenplan zichtbaar welke activiteiten worden gerealiseerd? Om deze vragen te beantwoorden verkennen we in dit hoofdstuk de manier om vanuit visie en beleid te komen tot een activiteitenplan.

De fundamenten

Niet alleen mooie ambities, ook de beschikbare onderwijsjijd, teamkwaliteiten, het aanbod en het budget bepalen wat op jouw school de mogelijkheden voor cultuuronderwijs zijn. Dat betekent keuzes maken over wat structureel en wat projectmatig wordt georganiseerd. Een goed activiteitenplan kun je zien als een visitekaartje van je werk als cultuurcoördinator voor directie, team en ouders.

De stap van visie naar activiteitenplan is te vergelijken met de bouw van een huis. Pas wanneer het huis klaar is en je loopt er doorheen, ontdek je wat het effect is van het ontwerp en de keuzes van de architect. Wat je ziet, is de buitenkant, maar het woongevoel ga je pas beleven door in het huis te wonen. Zo is het ook met het activiteitenplan: gebruikers ervaren en beleven cultuuronderwijs door wat de activiteiten oproepen en losmaken. Gelukkig zijn er makkelijker veranderingen door te voeren in een activiteitenplan dan in een huis.

De fundamenten voor het activiteitenplan zijn visie, ambitie en middelen voor cultuuronderwijs. Hierbij is het beleidsdocument cultuuronderwijs of het cultuurplan (zie Deel I) richtinggevend. Realiseer je dat iedere school uniek is en dat er veel ruimte is om eigen ambities te vertalen in prioriteiten, keuzes en onderwijsactiviteiten. Het beleidsdocument is een groeidocument voor de komende jaren en kan worden aangepast op basis van ervaringen met cultuuronderwijs. De kans op succes wordt vergroot door collega's te betrekken in alle fases van planvorming, evaluatie en bijstelling.

Het activiteitenplan is het resultaat van een aantal voorgaande fases. De beleidsbepaling wordt gedaan door schoolbestuur en directie. Denk hierbij aan de beleidsvoorbereiding met visie, doelen en prioriteitendiscussies. Vanuit dit algemene beleid wordt de beleidsuitvoering zichtbaar gemaakt in het curriculum, het schoolplan en schoolgids.

Cultuuronderwijs maakt deel uit van dit proces. Keuzes over cultuuronderwijs worden meegenomen bij de algemene beleidsbepaling (cultuurplan als onderdeel van het algemene beleidsplan). In het activiteitenplan wordt vervolgens de relatie met het curriculum zichtbaar gemaakt. Hoe dat plan vorm krijgt, wordt tenslotte zichtbaar in het schoolplan, de schoolgids en de jaarplanning.

VOORBEELD: VISIE OP CULTUURONDERWIJS

Cultuuronderwijs is een kennismaking met allerlei vormen van kunst en cultuur, van dichtbij (uit de eigen omgeving) tot veraf (een bezoek aan een theater of museum). We zien cultuuronderwijs niet als extraatje voor de leerlingen, maar als overdracht van normen en waarden en als manier om leerlingen te laten ervaren dat wat je leert, je kan raken. Om dit te ontdekken is kennismaking met kunst en cultuur noodzakelijk. Niet al onze leerlingen groeien op met kunst en cultuur of komen er thuis mee in aanraking, daarom zien we hierin een taak voor de school, waarbij we ook duidelijk wijzen op de verantwoordelijkheid van ouders om cultuuronderwijs een plek te geven binnen de opvoeding van hun kinderen. We zien cultuuronderwijs als meer dan alleen de kunsten. Wij willen kinderen vanuit de praktijk actief en receptief in aanraking brengen met allerlei aspecten die naar ons idee tot cultuuronderwijs behoren: dans, drama, muziek, literatuur, film, theater, beeldende kunst, musea, cultureel erfgoed, enzovoorts. Daarbij vinden wij het belangrijk om een eigen cultuurbeleid te voeren, passend bij de school, de leerlingen, het team en de omgeving van de school.



Schoolplan

Ga na of en hoe cultuuronderwijs staat beschreven in het schoolplan en in de schoolgids. Wat staat er over muziek, erfgoed, leerdoelen en leerlijnen cultuuronderwijs of over actief kennismaken met de culturele omgeving? Waarschijnlijk is er werk aan de winkel. Het schoolplan is een wettelijk document en belangrijk voor de implementatie en verankering van cultuuronderwijs. Het schoolplan is een integraal beleidsdocument voor een periode van vier jaar, waarin de strategische visie en de beleidskeuzes op hoofdlijnen zijn vastgelegd. Deze keuzes worden geconcretiseerd in jaarplannen en jaarbegrotingen. Jaarlijks evalueren directie en team de uitvoering ervan en stellen ze veranderings- en verbeteronderwerpen vast. Door cultuuronderwijs expliciet aan te laten sluiten en op te nemen in het schoolplan leg je de basis voor een doorlopende ontwikkeling voor cultuuronderwijs en voor draagvlak bij directie en team.

Schoolgids en jaarplanning

De schoolgids is bedoeld als informatie voor ouders en de schoolomgeving. Op hoofdlijnen wordt aangegeven hoe doelen worden gerealiseerd door bijvoorbeeld het gebruik van methoden en projecten. In de schoolgids is ook ruimte voor het benoemen van plannen en verbeterpunten voor cultuuronderwijs.

In de jaarkalender staan de concrete activiteiten die dat jaar op het programma staan, bijvoorbeeld weeksluitingen, kerstvieringen, musicals of crea-middagen.



TIP

Ga in gesprek met bestuur en/of directie over hoe cultuuronderwijs in de (school)planfase kan worden opgenomen. Maak vervolgens in de schoolgids en de jaarkalender culturele activiteiten zichtbaar.

Een activiteitenplan

Als cultuurcoördinator ben je betrokken bij de route van beleid naar activiteitenplan. Bij inhoudelijk beleid gaat het om bewust, structureel en strategisch werken aan de kwaliteit van cultuuronderwijs. Een activiteitenplan helpt je om met je directeur en team te communiceren over wat jullie concreet gaan aanpakken. Geef in je plan aan wat het doel van culturele activiteiten is, wat de werkwijze is, wie erbij betrokken zijn, met welke middelen en wanneer ze klaar zijn. Betrek zoveel mogelijk collega's bij het opstellen en uitvoeren van het activiteitenplan. Stappen die je daarbij kunt zetten zijn:

- Concrete doelen formuleren
- De doelen uitwerken in een plan van aanpak
- Evalueren in hoeverre het plan geslaagd is: heb je bereikt wat je wilde bereiken?

Werken met de 4 V's

Vanuit een interne analyse over wat wel en niet naar wens verloopt, wat sterke en zwakke kanten zijn en welke kansen en bedreigingen er liggen, verzamel je gegevens voor het plan van aanpak. Een manier van werken die hierbij helpt is het werken met de vier V's: wat willen we vasthouden, verminderen, versterken en vernieuwen? Denk daarbij aan de volgende zaken:

Vasthouden: Dit programma zit goed verankerd in het onderwijs, we zijn er trots op, de activiteit loopt als een rode draad door de leerjaren. We willen dit graag zo vasthouden.
Bijvoorbeeld een muziekmethode.

Verminderen: Activiteiten die we onder de maat vinden gaan we verminderen of afbouwen. Deze activiteit past niet meer binnen de nieuwe visie.

Bijvoorbeeld de organisatie van de crea-middag.

Versterken: De kwaliteit en continuïteit kunnen beter.

De activiteit is nu te afhankelijk van de leerkracht of ouders. Heeft nu weinig prioriteit of er is geen goede doorlopende lijn. Op specifieke onderdelen gaan we dit programma gericht versterken.

Bijvoorbeeld de toepassing van leerlijnen of een inspiratiemiddag met het team.

Vernieuwen: Dit programma ontbreekt en we gaan dit op termijn invoeren. Hiervoor maken we een invoeringsprogramma, waarbij eventueel een methode of stappenplan wordt gebruikt.

Bijvoorbeeld erfgoededucatie integreren in wereldoriëntatie.

Maak een schema waarin je kunt aankruisen wat je wilt en op welke termijn:

Discipline	Vasthouden	Verminderen	Versterken	Vernieuwen	Planning		
					kort	middel	lang
Muziek							
Literair							
Beeldend							
Dans							
Drama							
Audiovisueel							
Erfgoed							
Nieuwe media							

Vul bij de planning een K, M of L in.
 K = korte termijn, bijvoorbeeld komend schooljaar
 M = middellang, over 2 jaar
 L = lange termijn, over 4 jaar of langer

Keuzes voor disciplines

Bij het opstellen van je activiteitenplan is het van belang eerst te benoemen wat jullie verstaan onder het begrip cultuuronderwijs en waar prioriteiten liggen. Denk hierbij aan cultuuronderwijs als middel of doel, een breed aanbod of juist een specialisatie in een van de disciplines, doelen van cultuuronderwijs en de verschillende soorten activiteiten (achtergrondinformatie hierover is te vinden in *Deel 2*).

Steeds meer basisscholen kiezen ervoor om van cultuuronderwijs geen apart leergebied te maken, maar om het te integreren in of te verbinden met andere leergebieden. Bij de inventarisatie van de huidige praktijk heb je kunnen ontdekken dat er al veel gebeurt met cultuuronderwijs. Naast een bewuste planning is het prettig als er ruimte blijft voor ad-hoc activiteiten. Sommige dingen kun je niet

voorzien en het is jammer om een bijzondere voorstelling of tentoonstelling te moeten laten lopen, omdat die nergens in het programma past. In zowel een meerjarrenplanning als een jaarplanning kun je ruimte opnemen voor spontane acties.

Door de nadruk te leggen op één discipline per leerjaar voor alle groepen, krijgen leerkrachten de mogelijkheid om samen te werken, groepen te mixen en verdieping aan te brengen. Naast het receptieve programma kan aandacht worden besteed aan reflectie, leerlijnen, projecten, inspiratiebronnen en het vergroten van teamkwaliteiten. De jaarlijkse focus op een of twee disciplines kan zo de motivatie en het draagvlak bij het team vergroten.

VOORBEELD MEERJARENPLANNING

Discipline	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Literatuur	x			
Beeldend			x	
Muziek	x			
Erfgoed		x		
Drama			x	
Dans		x		
Audiovisueel				
Media-educatie				x



Keuzes voor actief, receptief en reflectief

Wanneer de leerstrategieën actief, receptief en reflectief leren in onderlinge samenhang worden aangeboden, vergroot dat de kans op het leereffect. Ontwerpen, experimenteren, doen, beleven, presenteren, zintuigen prikkelen en betekenis geven aan eigen en andermans werk vormen bouwstenen voor een intensief en motiverend leerproces.

Bij het samenstellen van het activiteitenplan kun je voor de culturele activiteiten accenten leggen. De ene activiteit is vooral gericht op actieve werkvormen, de andere meer op reflectie. Door een bewuste keuze voor actieve, receptieve en reflectieve accenten, kan ook in kaart worden gebracht of hiervoor de juiste expertise in huis is. Wordt het museumbezoek door de leerkracht begeleid en worden de verwerkingslessen door een kunstenaar gegeven of juist andersom? Wordt bij een dans- of theateervoorstelling een totaalpakket aangeboden, inclusief voorbereiding en workshops? Of ga je niet naar een voorstelling en kies je voor een hele dag workshops op school?

Keuze voor leerlijnen

Veel schoolteams en cultuurcoördinatoren signaleren de behoefte aan structuur en een rode draad, aan een opbouw door de leerjaren heen, een samenhangend geheel. De kunst is hiervoor een vorm te vinden die cultuuronderwijs borgt en die voorziet in een doorgaande ontwikkelingslijn die past bij jouw school. Grofweg kunnen we twee typen scholen onderscheiden: scholen die kiezen voor werken met methodes en scholen die een raamwerk willen voor cultuuronderwijs, met veel ruimte voor eigen inbreng en inpassing bij thema's. Deze keuze hangt mede samen met het scenario waarvoor de school kiest.

Het leerplankader Kunstzinnige oriëntatie geeft een onderbouwing van de keuze en biedt leerlijnen die je school zelf verder in kan vullen. Als bijvoorbeeld op jouw school muziek een veranderthema is, kun je de leerlijn muziek downloaden en met je collega's bespreken hoe deze naar jullie school te vertalen is. Omdat leerlijnen ontwerpen en invoeren expertise vraagt, kun je de hulp inroepen van je icc-trainer of een centrum voor de kunsten.

Ter inspiratie kun je ook TULE bekijken, dat zicht geeft



op de manier waarop bij ieder kerndoel de inhoud en activiteiten kunnen worden verdeeld over groep 1 tot en met 8.

[Lees meer over leerplan en leerlijnen.](#)

TIP



Geef bij de invulling van het Kompas Cultuuronderwijs ook aan of het een actieve, receptieve en reflectieve activiteit betreft of een combinatie daarvan. Bespreek of in het activiteitenplan de juiste accenten worden gelegd.

VOORBEELD

De Borgmanschool is overtuigd van het belang van cultuuronderwijs. Toch kiest de school er niet voor om van cultuuronderwijs een apart vak te maken, omdat dit extra tijd kost en het curriculum onder druk zet. In plaats daarvan zoekt de school naar mogelijkheden om cultuuronderwijs te integreren in andere vakken en probeert zij een doorgaande lijn te ontwikkelen voor groep 1 tot en met groep 8.



Inspirerende doelen

Bij een activiteitenplan horen inspirerende doelen: doelen die voor collega's en ouders concreet maken waaraan gewerkt gaat worden. In het leerplankader Kunstzinnige oriëntatie zijn de kerndoelen verder uitgewerkt. Mensen hebben een concreet en aansprekend doel nodig; de kerndoelen zijn zo algemeen gesteld dat ze nauwelijks motiverend werken. Voor het activiteitenplan kun je de kerndoelen uitwerken, zodat deze meer inspireren en beter aansluiten bij de visie en de taal van de school. Laten we hier de drie kerndoelen voor het leergebied Kunstzinnige oriëntatie eens een voor een langslopen.

Kerndoel 54. De leerlingen leren beelden, taal, muziek, spel en beweging te gebruiken om er gevoelens en ervaringen mee uit te drukken en om er mee te communiceren.

Gevoelens en ervaringen uitdrukken en communiceren noemt men ook wel de functies van de kunsten:

- Bij het uitdrukken van gevoelens gaat het vooral om het uiten van gevoelens. Uitgangspunt is het innerlijke gevoelsleven van de kinderen. Gevoelens als vreugde, woede, angst en verdriet herkennen en uitdrukken is een onderdeel van dit kerndoel. Hieraan werken kan kinderen uiteindelijk inzicht geven in het eigen emotionele leven.
- Uitdrukking geven aan ervaring gaat in dit verband vooral over werken met waarneming. Waar gevoel vooral een gewaarwording van binnenuit is, is ervaring vooral een zintuiglijke gewaarwording van buitenaf.
- Communicatie is gericht op het overbrengen van een boodschap, op kennisgeving of uitwisseling. Het communiceren en de wijze waarop communicatie tot

stand komt, zijn hierbij uitgangspunt, vaak in opdracht van een externe opdrachtgever (bijvoorbeeld de leerkracht).

Kerndoel 54 kan gebruikt worden om voor leerlingen relevante thema's of opdrachten te bedenken, gebaseerd op levensechte situaties. Dit is ook belangrijk in het kader van de doorlopende leerlijn.

Kerndoel 55. De kinderen leren op eigen werk en dat van anderen te reflecteren.

Reflectie is een belangrijk onderwerp binnen de kunstzinnige oriëntatie. Ze bestaat uit drie onderdelen:

- Kijken en/of luisteren naar (beschouwen)
- Nadenken over, een eigen mening vormen
- Communiceren, uitwisselen wat je ziet/hoort en wat je daarvan vindt

Een thema, project, workshop of andere culturele activiteit is niet compleet zonder reflectie. Juist tijdens de reflectie vindt een belangrijk deel van het leerproces plaats. Al met jonge kinderen kun je praten over wat ze gemaakt hebben en waarom. Dat is een kwestie van oefenen. Leerlingen leren steeds beter kijken en luisteren, verwoorden wat ze zien of horen en praten daarover met elkaar. Hierbij kan het zowel gaan over eigen werk als over werkstukken van andere leerlingen of werk van kunstenaars.

Reflecteren leer je in stappen:

- Bespreken van eigen werk en dat van klasgenoten, bespreken van product en proces, vergelijken van eigen werk en dat van kunstenaars.
- Eigen mening onderbouwen met argumenten.
- Waardering onder woorden brengen en ervaren dat mensen kunstwerken verschillend waarderen.

Kerndoel 56. De leerlingen verwerven enige kennis over en krijgen waardering voor aspecten van cultureel erfgoed.

In de omgeving van de school zijn veel voorbeelden van cultureel erfgoed te vinden, zoals het landschap, gebouwen en monumenten, (stand)beelden, naamborden/straatborden, gebruiken en rituelen, verhalen, tentoonstellingen, enzovoort. In de methode *Moet je doen* staan diverse inspirerende lessen over cultureel erfgoed, waarbij andere disciplines zijn geïntegreerd.

VOORBEELD

Vaak worden tijdens icc-cursussen kerndoelen opnieuw geformuleerd. Enkele voorbeelden:

- 1 Kinderen leren zich door cultuuronderwijs open te stellen: kijken naar schilderijen en beelden, luisteren naar muziek, genieten van taal en beweging (kerndoel 54).
- 2 Kinderen ontmoeten en werken samen met kunstenaars, professionals en amateurs uit de wereld van kunst en cultuur, kinderen krijgen inzicht in het creatieve proces van kunstenaars/makers en passen dit toe in hun eigen werkwijze (kerndoel 55).
- 3 Kinderen ervaren/beleven diverse cultuuruitingen die gemaakt zijn met het oog op ontroering, emotie, plezier, schokeffect, schoonheid, zingeving (kerndoel 54).
- 4 Kinderen leren hun eigen ideeën, beleving, belevissen, waarnemingen, gevoelens vormgeven (in woord/beeld/klank/spel/dans) in een voor henzelf en anderen begrijpelijke en aantrekkelijke vorm (kerndoel 54).
- 5 Kinderen kennen hun persoonlijke en regionale omgevingsgeschiedenis en kunnen deze waar-deren (kerndoel 56).







2

Selecteren van cultureel aanbod

Een activiteitenplan is niets zonder activiteiten. Maar hoe selecteer je uit het immense aanbod aan lesmateriaal van uitgevers en culturele instellingen wat past bij jullie school en jullie wensen? Daarover gaat dit hoofdstuk.

Keuzestrategieën

In de praktijk zijn globaal drie strategieën te onderscheiden om cultureel aanbod te selecteren:

- De school kiest ervoor te participeren in het lokale samenwerkingsverband voor de inkoop van het cultureel jaarprogramma (kunst- of cultuurmenu). De selectie wordt overgelaten aan externe experts en adviseurs.
- De school stelt jaarlijks een discipline of leergebied centraal voor de groepen 1 tot en met 8. Hierbij vormt de meerjarenplanning met een discipline per jaar de basis.
- De school stelt op basis van haar visie en onderwijsthema's jaarlijks een divers cultureel programma samen. Zo kunnen meer disciplines aan bod komen, verdeeld over de bouwen.

Bij de eerste strategie werken scholen samen in een bovenschools cultuurplan of kunstmenu. Het programma is doorgaans een inhoudelijke en pragmatische keuze gebaseerd op de visie dat kinderen gedurende hun schoolloopbaan kennis moeten maken met een breed palet aan kunst- en cultuuruitingen. Het is een brede oriëntatie met mogelijkheden voor verdieping.

Bij deze formule wordt gebruikgemaakt van een meerjarenplan, waarbij groepen van scholen in een regio worden geclusterd in bijvoorbeeld groepen 1/2, 3/4, 5/6 en 7/8 of per bouw. Vaak komt dit programma tot stand in samenwerking met de lokale of provinciale instelling voor

cultuureducatie. Om het culturele speelveld compleet te maken kunnen ook bestaande culturele activiteiten worden opgenomen. Denk hierbij aan reguliere lessen voor beeldend, dans, drama, muziek, crea-middagen, Kinderboekenweek, sinterklaas, kerst en de musical.

Deze aanpak past goed bij scenario 1 scholen (zie hoofdstuk 4). Je weet dat in ieder geval alle disciplines aan bod komen en dat er professionele docenten bij betrokken zijn.

Wanneer je geen gebruik wilt maken van een kant-en-klaar kunstmenu, zul je zelf een keuze moeten maken uit het beschikbare aanbod. Je postvakje en mailbox stromen ongetwijfeld vol met aanbod van cultuurproducenten, instellingen en kunstenaars. Daarnaast kun je zicht krijgen op het culturele aanbod via (websites van) lokale en provinciale cultuurinstellingen en landelijke websites. Per provincie, regio of stad is er bovendien een infrastructuur met advies- en bemiddelingsorganisaties en contactpersonen.

De keuze voor culturele activiteiten gebeurt op basis van je cultuurplan. Maar je kiest natuurlijk ook wat je aanspreekt. Een leuke manier is om zelf naar een voorstelling of museum te gaan, liefst met een aantal kinderen. Je kunt als cultuurcoördinator ook zelf of met collega's op pad gaan om een landelijke jeugdtheaterdag bezoeken. Ontbreekt het je aan tijd om zelf al dat moois te kunnen zien, dan kun je advies vragen aan je icc-trainer,

je contactpersoon bij de lokale of provinciale instelling voor cultuureducatie of een cultuurcoach benaderen.



Bij het ordenen van alle informatie is de indeling in de zeven disciplines handig. Websites hanteren verder vaak handige zoekmethodes om te komen tot een selectie. Zo is het mogelijk te zoeken op basis van discipline, leeftijd, thema of schoolprojecten.

De uitdaging is om in beperkte tijd en met het beschikbare budget een goed en evenwichtig programma samen te stellen en dat vraagt om keuzes maken. Die keuzes maak je op basis van de uitgangspunten in het cultuurplanplan, en de concrete activiteiten neem je op in je activiteitenplan.

Deze aanpak past goed bij een scenario 2 school (zie hoofdstuk 4).

Scenario 3 scholen ontwikkelen vaak zelf activiteiten samen met culturele partners (zie daarvoor pagina 22).

TIP



Lijkt een activiteit je aantrekkelijk, maar is 't het net niet helemaal? Neem dan contact op met de aanbieder en vraag of het aanbod aangepast kan worden aan je wensen. In veel gevallen is dat mogelijk en zo past de activiteit beter bij de uitgangspunten van je school.

Culturele kaart

In diverse provincies en regio's zijn culturele kaarten gemaakt voor de omgeving van de school. Maak gebruik van bestaande inventarisaties of maak je eigen culturele kaart. Bij de samenstelling van zo'n kaart kun je samenwerken met of de hulp inroepen van gemeenten (gemeentegids), pabo-stagiairs, bibliotheken en collega-cultuurcoördinatoren. Lokale icc-netwerken vormen een platform voor uitwisseling van ervaringen met culturele instellingen en kunstenaars. Zij kunnen deze netwerken gebruiken om zich te presenteren en met scholen af te stemmen over het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

De beste reclame over aanbod gaat van mond tot mond. Daarom scoren persoonlijke ontmoetingen tussen aanbieders en scholen hoog en resulteren deze vaak in concrete werkafspraken. Hiervoor worden ook wel lokale of regionale conferenties georganiseerd. Veel impresariaten organiseren etalagedagen, waar zij hun gezelschappen en activiteiten presenteren.

Op schoolniveau kun je een inventarisatie maken van culturele expertise bij collega's, ouders, kunstenaars, kunstobjecten en cultuurinstellingen in de omgeving van

de school. Het continue verzamelen van informatie over culturele activiteiten biedt meer kansen en mogelijkheden. Zo zal ieder jaar je culturele kaart interessanter en completer worden. Daarnaast kunnen cultuurcoördinatoren elkaar informeren over succesvolle activiteiten.

Kwaliteitscriteria

Op basis van ervaringen tijdens diverse icc-cursussen geven we hier een lijst met kwaliteitscriteria waarmee je bij het kiezen van activiteiten rekening kunt houden.

Pedagogisch:

- Alle kinderen worden uitgedaagd, kunnen actief meedoen, werken samen, voor elk wat wils
- Aansluiten bij de belevingswereld van de doelgroep, ook speciaal onderwijs
- Werken naar een positieve beleving
- Kinderen voelen zich veilig in alle fases van het project
- Ruimte voor gevoelens, spontaan taalgebruik, inbreng eigen kwaliteiten
- Leerkracht kan desgewenst actief meedoen (bijvoorbeeld een toneelrol spelen)
- Ruimte om te werken in korte tijd met tempo en dynamiek
- Goede voorbereiding, scheppen van spanning, nieuwsgierigheid en reële verwachtingen
- Eventueel ouders betrekken bij de voorbereiding, uitvoering, excursie, presentatie

Didactisch concept:

- Kinderen ervaren en beleven, zintuigen worden geprikkeld
- Inspirerend, fantasierijk
- Inbreng eigen voorkeuren, meningen, vrijheid, stimuleren creatief proces
- Plezier en spanning
- Kinderen nemen waar en reflecteren
- Kinderen verwerven kennis en begrip
- Kinderen oefenen technieken en vaardigheden
- Kinderen kunnen zelf ontwerpen, vormgeven en toepassen
- Variatie in opdrachten naar leerstijlen, niveau, tempo en soort

Interactie:

- Stimulering van interactie tussen kinderen en met de leerkracht
- Interactie tussen kinderen en de kunstenaar/gastdocent/educator/theatergroep
- Interactie tussen de presentatiegroep en de zaal (zoals Meezingen)

Kwaliteiten:

- Kinderen ontdekken eigen en andermans kwaliteiten
- Kinderen doorlopen een creatief proces van idee tot product
- Kinderen zijn trots op zichzelf en elkaar
- Kinderen komen de school uit en leren zich manifesteren in een andere omgeving
- Kinderen ontwikkelen lef

Eindproducten:

- Toepassen van presentatievormen in woord en beeld. Foto's, viering, website, onthulling
- Werken naar een tastbare herinnering (zelfgemaakt werkstuk mee naar huis)
- Blijvend kunstwerk in de school, waar velen aan hebben meegewerkt.
- Gezamenlijk eindresultaat bewonderen/applaus

Onderwijskundig:

- Integraal en betekenisvol onderwijs, over grenzen heen kijken, leerzaam
- Diverse leerstijlen komen aan bod en diversiteit van inhoud en vorm
- Kinderen maken kennis met andere culturen
- Activiteit sluit aan bij het geschiedenisthema (bijvoorbeeld Romeinen)
- Toepassen van diverse creatieve werkvormen (kunst-disciplines) naast en door elkaar
- Projectvorm, diverse vakken sluiten bij elkaar aan
- De kracht van de eenvoud en beperking beleven, ruimte voor verdieping
- Met culturele instellingen/gastdocenten

Vooraf tijdig contact over de inhoud en planning:

- Goede onderlinge samenwerking
- Compact programma; festival. Kort, krachtig, cultureel sterk/bijzonder/impact
- Werken met inspirerend en deugdelijke materialen en passende omgeving
- Inzet van goede docenten (bijvoorbeeld vakdocent komt vooraf in de klas)
- Goede logistieke organisatie
- Nieuwe onbekende beelden, kennis, materialen, ruimtes laten beleven en ontdekken

Praktische randvoorwaarden

Bij ieder kunst- of cultuurproduct worden praktische voorwaarden gesteld. Wat willen scholen, wat willen cultuuraanbieders en wat is de beste samenwerkingsovereenkomst? Naast inhoudelijke argumenten kunnen de volgende praktische randvoorwaarden ook een rol spelen bij de keuze voor activiteiten:

- Hoe worden de verwachtingen, opgeroepen door de informatie, waargemaakt?
- Waaruit blijkt dat het cultuurproduct en de makers kwaliteit hebben en aansluiten bij de doelgroep?
- Zijn vooraf de kosten transparant gemaakt in de offerte?
- Zijn de leveringsvoorwaarden van de aanbieder bekend en uitvoerbaar?
- Is er een reële schatting van de tijdsinvestering voor leerkrachten en leerlingen?
- Is de informatie en het lesmateriaal tijdig beschikbaar?
- Is het leerlingenvoer te regelen en bekostigen?
- Sluit het programma aan bij de wensen van school?
- Wordt er lesmateriaal aangeboden voor verdieping en verwerking?

Soms wil je een diepere samenwerking en volstaan alleen praktische randvoorwaarden niet. Fianne Konings ontwikkelde een aantal richtlijnen die helpen bij de afstemming tussen cultuuraanbieders en scholen. Kijk op haar website www.bureaukoningskunst.nl voor meer informatie.

In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op het ontwikkelen van culturele activiteiten.



3 Zelf culturele activiteiten ontwikkelen

Als er geen voorstellingen of projecten zijn die passen binnen je activiteitenplan, kun je overwegen zelf een programma te ontwikkelen. Hoe je dat aanpakt, is onderwerp van dit hoofdstuk. Inventariseer wel eerst of er al iets vergelijkbaars is, waar je gebruik van zou kunnen maken. Er zijn bijvoorbeeld al veel mooie culturele projecten ontwikkeld door leerkrachten, studenten & stagiairs en kunstvakdocenten. Een rondje langs teamleden, collega-cultuurcoördinatoren en het raadplegen van websites, boeken of methodes kan bruikbare informatie opleveren. Levert deze zoektocht weinig op, dan kun je zelf aan de slag gaan.

Aanbod ontwikkelen

Wie ontwikkelt wat, hoe en met wie? In het Programma Cultuureducatie met Kwaliteit worden basisscholen uitgedaagd een structurele samenwerking aan te gaan met hun culturele omgeving. Ook is er meer ruimte voor marktwerking van vragers en aanbieders. Dit biedt kansen voor scholen om vragen neer te leggen bij culturele instellingen, gemeenten en kunstvakdocenten.

Voor vraaggericht werken is een heldere vraag nodig en voldoende ontwikkeltijd. Overtuig jezelf en elkaar van de noodzaak en durf je vraag te stellen: je zult zien dat cultuuraanbieders graag met je meedenken. Stel vragen die cultuuraanbieders prikkelen, confronteren of uitdagen, bijvoorbeeld: wij willen een erfgoedproject over de wijk, een voorstelling over pesten, een cultuurweek over wereldmuziek, voor 800 euro een dagproject voor de hele school, of een kunstenaar in de klas die werkt vanuit het Reggio Emilia concept.

Van cultuurmakers of bemiddelaars wordt verwacht dat

educatie een kerntaak is en dat ze deskundigheid en innovatietijd kunnen leveren. Omdat aanbod ontwikkelen expertise, tijd en geld kost, verkennen we hieronder het speelveld van opdrachtgevers, betrokkenen en randvoorwaarden.

Stap 1 Het inventariseren van cultuuronderwijs vragen.

Hier ligt een belangrijke taak voor de cultuurcoördinator: binnen de school inventariseren welke wensen er zijn en voor welk onderwijsthema nieuw aanbod nodig is. Denk daarbij aan de volgende vragen:

- Welke thema's staan komend jaar gepland in onder-, midden- en bovenbouw?
- Voor welke thema's is het wenselijk om een actieve, receptieve en/of reflectieve activiteit te organiseren?
- Voor welke knelpunten zoeken we een oplossing voor inhoud en organisatie cultuuronderwijs?

Stap 2 Vragen bundelen en prioriteren

Maak een overzicht met prioriteiten voor de korte en lange termijn. Bepaal doelstellingen en formuleer zo nauwkeurig mogelijk wat de vraag moet opleveren. Betrek het team bij het kiezen van prioriteiten.

Stap 3 Zoeken naar antwoord op de vraag

Kunnen we de vraag intern oplossen of hebben we externe deskundigen nodig? Indien dit laatste het geval is, leg de vraag dan voor aan je icc-netwerk, icc-trainer of lokale culturele instelling. Formuleer met partners een samenwerkingsconvenant met planning. Bundel de krachten en verwerk de vraag in een projectopzet.

Stap 4 Van projectinitiatief naar resultaat

Wanneer de vraag breed en complex is, kun je gaan werken met een projectplan.

Gebruik hiervoor een structuur, waarbij er per project een projectleider met werkgroep aan de slag gaat.

Neem tijdig initiatieven naar betrokkenen, zoals directie, cultuurcoördinatoren en gemeenten. Onderzoek subsidiemogelijkheden voor het project. Diverse provincies en gemeenten stellen subsidie beschikbaar voor het



ontwikkelen van cultuuronderwijs. Maar je kunt ook terecht bij fondsen of kijk op de gemeentelijke website naar lokale fondsen. Hier gaan we in H4 en H5 uitgebreider op in.

Wie doet wat?

Zoals hierboven is aangegeven ligt de expertise voor het ontwikkelen van culturele activiteiten zowel in- als extern. Met gericht taakbeleid kan de schooldirectie betrokkenen faciliteren door ontwikkeltijd vrij te maken. Veel initiatieven stranden door gebrek aan een planmatige aanpak en het onvoldoende inschatten van benodigde tijd en middelen. Sleutelfiguren hierbij zijn de directeur, de cultuurcoördinator en externe partners. Scholen en vooral schoolleiders kunnen explicieter hun ontwikkelvraag neerleggen bij gemeenten en gesubsidieerde culturele instellingen. Het is de taak van deze instellingen om cultuuronderwijs professioneel te ontwikkelen en te organiseren en scholen daarbij te betrekken. Innovatie is een gezamenlijke kerntaak van culturele instellingen en scholen. Door krachten te bundelen worden kansen op succes vergroot.

VOORBEELD VAN EEN STAPPENPLAN VOOR HET OPSTELLEN VAN EEN PROJECTPLAN

- Formuleer realistische en meetbare doelstellingen
- Formuleer zo concreet mogelijk de opzet van het project
- Formuleer de gewenste resultaten voor kinderen, leerkrachten, partners en de school
- Geef aan met wie er wordt samengewerkt en hoe de taakverdeling is geregeld
- Maak een planning met daarin onderscheid in ontwikkelingsfase, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en evaluatie.
- Maak een communicatieplan waarin staat wie de betrokkenen zijn en hoe deze worden geïnformeerd
- Maak een begroting met dekkingsplan. Toets tijdig of er dekking is en bepaal dan Go (doorgaan) of No-Go (project stopt). Dit voorkomt een financieel debacle.
- Evalueer het proces en het resultaat. Rond de evaluatie af met conclusies en aanbevelingen
- Presenteer resultaten via allerlei publiciteitskanalen, zoals nieuwsbrieven en media. Subsidiegevers vragen om inhoudelijk en financieel eindverslag

(Bron: *Brochure Oriëntatie op cultuureducatie voor cultuurmakers in Gelderland. EDU-ART*)







'Wat kan ik besteden aan cultuuronderwijs?' vraagt de cultuurcoördinator aan zijn directeur. Voor veel interne cultuurcoördinatoren is de financiële situatie rond cultuuronderwijs ondoorzichtig. Hoe zit het precies met de extra gelden van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit? Welke geldstromen zijn er nog meer? Hoe kan ik bestaande geldstromen aanspreken om mijn beleid uit te voeren? Hoe maak ik een begroting? In dit hoofdstuk worden enkele financiële bronnen voor cultuuronderwijs op een rij gezet. Actuele informatie vind je op de website van het LKCA.

Lumpsum

De lumpsum is één budget dat scholen ontvangen van het Ministerie van OCW voor alle kosten. In de lumpsumbegroting staan posten voor onder meer personeel, leermiddelen, excursies, presentaties, deskundigheid en schoolontwikkeling. Schoolbesturen hebben hiermee een grotere bestedingsvrijheid gekregen, het beleid kan beter op de situatie van de school worden afgestemd en maatwerk voor leerlingen is mogelijk. Schoolbesturen moeten verantwoording afleggen over hun keuzes aan personeelsleden, leerlingen, ouders en andere belanghebbenden.

De Velo (vereenvoudigde Londo-gelden) zijn onderdeel van de lumpsum en zijn bestemd voor culturele vorming, met in 2021 € 108,27 per school en € 4,51 per leerling aan budget. Dit geld mag behalve aan cultuuractiviteiten, ook gebruikt worden voor de aanschaf van een methode, materiaal of bij/nascholing personeel over cultuureducatie.

Sinds 2012 ontvangen scholen per leerling en per jaar een bedrag voor cultuuronderwijs. Met ingang van schooljaar 2021-2022 verdwijnt de prestatiebox. Het

aanvullende budget voor cultuureducatie wordt onderdeel van de lumpsum. In het schooljaar 2020-2021 kregen scholen € 16,37 per leerling per jaar voor cultuureducatie. Dit bedrag is inclusief € 3 per leerling, bedoeld om mogelijk te maken dat iedere basisschoolleerling minimaal één keer in zijn schooltijd naar een museum kan. Dit budget wordt jaarlijks aangepast. Andere extra middelen in de Prestatiebox zijn o.a. voor professionalisering van leraren en schoolleiders. Scholen kunnen de middelen besteden naar eigen inzicht. Wél zijn scholen verplicht om een verslag te maken met daarin de ambities, doelstellingen, resultaten en de daarvoor



ingezette middelen. Dit verslag wordt als bijlage bij het jaarverslag ingediend.

[Meer informatie lumpsum en prestatiebox](#)

Gemeentebudget voor cultuuronderwijs

Diverse gemeenten stellen een budget ter beschikking voor cultuur in het onderwijs. Alle scholen uit die gemeente kunnen aanspraak maken op dit budget. Het bedrag komt ten goede aan de scholen in de vorm van een bijdrage aan een cultureel jaarprogramma (kunstmenu) of regionaal cultuurpunt. Van gemeenten en provincies wordt vooral verwacht dat zij structurele samenwerking tussen culturele instellingen en scholen tot stand brengen, informatie toegankelijk maken en de ontwikkeling van vraaggestuurd aanbod stimuleren.

Gemeenten en provincies stellen, ieder op autonome wijze, budgetten met regelingen voor cultuuronderwijs beschikbaar, die rechtstreeks aan scholen of indirect via culturele organisaties worden toegekend. Zo geeft de ene

provincie een bijdrage voor leerlingenvervoer, de andere een budget voor nieuwe projecten en geven veel gemeenten subsidie voor cultuur, variërend van €1 tot € 15,- per leerling per jaar. Informatie hierover is verkrijgbaar bij contactpersonen van culturele instellingen of bij onderwijs- en cultuurambtenaren.

Brede school en cultuur

Voor de brede school is er vanuit de rijksoverheid een regeling die zich specifiek richt op kunst en cultuur. De Impuls Brede scholen, Sport en Cultuur is gericht op de samenhang tussen deze drie partijen. Via de Impuls Brede Scholen, Sport en Cultuur, is er vanuit de landelijke overheid sinds 2008 geld beschikbaar voor het aanstellen van zogeheten combinatiefuncties. Iemand met een combinatiefunctie werkt zowel in de sector onderwijs als in de sector cultuur of sport. De combinatiefunctie cultuur staat bekend als cultuurcoach. Alle Nederlandse gemeenten hebben hiermee de mogelijkheid om een cultuurcoach aan te stellen.

Fondsen

Naast subsidieregelingen is het mogelijk om geld aan te vragen bij fondsen. Fondsen geven zelden structureel geld, het gaat dus bijna altijd om de financiering van projecten. Er is een aantal grote kunst- en cultuurfondsen, waaronder het Fonds voor Cultuurparticipatie, het VSB Fonds, het SNS Reaal Fonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds.

Voor de samenwerking tussen een school en een culturele instelling zijn er goede mogelijkheden voor een fondsaanvraag. De culturele instelling verzorgt de aanvraag en kan bij toekenning het project of product goedkoper aan de school aanbieden. Kleinere fondsen als het fonds van de lokale Rabobank en andere lokale fondsen, geven makkelijker geld aan onderwijsinstellingen. Meer informatie hierover is te vinden op hun website.

Voor fondswerving is het noodzakelijk te weten welke fondsen kansrijk zijn om subsidie aan te vragen. Het is raadzaam om contact op te nemen met je provinciale of lokale adviseur en ondersteuning te vragen bij de aanvraag. Ieder fonds heeft eigen doelen, voorwaarden en procedures en je moet je afvragen of de tijdsinvestering voor de aanvraag in verhouding staat tot het gevraagde bedrag.

TIPS FONDSWerving

In de Wegwijzer fondsenwerving van CultuurOost staan verschillende praktische tips voor het maken van een fondsaanvraag:

1 Vooraf

Houd er in de planning rekening mee dat het vaak een aantal maanden duurt voordat een fonds duidelijkheid geeft. De meeste fondsen stellen als voorwaarde dat je niet met het project mag beginnen voor je zekerheid hebt over de financiering. Maak een lijst van fondsen die interesse kunnen hebben in je plan. In het *Fondsenboek*, uitgegeven door de Vereniging van Fondsen in Nederland, staat een overzicht van alle 690 fondsen in Nederland. Bel eerst alvorens aan te vragen. De projectadviseur kan vaak meteen al zeggen of je project binnen hun richtlijnen past.

2 Het schrijven van een aanvraag

Het schrijven van een goede aanvraag is een vak apart. De meeste fondsen werken met een online aanvraagformulier dat op de website te vinden is. Fondsen gaan het liefst in zee met betrouwbare partners. In de aanvraag moet dus blijken dat je

organisatie de professionaliteit en organisatiekracht heeft om het project van de grond te krijgen. Lees de criteria van het fonds goed door en schrijf helder en bondig. Sommige fondsen krijgen wel vierduizend aanvragen per jaar en hebben geen tijd dikke stapels papier te lezen. Beperk je tot 2 à 3 A4'tjes.

3 De begroting

In de begroting vermeld je hoeveel geld het project gaat kosten. Maak dit zo helder mogelijk. Achter de begroting maakt je een dekkingsplan. Hierin beschrijf je hoe je het tekort wilt gaan aanvullen.

Wegwijzer-fondsenwerving

Meer over fondsen



Sponsoring en crowdfunding

Voor sponsoring in het onderwijs gelden regels. Het Ministerie van OCW heeft hiervoor een convenant opgesteld, waarin staat dat scholen zorgvuldig met sponsoring om dienen te gaan en een verantwoord sponsorbeleid moeten formuleren. Bij sponsoring gaat het om geld, goederen of diensten die door een sponsor worden verstrekt en waarvoor een tegenprestatie wordt verlangd waarmee leerlingen of ouders in schoolverband worden geconfronteerd. Voorbeelden zijn gesponsorde lesmaterialen, advertenties in de schoolkrant, beschikbaar stellen van producten, financieren van schoolreisjes en de sponsoring van gebouw, inrichting en apparatuur.

Crowdfunding is het ophalen van geld bij mensen die warm worden van je idee. Dit gebeurt meestal via internet. Soms betreft dit een investering, maar in de kunstensector wordt ook vaak een ruil voorgesteld of betreft het soms gewoon een donatie. Steeds meer scholen doen ook aan crowdfunding, en vaak met succes. Op www.voordekunst.nl kun je je idee wervend uitzetten. Vooral ouders en familie zijn een geschikte doelgroep. De financiële stroom gaat geheel via deze website, dat scheelt ingewikkelde organisatie met de gelden. Voor meer tips raadpleeg de website cultuur+ondernemen.

TIP



Onderzoek de mogelijkheden voor sponsoring in de directe omgeving. Kies een concreet project en stap naar bedrijven of banken. Kom met een plan, noem een geldbedrag. Niet geschoten is altijd mis.

Ouderbijdrage

De vraag of uit de ouderbijdrage een financiële bijdrage mag worden geleverd aan cultuuronderwijs, is een zaak van de Medezeggenschapsraad (MR). Het gaat hierbij om de dekking van kosten voor bijvoorbeeld excursies, projectkosten, materialen en leerlingevervoer. Er zijn verschillende voorbeelden van cultuurcoördinatoren die variërend van € 1 tot € 10 per leerling kunnen besteden uit de ouderbijdrage. Schroom niet om met een beargumenteerd voorstel naar de MR te gaan. Dat kan ook bijdragen aan meer draagvlak voor cultuuronderwijs: het betreft ouders bij schoolactiviteiten en ouders zien wat kinderen ervaren en beleven tijdens culturele activiteiten.



TIPS VOOR FINANCIERING

- Benoem culturele activiteiten zodanig dat deze goed aansluiten bij posten in de schoolbegroting:
 - De aanschaf van een dramamethode kan bijvoorbeeld betaald worden uit het budget voor leermiddelen
 - Een teamtraining muziek valt onder deskundigheidsbevordering
 - De externe begeleiding door een adviseur of vakconsulent uit het budget voor schoolbegeleiding
 - Het schoolbezoek aan een Romeins Museum kan in het kader van schoolreisjes of excursies
 - De aanschaf van digitale camera's is te boeken bij ICT, techniek of algemene leermiddelen
- Het leerlingvervoer voor een culturele dag wil misschien de lokale bank sponsoren
- Voor aanschaf van een podium met licht en geluid kan een sponsorloop of markt worden georganiseerd.
- Voor het sprookjesfestival kunnen de kosten voor verkleedkleden en schmink uit de ouderbijdrage komen.



5 Budgetteren en begroten

In het vorige hoofdstuk is een beeld geschetst van mogelijke financiële bronnen voor cultuuronderwijs. Deze informatie is nodig om inzicht te krijgen in bestaande geldstromen die je kunt inzetten om de begroting dekkend te krijgen. Dit hoofdstuk gaat over wat er nodig is om een begroting te maken.

Doorgaans beheert de directeur de geldzaken. Je kunt met je (bovenschools) directeur om tafel gaan zitten om de informatie te ordenen en een begroting op te stellen die past binnen de systematiek van de schoolbegroting. Om keuzes te maken heb je informatie nodig over de vrije ruimte die er is en over eventuele bovenschoolse budgetafspraken die via een convenant met meer scholen geregeld zijn. De ervaring leert dat voor een breed gedragen financieel plan de schoolleiding bereid is te zoeken naar dekking. Denk niet te snel in beperkingen, maar vooral in kansen.

Geldbronnen en eigen beleid

Kort samengevat hebben de in het vorige hoofdstuk besproken regelingen gemeen, dat het schoolbestuur bepaalt hoe de budgetten voor onderwijs en cultuuronderwijs besteed worden. Dat is een cultuuromslag en we zien een steeds sterker wordend schoolmanagement dat beleid bepaalt en financiële kaders vaststelt. Dat biedt kansen voor onder meer schoolprofilering en nieuw inkoopbeleid voor externe cultuuraanbieders. Er is ruimte voor marktwerking. Een bedreiging is: geen beleid, geen geld. Daarom is een cultuurplan zo belangrijk. Maar er zijn ook kansen, zoals verwoord door een schooldirecteur: 'Als wij het belangrijk vinden dat uit de lump-

sum een extra bedrag per leerling gereserveerd wordt voor cultuur bovenop de € 16,37, dan doen wij dat'. Wanneer het budget voor cultuuronderwijs uit de prestatiebox en de lumpsum (Velo-gelden zie pag. 91) voor cultuuronderwijs gebundeld worden is een bedrag van minimaal € 20 per leerling haalbaar.

Wie beheert, wie budgetteert?

Op de vraag 'wie beheert het geld', is het antwoord: het schoolbestuur. Alle financiën worden verantwoord in het verplichte jaarverslag van het schoolbestuur. De meeste van de bijna 7000 basisscholen vallen onder een stichting met schoolbestuur voor meerdere scholen. Deze stichting wordt aangestuurd door een bovenschools manager die in samenspraak met de locatieleiders het schoolbedrijf aanstuurt en beheert.

Er is grote diversiteit in de uitvoering van financieel beheer door schoolbesturen. Sommige schoolbesturen hebben in een gezamenlijk convenant vastgelegd wat beschikbaar is voor cultuuronderwijs, anderen laten dit over aan de locatiedirecteur. Zo slaan schoolbesturen soms ook de handen ineen en stellen ze gezamenlijk een vast bedrag per leerling vast ten behoeve van de culturele infrastructuur, de organisatie van cultuuronderwijs en de contacten tussen aanbieders en scholen. Dat draagt enorm bij aan de stabiliteit van cultuuronderwijs op de scholen.

In enkele regio's is een bovenschools cultuurcoördinator aangesteld die onder meer het budget beheert voor de scholen die onder het bestuur vallen. Wanneer met een meerschools convenant het grootste deel van het budget

is vastgelegd, blijft er een kleine vrije besteedbare ruimte over per school. In dat geval beheert de cultuurcoördinator een kleine portemonnee. De directeur kan het beheer ook volledig delegeren aan de cultuurcoördinator. In een mandaat kun je dit soort zaken regelen als onderdeel van je icc-taken en -bevoegdheden. Daarmee krijg je als cultuurcoördinator meer ruimte voor eigen keuzes, maar ook de verantwoordelijkheid voor het beheer. Voor een gemiddelde school beheert de cultuurcoördinator dan al snel een budget van € 6000 of meer.

Begroting en keuzes

Wanneer je een huis gaat kopen, ga je eerst naar de bank en op basis van je beschikbare budget beslis je of en wat je kunt kopen. Deze zakelijke aanpak kun je ook gebruiken voor cultuuronderwijs. Mooie plannen maken en achteraf bekijken hoe al dat moois te financieren is, kan leiden tot teleurstellingen. Om te onderzoeken welke keuzes mogelijk zijn is het van belang hoe je de activiteiten gaat waarderen en benoemen. Zo heb je toegang tot

verschillende financiële bronnen.

Het schoolbestuur stelt een meerjarenbegroting op en hierin is zichtbaar wat de specifieke posten zijn voor cultuuronderwijs. Door aan te sluiten bij deze systematiek wordt de begroting voor cultuuronderwijs eenvoudiger te verantwoorden.

Bij een werkbegroting gaat het om daadwerkelijke kosten voor voorstellingen, excursies, gastlessen, projectkoffers en leerlingenvervoer. Bij een begroting hoort een dekingsplan, de dekking kan gevonden worden in de geldbronnen zoals in het vorige hoofdstuk beschreven (zoals de lumpsum, ouderbijdrage, budget voor schoolontwikkeling, leermiddelen of deskundigheidsbevordering, regionale of gemeentelijke subsidieregelingen, fondsen of sponsors). Er is meer mogelijk dan je denkt en met creatief boekhouden kun je meer geld besteden aan een rijke culturele schoolloopbaan van de leerlingen.

VOORBEELD

Jaarbegroting van een basisschool met 385 leerlingen

Beschikbaar budget voor de hele school:

385 leerlingen x €16,37	=	€ 6.302,45
vast bedrag per school Velo (binnen lumpsum)	=	€ 108,27
variabel Velo-bedrag per leerling 385 leerlingen x €4,51	=	€ 1.736,35
totaal beschikbaar	=	€ 8147,07







6

Taken en taakverdeling

Na de icc-cursus ga je op je school aan de slag met cultuuronderwijs. Vanuit je passie en drijfveren ga je je rol als cultuurcoördinator met hart en ziel vormgeven. Welke rol heeft je voorkeur? De inspirator, de schatzoeker of toch de regisseur? Waar zou je meer tijd aan willen besteden? Door je bewust te zijn van je roll(en) en mogelijkheden blijft het cultuurcoördinatorschap een beheersbare en uitdagende klus. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe een heldere taakomschrijving je hiervoor een sterke basis kan geven.

Icc-taak en taakbeleid

Voor het versterken en borgen van cultuuronderwijs is de taak van de cultuurcoördinator van groot belang. Het schoolbestuur en de directeur kunnen voorwaarden en faciliteiten regelen om als cultuurcoördinator goed te kunnen functioneren. Met de icc-cursus heb je je professionaliteit vergroot en ben je je meer bewust van wat cultuuronderwijs kan betekenen. Vanuit dit taakbewustzijn kun je inschatten wat nodig is om dit te realiseren en welke competenties nodig zijn.

De meest wenselijke route is de taken van cultuurcoördinator op te nemen in het personeelsbeleid, het taakbeleid en ieders persoonlijke ontwikkel- en actieplan. Binnen de normjaartaak is ruimte om taken en taakuren jaarlijks vast te leggen. Dat vraagt om keuzes.

Taakomschrijving

Met een heldere taakomschrijving weten jij en je collega's wat ze wel en niet kunnen verwachten. Er zijn verschillende voorbeelden van taakomschrijvingen en bevoegdheden. Door het maken van een taakomschrijving kun je je taken beschrijven en komen tot een heldere taakverdeling tussen cultuurcoördinator, directeur en team.

De meeste cultuurcoördinatoren voeren taken uit binnen de volgende zes rollen (zie ook pag. 17/18):

- De *reflector* reflecteert op zichzelf en het ontwikkelproces van de school en faciliteert de reflectie met het team.
- De *inspirator* voedt en inspireert collega's en ouders
- De *schatzoeker* is op zoek naar bijzondere en inspirerende parels
- De *verbinder* betreft culturele partners
- De *vormgever* geeft vorm aan cultuuronderwijs
- De *regisseur* coördineert cultuuronderwijs op school, in samenwerking met het team, de directie en/of de cultuurcommissie

Sinds medio 2018 is er een nieuwe CAO voor het primair onderwijs. In deze CAO is meer ruimte voor functiedif-

ferentiatie. Specialistische taken van leerkrachten, zoals voor cultuureducatie, kunnen hiermee expliciet worden benoemd en gehonoreerd.



VOORBEELD

De Sint Maartenschool maakt voor de taakomschrijving van de cultuurcoördinator een verdeling in drie taakgebieden:

1 Innoverende taken: initiatief nemen, met voorstellen komen

- Opstellen cultuurplan
- Stimuleren en meewerken aan visie- en beleidsontwikkeling
- Vertalen van de visie in een samenhangend geheel van culturele activiteiten
- Motiveren van collega's
- Initiatieven nemen voor pr
- Opstellen en initiëren van activiteiten op basis van een activiteitenplan
- Bijhouden van en anticiperen op kansen door lokale en landelijke ontwikkelingen
- Bijdragen leveren aan de verdere ontwikkeling en kwaliteitsverbetering van het cultuurbeleid
- Signaleren en initiëren van deskundigheidsbevordering voor cultuuronderwijs.

2 Coördinerende taken: informeren en organiseren

- Opstellen van een activiteitenplan; een cultureel actieplan op organisatieniveau
- Het programma binnen de school aan de orde stellen, bijstellen en definitief maken

- Zorg dragen voor de coördinatie van de daadwerkelijke uitvoering
- De verdeling van activiteiten over de kinderen in alle jaarlagen bewaken
- Aanbiedingen van cultuuronderwijs en bemiddelende centra, musea, theatergroepen en dergelijke ter harte nemen
- Contact onderhouden met personen en instellingen en het bouwen aan een netwerk
- Regelmatig voortgangsoverleg met de directie
- In overleg met de directie vaststellen en beheren van het budget
- Jaarlijks verzamelen van evaluatiegegevens en conclusies omzetten in verbeteringen
- Coördineren van publiciteit
- Documenten van culturele projecten ontvangen en bewaren
- Mede zorg dragen voor de benodigde faciliteiten (ruimte, materiaal)

3 Begeleidende taken

- Hulp en advies geven aan collega's
- Informatie en communicatie verzorgen en bewaken
- Onderhouden van contacten en betrokken zijn bij de uitvoering
- Begeleiden van gastdocenten, kunstenaars en gezelschappen



Taakuren

Scholen verschillen in hun ambitie. Ook de taakomschrijving voor cultuurcoördinator en de daarvoor toegekende taakuren verschillen per school. Met de directie formuleer je het mandaat met verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Diverse cultuurcoördinatoren werken samen met een tweede cultuurcoördinator op de school of met werkgroepen of commissies voor cultuuronderwijs. Naast voordelen voor draagvlak biedt dat ook mogelijkheden om taken te verdelen en elkaar te vervangen.

De meeste taakuren vallen ongespecificeerd binnen de normjaartaak. Op jaarbasis werkt een leerkracht 1659 klokuren, daarvan zijn er 930 contacturen (bedoeld voor lesgeven), 563 voor overige taken. Iedere werknemer met een fulltime baan recht heeft op 2 uur deskundigheidsbevordering per week, minstens 83 uur.

Het is belangrijk om op basis van het cultuurplan de taken en het urenbudget zichtbaar te maken. Tijdschrijven kan helpen om zichtbaar te maken hoeveel tijd je aan bepaalde taken besteedt. Twee netwerkvergaderingen, het kunstmenu coördineren, post behandelen, een cultuurmarkt bezoeken, contacten met externen, publiciteit voeren en evaluaties verwerken en je zit snel op een minimum van veertig uur per jaar. Bij het invullen van je rol als cultuur-coördinator zul je op basis van het beleid en je eigen voorkeuren en mogelijkheden een invulling moeten geven aan je rol en takenpakket.



Meer informatie over [richtlijnen voor urenbesteding](#).

Persoonlijke ontwikkeling, een planmatige aanpak

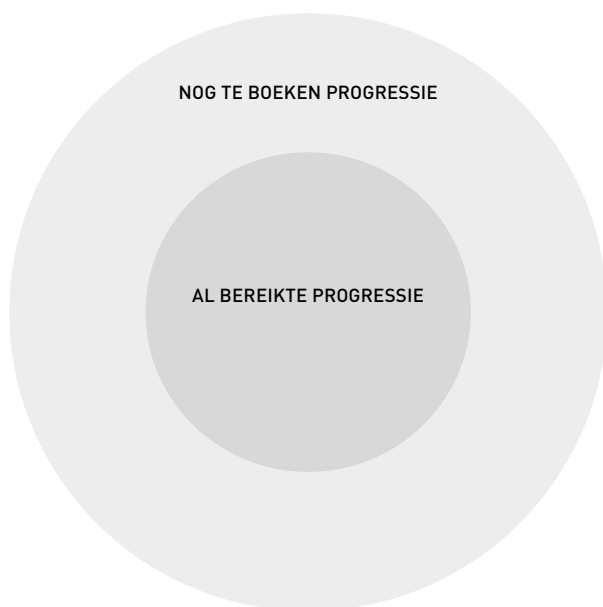
Onderdeel van het cultuurplan is ook jouw rol en taak als cultuurcoördinator. In het cultuurplan staat beschreven hoe jouw rol zich in de komende jaren zal ontwikkelen. Op pag. 17/18 vind je een beschrijving van alle competenties die nodig zijn om je taak goed uit te kunnen voeren. Dit is een totaaloverzicht dat je kunt gebruiken als een spiegel om zicht te krijgen op je competentieprofiel. Afhankelijk van de invulling van je rol op jouw school leg je in deze competenties accenten. De ene competentie zal voor jouw rol belangrijker zijn en dus sterker aanwezig moeten zijn dan wel ontwikkeld worden dan een andere competentie.

Een makkelijke manier om je competenties in kaart te brengen is de progressiecirkel. Je werkt met een binnen- en een buitencirkel. Neem het icc-competentieprofiel voor je. Bestudeer de uitwerking van de competenties. In de binnencirkel noteer je (of werk met post-its) wat je al kan, weet of beheerst:

- Wat heb je al bereikt?
- Wat gaat goed?
- Wat lukt goed?

In de buitencirkel komt de nog te bereiken progressie:

- Wat wil je verder bereiken?
- Waar wil je beter in worden?
- Waar wil je in vooruit komen?



Zitten er competenties bij die voor jou op deze school niet of minder van toepassing zijn, noteer die dan buiten de cirkels.

Geef vervolgens in een stappenplan aan hoe je de competenties die nog niet aanwezig zijn, wilt gaan ontwikkelen, bijvoorbeeld door scholing, het inschakelen van collega's die die competenties wel hebben, eigen ontwikkeling en betrekken van competenties van buiten school (zoals ouders, culturele instellingen, onderwijsondersteuners).

Ten slotte voeg je aan dit onderdeel toe hoe je je eigen ontwikkeling wilt gaan evalueren. Dat zal op je eigen niveau nodig zijn, maar ook in gesprek met je directeur. Neem dus op hoe, wanneer en op welke wijze jouw ontwikkeling op de agenda staat.

Professionalisering

Wanneer je als cultuurcoördinator op de hoogte wilt blijven van de ontwikkelingen op het gebied van cultuuronderwijs, zul je voortdurend op zoek moeten naar informatie.

In de eerste plaats moet je ontwikkelingen in de culturele sector proberen bij te houden. Informatie daarvoor kun je opdoen door zelf regelmatig naar theaters, musea en podia te gaan, door erover te lezen in (vak)literatuur of een van de culturele disciplines actief te beoefenen. En natuurlijk door met anderen te bespreken wat je hebt meegemaakt.

Met het certificaat van de icc-cursus ben je nog niet klaar. Na deelname aan de icc-cursus kun (icc-)netwerkbijeenkomsten gaan bezoeken. Het is van belang om daaraan deel te nemen, omdat je ook hierdoor op de hoogte blijft van actuele ontwikkelingen.

Iedere leerkracht heeft recht op 2 klokuur per werkweek (deeltijders naar rato) voor professionele ontwikkeling. Dit staat naast eventuele opgedragen scholing. Op schoolniveau (brinnummer) is per FTE gemiddeld € 500,00 beschikbaar. Dit budget is bedoeld om je in staat te stellen invulling te geven aan je eigen professionalisering.¹



Wil je een post-hbo opleiding volgen op het gebied van cultuuronderwijs? Denk dan aan de [post-hbo Cultuurbegeleider](#).

Scholing van een cultuurcoördinator kan gericht zijn op cultuur of educatie of op de combinatie van beide. Maar scholing kan ook op een heel ander vlak nodig zijn, bijvoorbeeld een cursus coaching als je wilt leren om je collega's (beter) te ondersteunen.

¹ Bron: Onderhandelaarsakkoord CAO-PO 01-07-2014 tot en met 30-06-2015, 2 juli 2014

Ten slotte moet je ook bijhouden wat er allemaal aan de hand is in de cultuureducatieve sector. Wat zijn nieuwe ontwikkelingen. Welke materialen zijn er ontwikkeld en welke kan ik gebruiken in mijn situatie? Zijn er studiedagen over een onderwerp dat mij interesseert? Zijn er subsidieregelingen waar ik gebruik van kan maken? Met wie kan ik samenwerken? Veel informatie daarover is te vinden op [LKCA primair onderwijs](#).



Taakverdeling

In het rapport *Hart(d) voor cultuur* worden alle partijen genoemd die betrokken zijn bij cultuuronderwijs. Zo hebben de rijksoverheid, de provincie, de gemeente, de culturele instelling en de basisschool ieder hun taken en verantwoordelijkheden om cultuuronderwijs te versterken. Het voert te ver om al deze partijen en hun taken in beeld te brengen, maar voor je concrete werk is het handig zicht te hebben op de inzet en taken van jouw gemeente en



provincie. Met deze kennis kun je de lokale partijen betrekken bij je taakrealisatie. [Lees hier meer over scenarios voor cultuurbeleid](#)

Op schoolniveau kun je de taken van het team, de directeur en de cultuurcoördinator onderscheiden. Het team is nodig om onderwijswensen te signaleren, ideeën te ontwikkelen, cultuuractiviteiten te integreren en te verbinden en jou te blijven voeden met adviezen en feedback. De directeur is nodig om je de benodigde faciliteiten en randvoorwaarden te verschaffen om je taken goed te kunnen uitvoeren. Om de interne samenwerking te stimuleren zijn informatie, inspiratie en betrokkenheid belangrijke items om permanent aan te werken. Dit kan alleen als ieders neuzen dezelfde kant op staan. Een advies: maak een samenhangend overzicht van taken, waarin je expliciet de taken van alle betrokkenen noemt, dus van jezelf, je directeur, de bouwcoördinatoren, de werkgroep cultuur, je collega's en externe samenwerkingspartners.

821 BRILJANTGEEL LICHT



822 BRILJANTGEEL DONKER



830



823 INDISCH GEEL



824 ORANJE



807 ULTRAMARIJN



824 ORANJE



831 LICHTBLAUW

803 VERMILJOEN

825 MIDDEN ROOD



826 BORDEAUX

827 KRAPLAK

834 BLAUWGROEN



832 ROZE



7 Inspiratie en draagvlak

Hoe krijg ik mijn collega's mee, hoe zorg ik voor draagvlak en waarmee kan ik mijn team inspireren? In dit hoofdstuk reiken we je instrumenten aan die je daarbij kunnen helpen. Draagvlak verwerven begint bij een visie. 'Een visie genereert energie en levert focus, enthousiasme, zingeving en creatieve spanning', aldus Daniel D. Ofman, de bedenker van de kernkwaliteiten. Een visie alleen garandeert nog geen draagvlak, daar is meer voor nodig. Niets is zo gecompliceerd als het veranderen van mensen in organisaties, dat blijkt ook uit de vele boeken over dit onderwerp.

Wat is motivatie en hoe werkt het?

Motivatie geeft redenen om in beweging te komen. Motivatie is een gedrevenheid om energie te investeren in een actie waarvan je denkt dat hij de vervulling van je eigen behoefte dichterbij brengt. Die gedrevenheid kun je van buitenaf herkennen, maar hoe ontstaat die motivatie van binnenuit? Laten we eens kijken hoe dit proces ofwel deze motivatieketen verloopt bij het maken van een

kop cappuccino. Want dat verschilt in wezen niet van de motivatie om mee te doen met een circusproject. In het proces kunnen we de volgende stappen onderscheiden: Ik heb *behoefte* aan rust en ontspanning. Uit die behoefte komt de *wens* voort een cappuccino te gaan maken. Uit ervaring weet ik dat dit werkje me afleidt en dat ik geniet van de koffie. Ik heb dus de *verwachting* dat het maken van de koffie mij ontspant. Ik vertrouw op het effect van de koffie en dat geeft mij de *prikkel* om naar de keuken te lopen en de machine aan te zetten, melk en koffie te pakken, enzovoort; ik ga het *doen*. Als ik weer aan mijn bureau zit en met mijn dampende bak uit het raam staar, *beoordeel* ik het effect: ja, ik voel me lekker. Een volgende keer ben ik nog gemotiveerder om cappuccino's te maken en ik word er ook steeds beter in. Al mijn collega's willen van mij cappuccino! Zo draag ik bij aan een motiverende werksfeer, want mijn collega's blijken ook behoefte te hebben aan ontspanning en verwachten hetzelfde effect van mijn koffie.



Motivatie is per persoon verschillend. Op een voorstel reageert de een afwachtend en vraagt zich af 'waar haal ik de tijd vandaan?', terwijl een ander enthousiast is en meteen aan de slag wil. Hun reacties zijn afhankelijk van persoonlijke opvattingen en inzichten en van vroegere ervaringen.

Begrijpen we de reacties van collega's op bepaalde veranderingen? Personen reageren op veranderingen niet alleen rationeel, maar vaak ook met emoties, on-

zekerheid en twijfel. Uit onderzoek blijkt dat de meeste mensen erg gehecht zijn aan bestaande patronen en dat ons brein hieraan meewerkt, doordat voor veel handelingen vaste patronen worden aangemaakt. We doen veel op de automatische piloot en dit helpt ons om te overleven. Maar het maakt verandering soms moeilijk.

Is er weinig motivatie, dan wordt de verandering niet gedragen en dit uit zich in vormen van weerstand variërend van niet meewerken tot blokkeren.

Fasen van verandering

Veranderprocessen zijn globaal in drie fasen te onderscheiden: initiatie, implementatie en verankering. Deze fasen overlappen elkaar en zijn niet als een stappenplan lineair uitvoerbaar. Stel dat het team muziekonderwijs als veranderthema wil. In de initiatiefase staat het besluit tot aanvaarding van de verandering centraal. Cruciaal is dat er met het team wordt gepraat over wenselijkheid, nut en toepassingsmogelijkheden van muziekonderwijs. Na het besluit over het doel en de werkwijze volgt de implementatiefase.

In de implementatiefase wordt muziekonderwijs in de praktijk uitgeprobeerd, bijgesteld en met vernieuwde inzichten uitgevoerd. Al doende maken leerkrachten zich steeds intensiever de vernieuwing eigen en denken ze na over het borgen in en veranderen van het curriculum. Daarmee breekt de volgende en laatste fase aan, de verankeringfase. Idealiter wordt de ingevoerde muziek-methode na enkele jaren onderdeel van de alledaagse schoolpraktijk. De verandering is geaccepteerd en is een stabiele factor die door iedereen in de school als vanzelfsprekend wordt gebruikt. Het is verankerd in het beleid en het curriculum.

Sommige veranderingen gaan snel, andere duren langer. Het is een proces van plannen, doen, checken en actie, dat door voortdurende reflectie op de praktijk wordt bijgesteld en verbeterd.

Veranderplan

Een veranderplan kun je opstellen door per thema een plan te maken met daarin duidelijkheid over:

- Wat het doel is en welke acties worden voorgenomen?
- Wanneer deze worden uitgevoerd?
- Wie zijn daarvoor medeverantwoordelijk?
- Wat zijn de opbrengsten voor kinderen en de school?

Tips bij het opstellen van een veranderplan:

- Geef eerst de beleidsvoornemens aan: Welk vernieuwingsonderwerp wordt aangepakt en waarom? Je kunt dit toelichten tijdens een presentatie aan de betrokken collega's.
- Laat iedere collega actief bijdragen aan het verbeterplan. Deel ze bijvoorbeeld in groepen in en laat elke groep (of bouw) één verbeterpunt uitwerken. Laat collega's zelf kiezen om te voorkomen dat zij moeten werken aan een in hun ogen saai of irrelevant verbeterpunt. Uit de keuze blijkt overigens meteen voor welke verbeterpunten het draagvlak geheel ontbreekt. Deze zouden geschrapt kunnen worden.
- Laat de groepen voor elk verbeterpunt een actieplan maken met daarin: de acties, wie gaat het doen en wanneer. Vooral de 'wie'-vraag is belangrijk: iedere

collega wordt uitgedaagd (mede)verantwoordelijk te zijn voor de implementatie van minstens één verbeterpunt.

- Organiseer een gezamenlijke bijeenkomst met alle betrokkenen waarin elke groep zijn actieplan presenteert, toelicht en bijschaaft naar aanleiding van de feedback van de overige aanwezigen. Het totale verbeterplan bestaat uit de optelsom van alle afzonderlijke actieplannen.
- Hoe concreter, hoe beter. Veel verbeterplannen zijn te groots, te breed of te vrijblijvend. Een goed verbeterplan past op één A4'tje per te verbeteren kenmerk.
- De voorgenomen maatregelen in een verbeterplan moeten SMART zijn: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.
- Breng de dragers (sleutelfiguren) van de verandering in beeld en vorm met hen een team dat het proces begeleidt.

Draagvlak

Het begint allemaal met een doel dat jij inspirerend vindt, waarin je vertrouwen hebt dat je het kunt bereiken en dat je het effect kunt beoordelen. Dat is de basis van motivatie en draagvlak. Mensen hebben de behoefte doelgericht te werken. Het doel moet een prikkel geven om in actie te komen. Dus, als je merkt dat je niet in beweging komt of letterlijk 'zinloos' bezig bent, ga dan op zoek naar het doel. Zakt de motivatie van een collega weg, ga dan in gesprek over het doel.

Succesfactoren bij het creëren van draagvlak zijn: overtuigen, persoonlijke invloed, een inspirerende werkwijze, sleutelfiguren die het proces dragen en werken naar een betekenisvol en haalbaar resultaat.

Voorwaarden voor draagvlak:

- duidelijke doelen
- open communicatie
- verantwoordelijkheidsbesef
- een goede taak- en rolverdeling

Tips voor motiverende acties gericht op het team:

- Verstrek tijdig en helder informatie aan alle betrokkenen
- Geef doelen en argumenten weer
- Geef een overtuigende presentatie
- Kies het juiste moment
- Benoem participatie en vraag om suggesties
- Geef een indicatie van de tijdsinvestering
- Garandeer begeleiding en steun
- Signaleer, accepteer en benoem kritiek en weerstanden
- Waardeer betrokkenheid en toon interesse

- Adviseer en onderhandel over oplossingen
- Reageer tijdig op individuen die vragen om hulp
- Vraag naar ervaringen en verspreid deze onder collega's
- Breng kwaliteiten van teamleden in beeld
- Presenteer resultaten aan alle betrokkenen, niet eenmalig maar regelmatig
- Stem alle bovengenoemde acties af met je directeur, daardoor vergroot je de kans op succes

Toelichting

- Maak duidelijk aan alle betrokkenen wat iets oplevert. Collega's willen horen wat het voordeel van de verandering voor hen zelf is.
- Betrek je collega's in een vroeg stadium. Vraag of de informatie helder is en of de consequenties te overzien zijn. Schat in wat lastig kan worden. Vraag mee te denken over het oplossen van het probleem. De verandering ziet er dan misschien anders uit dan jij van tevoren hebt bedacht, maar zo maak je gebruik van hun expertise en voelen ze zich gewaardeerd.
- Erken (negatieve) gevoelens van collega's en zorg dat je hun perspectief écht begrijpt. Dit is een belangrijk punt om je relatie met je collega's in stand te houden. De uitdrukking is niet voor niets 'zonder relatie geen organisatie'. Het sociale verband binnen je organisatie maakt dat mensen net dat stapje meer willen zetten, met je mee willen denken en zich betrokken voelen.
- Maak een meerjarenplanning en neem de tijd. Mensen hebben overzicht nodig met een tijdspad met prioriteiten. Dit geeft duidelijkheid, perspectief en rust.
- Draagvlak behouden vraagt net zoveel inspanning als draagvlak verwerven. In de waan van de dag komen steeds nieuwe prioriteiten en verwatert de betekenis en dynamiek van het veranderproces. Met een permanente inzet van informeren en motiveren blijven velen langer betrokken.



Teamkwaliteiten

Welke persoonlijke kwaliteiten voor cultuuronderwijs hebben we in huis? En hoe kunnen we deze benutten en vergroten?

In de monitor cultuureducatie wordt jaarlijks gevraagd hoe het staat met de

tevredenheid over de deskundigheid van leerkrachten op het gebied van cultuuronderwijs. De laatste jaren neemt onder de invloed van CMK de tevredenheid toe.

Als cultuurcoördinator kun je inventariseren welke kwaliteiten er op school aanwezig zijn en wat nodig is om deze beter te benutten en verder te ontwikkelen. Bij dit laatste kun je met je directeur onderzoeken of bepaalde scholingsdoelen kunnen worden opgenomen in het

professionaliseringsplan en ieders persoonlijk ontwikkelplan (POP).

Kwaliteiten in kaart

Het is relatief eenvoudig om een kwaliteitskaart te maken van je schoolteam. Zodra deze kwaliteiten in kaart zijn gebracht, kun je onderzoeken of het mogelijk is om kwaliteiten onderling te 'ruilen'. De ene leerkracht kan bijvoorbeeld drama verzorgen voor enkele groepen en de andere muziek. Het is daarbij van belang duidelijke afspraken te maken en je te houden aan de planning. Binnen ieder team zijn er talenten en kwaliteiten die benut kunnen worden. Start daarom met het inventariseren van teamkwaliteiten en de resultaten op teamniveau te bespreken.

VOORBEELD KWALITEITSKAART

Vragenlijst:

- 1 Ben je actief op cultureel gebied?
(Denk aan 'zelf doen' of 'kijken/luisteren naar')
- 2 Welke kennis heb je van culturele activiteiten op wijk-, stads- of landelijk niveau?
- 3 Welke contacten heb je met personen, instellingen en organisaties op cultureel gebied?
- 4 Welke kansen zie je voor de school om aan te sluiten bij lokale culturele evenementen?
- 5 Welke deskundigheid heb je in huis, op het gebied van muziek, literair, beeldend, dans, drama, audiovisueel en/of erfgoed?
- 6 Welke kwaliteiten waarderen anderen in jou als het gaat over cultuuronderwijs?
- 7 Welke cultuuronderwijs-activiteiten wil je verzorgen in andere groepen en hoe?
- 8 Welke kwaliteiten kun je overdragen aan collega's en hoe wil je dit vormgeven?
- 9 Op welke vakgebieden wil je kennis en vaardigheden vergroten/opfrissen en hoe?
- 10 Wil je met de interne cultuurcoördinator meedenken over nieuwe plannen of
- 11 Participeren bij de uitvoering van culturele activiteiten?



Draagvlak

De volgende ingrediënten zijn nodig om draagvlak en verandering tot stand te brengen en te houden voor cultuuronderwijs in je school:

Motivatie

- Wat willen we en hoe graag willen we dat?
- Wil iedereen hetzelfde, is dat nodig?
- Weet je hoe urgent het voor anderen is, welke motivatie heb je nodig van wie?

Visie

- Waar willen we heen en waarom is dat belangrijk?
- Hoe concreet is dat doel. Is dat voor iedereen bekend en helder?
- Weet je dat zeker? Hoe weet je dat? Zijn er nog andere doelen?

Mogelijkheden

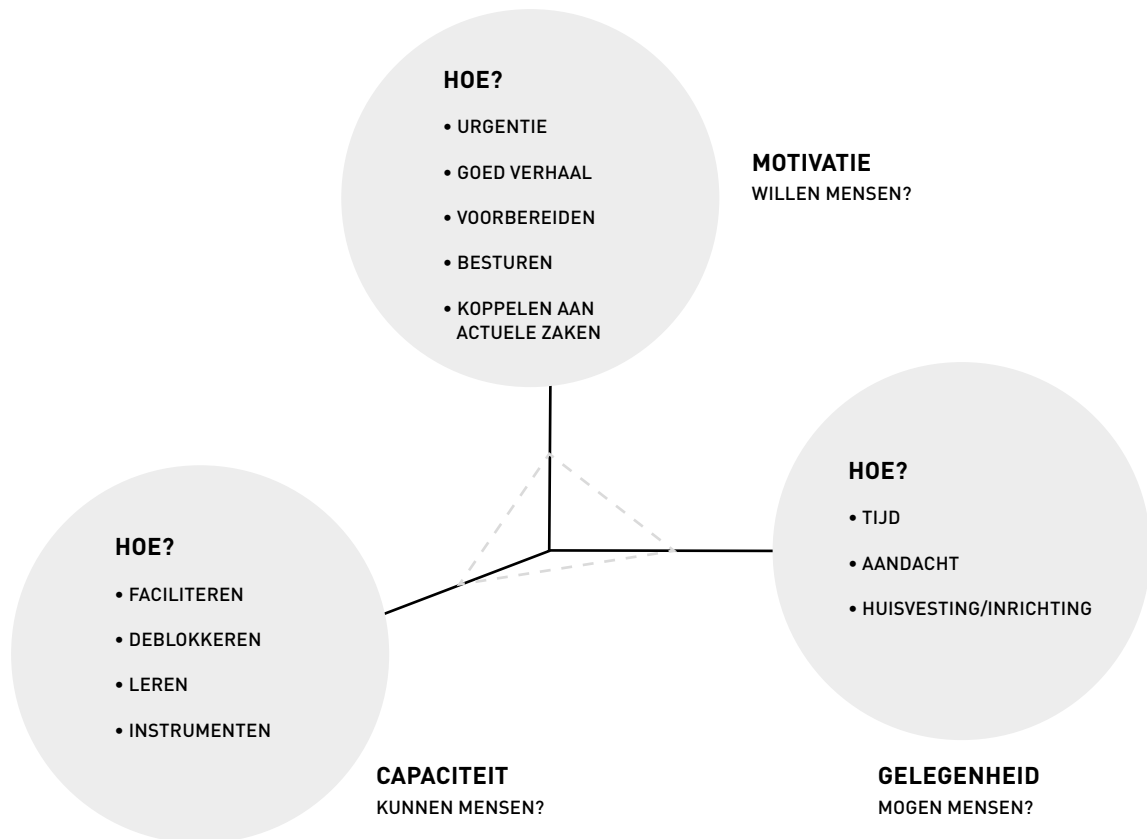
- Kan iedereen doen wat hij moet doen, is iedereen bekwaam genoeg?

- Is er ruimte voor in het budget, in het rooster, in de praktijk van de lessen.
- Is er scholing, kennis van zaken, ondersteuning, etc.

Organisatie

- Wat gaan we doen, hoe en wanneer? Weet iedereen daarvan?
- Is er een helder plan van aanpak. Is duidelijk in welke stappen je gaat werken?
- En heb je momenten gepland om successen te vieren?

Het Triade-model van Poiesz laat de drie elementen zien die in balans moeten zijn om gedrag te laten veranderen. Motivatie: Willen de mensen meedoen? Is er urgentie? Capaciteit: Kunnen mensen meedoen/ hebben ze nodige vaardigheden en kennis? Gelegenheid: Mogen mensen meedoen/ wordt dat voor ze gefaciliteerd?



Vanuit de icc-cursussen hebben cultuurcoördinatoren de volgende zeven *Voorwaarden voor draagvlak* benoemd, voorzien van advies en mogelijke acties.

Voorwaarden **Mogelijke acties**

- 1 Accepteer de huidige cultuuronderwijspraktijk
 - Breng de huidige praktijk in beeld, met inbreng van collega's
 - Welke disciplines komen aan bod
 - Wees trots, waardeer inzet en inbreng van collega's
 - Benoem enkele hoogtepunten uit de praktijk; kunst project
 - Presenteer een levendig portret van de praktijk voor ouders
- 2 Beleidsdocument is met team voorbereid en vastgesteld
 - Team betrekken bij het ontwikkelen van visie en het beleidsdocument
 - Team betrekken bij het herdefiniëren van cultuuronderwijs
 - Met team prioriteiten vaststellen
 - Maak een actieplan voor de korte en lange termijn (4 jaar)
 - Start met je eerste actieplan
- 3 Directeur onderschrijft het belang van cultuuronderwijs
 - Directeur stelt beleidsdocument vast en neemt het actieplan op in beleidscyclus
 - Directeur plaatst cultuuronderwijs op agenda van management- en teamoverleg
 - Directeur stemt beleidsdocument af op bovenschoolse- en bestuurlijke kaders
 - Directeur faciliteert en coacht de cultuurcoördinator
 - Directeur neemt veranderthema's op in het vierjarig schoolplan
- 4 Cultuurcoördinator werkt met taakomschrijving en taakuren
 - Team betrekken bij opstellen taakomschrijving en realisatie
 - Duidelijke taakverdeling tussen cultuurcoördinator, directeur en team
 - Cultuurcoördinator heeft tenminste één collega als vast aanspreekpunt
 - Cultuurcoördinator werkt met werkgroep met inbreng van 3 bouwen
 - Cultuurcoördinator heeft een passend aantal taakuren per jaar
- 5 Het budget is bekend en gegarandeerd
 - De cultuurcoördinator en directeur kennen besteedbaar jaarbudget
 - Helderheid in toekenning en dekking van activiteiten
 - Visie en wensen vertalen in begroting; directeur zoekt dekking
 - Financiële knelpunten aanpakken, eventueel fondswerving en sponsoring
- 6 Cultuurcoördinator en directeur dragen mede zorg voor de kwaliteit
 - Regelmatig voortgangsoverleg met directeur
 - Plaatsen cultuuronderwijs op de agenda van bouw en teamoverleg
- 7 Cultuurcoördinator werkt samen met lokaal steunpunt cultuur en de culturele omgeving
 - Maak en de benut de culturele kaart van de omgeving
 - Betrek collega's bij de marktverkenning
 - Betrek culturele partners bij het ontwikkelen van nieuwe projecten

Korte video draagvlak creëren



Weerstand

Vooral bij veranderingen en vernieuwingen treedt regelmatig weerstand op in de vorm van 'tegendruk'. Weerstand bestaat uit negatief geladen gevoelens. Globaal zijn er twee soorten weerstanden te onderscheiden: vluchten en vechten. Vluchtsignalen zijn te herkennen aan non-verbale uitingen, psychologiseren, anderen ervoor op laten draaien, onrust naar buiten brengen, stiltes, afwachtend gedrag, duikbootgedrag, subgroepen vormen, ontlopen en verwarring zaaien. Vechtsignalen zijn spot, verbaal geweld, negativisme en openlijke weerstand.

Weerstandgedrag kan heel openlijk maar ook heel subtiel worden geuit. Dat wordt duidelijk in het filmpje De Kar. De moeite waard om te bekijken als het niet helemaal gaat zoals je wilt.



[Video weerstand De Kar](#)



TIPS VOOR HET OMGAAN MET WEERSTAND

- Zie weerstand als vorm van betrokkenheid en neem het serieus
- Signaleren en benoemen
- Accepteren en inleven
- Verkennen: welke zorgen heeft de persoon en op welke gebied?
- Analyseren: wat verloopt problematisch bij de afstemming?
- Interventie: (actie)plan maken gericht op de persoon, relatie en situatie
- Interventies uitvoeren
- Werk daadkrachtig aan oplossing van werkproblemen en stel tijdig bij





Samenwerkingsverbanden en netwerken

Je hebt je icc-certificaat behaald en je gaat aan de slag met de uitvoering van je taken. Maar hoe blijf je op de hoogte van actuele ontwikkelingen? Hoe gaat het bij anderen en wat kun je daarvan leren? Hoe kun je elkaar helpen en wat kunnen culturele instellingen voor je betekenen? In dit hoofdstuk zetten we uiteen welke rol samenwerkingsverbanden en netwerkbijeenkomsten kunnen spelen in het op peil houden van je deskundigheid en het opdoen van inspiratie. Netwerken is meer dan vergaderen, het is contacten leggen en onderhouden met personen en instellingen die jou dichterbij je doel kunnen brengen. Netwerken zijn als levende organismen die kunnen opbloeien, groeien en afsterven. Het blijkt dat samenwerkingsverbanden waarin er voor alle deelnemers wat te halen is, het beste floreren. Als cultuurcoördinator kun je meewerken om van je netwerken inspirerende bijeenkomsten te maken. Zoek uit welk soort netwerk het beste aansluit bij je wensen.

Netwerk van cultuurcoördinatoren

Een lokale cultuurcoördinator, adviseur, trainer of (gemeente)ambtenaar kan een netwerk van cultuurcoördinatoren oprichten en in stand houden om voeling te houden met de praktijk. De initiatiefnemer kan fungeren als intermediair tussen de cultuurcoördinatoren en partijen bij elkaar brengen.

Om zo'n netwerk te laten slagen zijn een aantal randvoorwaarden belangrijk:

- Draagvlak op directieniveau: de school moet een cultuurcoördinator aanstellen en netwerken in het taakbeleid opnemen.
- Inspiratie: door andere cultuurcoördinatoren te spreken en goede voorbeelden te zien kunnen de deelnemers elkaar inspireren om nieuwe cultuureducatieve activiteiten te ontwikkelen. Ook kunnen mensen of organisaties van buiten het netwerk zorgen voor inspirerende input.

- Kennisuitwisseling: cultuurcoördinatoren kunnen leren van elkaars ervaringen, waardoor niet iedereen alles zelf hoeft te ontdekken.
- Inhoudelijke agendapunten: verdieping door culturele instelling of persoon, deze inhoudelijke input kan ervoor zorgen dat een netwerk interessant blijft voor de deelnemers.
- Contacten: structureel contact met de culturele omgeving kan leiden tot inhoudelijke samenwerking en vraagsturing.

Thema's voor netwerkbijeenkomsten

Waar heb je het met elkaar over? Veelgenoemde thema's die aan bod kunnen komen tijdens netwerkbijeenkomsten zijn:

- Taakverdeling tussen directie en cultuurcoördinator (Wie doet wat?)
- Beschikbaarheid van uren voor cultuurcoördinator (Hoeveel uur heb je? Hoeveel uren heb je nodig?)
- Doorgaande leerlijn (Hoe stem ik het cultuuraanbod af op de rest van het curriculum?)
- Financiering (Wat zijn de mogelijkheden voor subsidie?)
- Draagvlak (Hoe motiveer ik mijn team? En mijn directeur?)
- Good practises van cultuuronderwijs in school, het delen van mooie culturele activiteiten

Er zijn natuurlijk veel meer thema's te bedenken die interessant zijn om in een netwerk aan de orde te stellen. Het is belangrijk wensen in kaart te brengen tijdens de bijeenkomsten, hierover tot overeenstemming te komen en te voldoen aan deze behoeften. Zo voelen de deelnemers van een netwerk zich betrokken en is de kans op een vitaal netwerk groter.



Communicatie en publiciteit

In je werk als cultuurcoördinator heb je te maken met diverse vormen van communicatie met allerlei personen binnen en buiten school. Elke school kent verschillende doelgroepen, zoals kinderen, ouders, directie, medewerkers, bestuur, medezeggenschapsraad, ouderraad en externe partijen als de gemeente of andere scholen. Al deze groepen hebben eigen informatiebehoeften. Dit hoofdstuk biedt je tips om communicatie en publiciteit goed aan te pakken.

Opstellen publiciteitsplan

Om de informatie-uitwisseling zo goed mogelijk te laten verlopen, is het handig om een publiciteitsplan op te stellen. Heldere communicatielijnen en gerichte publiciteit verhogen in sterke mate de motivatie en betrokkenheid. Door regelmatig activiteiten in het zonnetje te zetten werk je mee aan de culturele profilering van je school en de waardevolle inspiratie en betekenis van cultuuronderwijs voor kinderen, collega's en ouders.

Een publiciteitsplan helpt om orde te scheppen als je met meer doelgroepen, communicatiedoelen en middelen te maken hebt. Het helpt ook om prioriteiten te stellen en een logische samenhang te creëren. Het plan maakt je communicatiemiddelen effectiever, doordat je hebt uitgedacht hoe en wat je aan wie wilt communiceren.

Goede publiciteit begint door je af te vragen wat de school wil uitstralen, waar deze voor staat en hoe de doelgroepen de school zien. Bedenk dat alles communicatie is. Ieder gesprek met een ouder of een leerkracht, de manier waarop je de telefoon opneemt of de manier van lesgeven. Daarom is het raadzaam om een duidelijke visie te hebben waarin onder meer staat wie de doelgroepen zijn, wat je hen wilt vertellen en hoe je hen wilt bereiken.

Waarschijnlijk heeft je school al een eigen pr-strategie met middelen als de website, nieuwsbrieven en ouderavonden.

Inventariseren van de huidige pr-activiteiten

Wat doet de school momenteel aan pr? Welke pr-activiteiten verricht de school? Bestaat daarvoor een plan? Welke communicatiemiddelen zetten we momenteel in? Wie zijn erbij betrokken? Wie zijn de sleutelfiguren? Wat is het huidige budget? Wat is het resultaat? De antwoorden op deze vragen geven een goed beeld over de huidige pr-activiteiten. Waarschijnlijk ontdek je mogelijkheden en ingangen voor een beter gebruik van bestaande communicatiemiddelen.



TIP

- 1 **Informeer bij ouders of er iemand is die ervaring heeft met communicatie. Zo iemand kan je een heel stuk op weg helpen**
- 2 **Onderzoek wat er over cultuuronderwijs staat beschreven en hoe dit zichtbaar is in de schoolgids, nieuwsbrieven, het leerling portfolio, de leerling rapportage, kind-oudergesprekken, op sociale media of op de website.**

Doelstellingen

Een pr-plan voor cultuuronderwijs sluit aan bij de cultuurvisie en -ambitie van de school. Deze visie is een goed vertrekpunt voor je formulering van doelen. Formuleer doelstellingen zoveel mogelijk per doelgroep. Bijvoorbeeld:

- Verbeteren van de interne informatiestroom
- Ouders meer betrekken bij schoolactiviteiten
- Intensievere samenwerking met culturele partners
- De schoolomgeving beter laten zien welke culturele hoogtepunten de school kenmerken

Communiceren met doelgroepen

De aard van de communicatieboodschap verschilt per doelgroep. Te onderscheiden zijn informeren, motiveren

en inspireren. Informeren gaat over zakelijke mededelingen, bijvoorbeeld over de data van een theaterbezoek. Voor het motiveren ga je een stapje verder door argumenten te benoemen, meer achtergrondinformatie te geven over bijvoorbeeld de betekenis van het dansproject. Bij het inspireren zet je extra middelen in om in woord en beeld deelnemers te enthousiasmeren en anderen te inspireren. Denk hierbij aan informatie over een creatieve opening van een project, presentaties van kinderen voor ouders of een videoverslag over het museumbezoek. In het onderstaand schema kun je aangeven wie je welke boodschap wilt meegeven. Probeer voor iedere doelgroep ten minste één communicatieactiviteit te bedenken.

COMMUNICATIEMATRIX VOOR DE CULTUURCOÖRDINATOR

Intern	informeren	motiveren	inspireren
Leerlingen			
Collega's			
Directie			
Bestuur			
Ouders			
Extern	informeren	motiveren	inspireren
Culturele aanbieders			
Bemiddelaars			
Gemeente			
Andere scholen			
Pers/publiciteit			

Middelen

De pr-middelen die je kunt inzetten zijn legio. Denk bijvoorbeeld aan: open dag, voorlichtingsavond, kijkochtend/openbare les, brochure, schoolgids, website, sociale media, een digitale tool zoals Klasbord waarmee de leerkrachten met ouders in contact blijven, de nieuwsbrief, posters, flyers, advertenties, ingezonden stukjes naar de krant, tentoonstelling in de school, inzamelacties

voor goede doelen, feesten en vieringen, deelname aan activiteiten in de gemeente (zoals de jaarlijkse culturele uitmarkt of een festival over de middeleeuwen).

Plan van aanpak

Welke pr-activiteiten, evenementen en middelen ga je inzetten? Per activiteit kun je een beknopte beschrijving maken van type activiteit, doelgroep, doelstelling en wijze van aanpak.

Evenement / activiteit	doelgroep	doelstelling	aanpak
Culturele dag	Ouders, bestuur, buurt	PR voor de school	Persbericht opstellen
Foto project	Kinderen en ouders middenbouw		Tentoonstelling
Kunstweek	Kinderen van groep 1 t/m 8		Afsluitende manifestatie
Museumbezoek	Groepen 5 en 6		Beeldverslag op website





Lessen uit de cultuur onderwijspraktijk: evalueren

Elke school geeft op zijn eigen manier vorm aan het beleid en de activiteiten rondom cultuuronderwijs. Voor alle betrokkenen betekent dit dat men al doende leert. Dit leerproces kun je invullen door te reflecteren op je eigen ervaringen, door te evalueren dus. Dit hoofdstuk helpt je bij het nadenken over het doel, het onderwerp en de opzet van een evaluatie.

Waarom evalueren?

Evalueren kan verschillende redenen hebben. Soms is het noodzaak, bijvoorbeeld omdat de directeur of subsidiegever een verantwoording van bestede middelen en uren verwacht. Soms wil je feiten achterhalen: Hoeveel leerlingen deden er mee? Welke disciplines kwamen aan bod? Hoeveel lessen uit de nieuwe methode zijn nou eigenlijk gegeven? Soms wil je verbeteren: achterhalen hoe het tot nu toe is gegaan en onderzoeken of en hoe het beter kan.

Aan evalueren denken we vaak pas als het werk is gedaan. In de praktijk evalueren we ook pas achteraf terwijl het verstandig is al bij aanvang van het werk na te denken over de onderwerpen die je achteraf wilt evalueren.

Evalueren klinkt misschien ingewikkeld, maar dat hoeft het helemaal niet te zijn. Als je erbij stil staat, merk je dat de wereld wemelt van evaluaties. De nabeschuiving van een voetbalwedstrijd, het napraten met vrienden na een film of toneelvoorstelling, bij vakantiefoto's nog eens alle gebeurtenissen doornemen, bedenken waarom die zelfgebakken cake minder lekker smaakt dan de vorige keer – het zijn allemaal vormen van evaluatie. Evalueren is niet alleen feiten op een rijtje zetten, alles nog eens de revue laten passeren. Het gaat erom dat de feiten, de gebeurtenissen worden geanalyseerd en dat

er conclusies aan worden verbonden. De volgende keer moet de oven op een lagere stand. We hadden eerst veel regen, maar gelukkig hadden we geen camping voor drie weken gereserveerd en konden we naar zonniger oorden doorreizen. Daar moet je in zo'n land inderdaad rekening mee houden. Ik vond de film niet zo geweldig, maar toen ik hoorde hoe de anderen het hadden ervaren, kon ik hem toch beter waarderen.

Uit de voorbeelden blijkt wel dat evaluaties vaak spontaan plaatsvinden, niet gepland en niet gestructureerd. Die evaluaties zijn waardevol, maar beperkt. Het leren is overgelaten aan het toeval en vaak had er veel meer geleerd kunnen worden. Door de eindeloze aaneenschakeling van evaluaties leren mensen toch ongemerkt heel veel. De een leert overigens gemakkelijker van deze evaluaties dan de ander. De een heeft aan één fout genoeg om het nooit meer te doen, waar een ander dezelfde fout misschien wel twintig keer maakt.



TIPS

Door al vanaf de start na te denken over welke informatie je nodig hebt om bepaalde beslissingen te kunnen nemen, kun je bepalen hoe je de evaluatie moet aanpakken.

Vooraf nadenken over de vragen die je achteraf wilt stellen, dwingt je tot het scherp stellen van wat het doel is, welk resultaat je voor ogen hebt en hoe je dat kunt bereiken.

Wat wil je weten?

Als je hebt vastgesteld waarom je evalueert, is het belangrijk om te bepalen welke informatie je boven tafel wilt krijgen. Ga bij jezelf te rade wat je precies wilt weten. Wil je bepaalde gegevens verzamelen over de organisatie van de culturele activiteiten, bijvoorbeeld de werkwijze van of je contacten met de culturele instelling? Of wil je gegevens verzamelen over de ervaringen van leerkrachten, leerlingen of ouders met een culturele activiteit? Wil je voor het nieuwe cultuurplan van de school toetsen in hoeverre de huidige visie op cultuuronderwijs volstaat? De evaluatie kan verschillende doelen hebben en daarbij horen verschillende vragen. Bijvoorbeeld:

Evaluatievragen ter verantwoording zijn:

- Zijn de gestelde doelen bereikt? (tussendoor en achteraf)
- Hoeveel tijd en geld heeft het gekost? (achteraf)

Evaluatievragen ter verbetering zijn:

- Hoe wordt er intern aan cultuuronderwijs gewerkt in de groepen? Welke knelpunten worden ervaren? (om tussentijds bij te sturen)
- Hoe is het met de randvoorwaarden gesteld? Welke faciliteiten zijn er nodig? (jaarlijks, om het nieuwe programma te verbeteren)
- Hoe functioneert mijn netwerk voor cultuuronderwijs? (om tussentijds bij te sturen)
- Hoe verloopt de samenwerking met de culturele partners? (om tussentijds bij te sturen)
- Hoe wordt het programma van culturele activiteiten ervaren? (jaarlijks, om het nieuwe programma te verbeteren)
- Hoe is de culturele activiteit ervaren? (uitwisselen van ervaringen, bijvoorbeeld tussen leerkrachten of tussen school en culturele instelling)
- Hoe functioneert het cultuuronderwijsbeleid op onze school? Is er sprake van verankering? (jaarlijks, om het beleid te blijven verbeteren)

TIPS

- **Probeer niet alles te evalueren, maar maak keuzes. Stel jezelf niet teveel doelen, evalueren om één vraag te beantwoorden is genoeg reden om te evalueren**
- **Overleg met je collega's en je directeur over wat je precies wilt achterhalen met evalueren**



Wanneer evalueren?

Je kunt zoals gezegd achteraf evalueren door na afloop van het project, de culturele activiteit of een proces gegevens te verzamelen. Op grond van de uitkomsten kun je dan bepalen of je het nog eens op dezelfde wijze zult doen of op welke punten je het een volgende keer anders wilt doen. Maar je kunt natuurlijk ook tussentijds evalueren. Hiervoor deel je een project op in verschillende fases. In iedere fase evalueer je hoe het tot dan toe gaat en kan het vervolg van het project op basis van de onderzochte ervaringen bijgesteld worden. Neem bijvoorbeeld de jaarplanning van culturele activiteiten. Dit project kun je opdelen in de volgende fases: ideevorming, uitwerking plannen, uitvoering plannen, voorbereiden volgend jaar.

Met wie evalueer je?

Nu je bepaald hebt waarom je welke informatie wilt verzamelen, kun je bepalen welke partijen je die informatie kunnen leveren. Dit kunnen collega's, de directie van de school, leerlingen, ouders, culturele instellingen of de subsidieverlener zijn. Je kunt ook meer evaluatievragen hebben, per vraag bepaal je dan bij welke partij je de benodigde informatie kan halen.

TIPS

- **Evalueer niet alleen op directieniveau, maar juist ook op het uitvoeringsniveau. Vergeet de leerlingen niet mee te nemen!**
- **Evalueer niet alleen binnen de school, maar ook buiten de school (ouders, culturele instellen, enzovoorts)**



Hoe stel je vragen?

Je hebt nu vastgesteld waarom je gaat evalueren en hoe je dat gaat aanpakken. Maar hoe zorg je er nu voor dat je niet alleen maar te horen krijgt wat je al weet of alleen maar wat je wilt horen? Kortom hoe krijg je objectieve informatie boven tafel en voorkom je dat je stuurt bij evaluatievragen?

Voor het stellen van zowel schriftelijke als mondelinge vragen kun je de volgende criteria hanteren:

- Wees zo *concreet* mogelijk: definieer duidelijk waarnaar je vraagt, specificeer dat zo mogelijk naar tijd en plaats en vraag indien mogelijk naar telbare antwoorden
- Zorg dat de vragen *beantwoordbaar* zijn: vraag niet al te gedetailleerde informatie, stel de vraag zo simpel en kort mogelijk, stel één vraag tegelijk en vermijd ontkenningen. Daarnaast moeten de vragen natuurlijk te

beantwoorden zijn door degene die je de vraag voorlegt

- Stel je vragen zo *neutraal* mogelijk: verstop geen normen of verwachtingen in de vraag en veronderstel niet teveel voorkennis

Andere mogelijkheden voor een laagdrempelige evaluatie:

- de koffieautomaatgesprekjes in de ochtend en middag (en misschien hier een tablet neerzetten met een ultrakort vragenlijstje die mensen tijdens het wachten op de koffie even kunnen invullen)
- mentimeter inzetten aan het begin van een teamvergadering
- een uitdagende aanklikbare vragenlijst voor ouders in het digitale infobulletin
- een petje op petje af spel, reageren op stellingen. Dit kan zowel bij leerlingen als bij je collega's!

TIPS



- **Stel je vragen in een logische volgorde: stel eerst algemene vragen en vraag vervolgens naar steeds gedetailleerdere informatie**
- **Formuleer je vragen en antwoorden SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden)**

Hoe communiceer je de uitkomsten?

Met de evaluatie stel je vragen en verzamel je informatie. Vervolgens ga je die informatie bekijken en vallen je zaken op. Soms zijn dat positieve uitkomsten: bijna alle leerlingen vonden het een leuke voorstelling, de leerkracht had plezier in het integreren van de culturele activiteit in het lesprogramma of alle leerkrachten beginnen zich bewust te worden van het nut van cultuuronderwijs. Soms zijn het verbeterpunten die voor iedereen duidelijk zijn: de voorstelling bleek te lang te zijn voor leerlingen uit groep 1 en 2, de gymzaal was geen geschikte plek voor de schilderworkshop of de formulering van het beleid moet nog vertaald worden naar de dagelijkse praktijk. Maar soms ook zijn de bevindingen ronduit negatief: de culturele instelling maakte niet waar wat ze had beloofd, de culturele instelling was zeer teleurgesteld over de voorbereiding van de leerlingen door de leerkracht of de leerkrachten herkennen de visie op cultuuronderwijs helemaal niet.

In het geval van negatieve uitkomsten van de evaluatie is het niet leuk om die bekend te maken. Toch is het

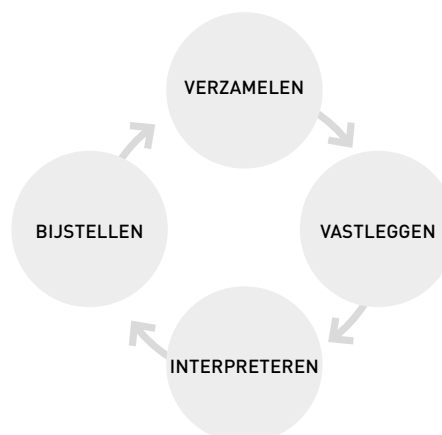
verstandig dit wel te doen, zodat er verbeterd kan worden. Dit zijn enkele praktische tips hoe je hier het beste mee om kunt gaan:

- Mocht je het evaluatieverslag openbaar willen maken, ga dan eerst in gesprek met de personen op wie de negatieve uitkomsten van toepassing zijn, zodat zij niet overvallen worden
- Bij het gesprek met de betrokken persoon of instelling is het handig de regels voor feedback in gedachten te houden:
 - 1 Noem eerst iets positiefs dat verband houdt met het onderwerp
 - 2 Zeg objectief wat er gebeurde waar je kritiek op hebt, spreek daaruit vanuit jezelf (in *ik-zinnen*)
 - 3 Vermijd het woord 'maar', zeg niet: 'Ik vond dat je het goed deed, maar je bent wel te veel aan het woord geweest.' Zeg in plaats daarvan: 'Ik vond dat je het goed deed. Ik zag dat je veel aan het woord was.'
 - 4 Vertel wat hiervan het gevolg was, spreek wederom vanuit jezelf. Bijvoorbeeld: 'Dat had tot gevolg dat ik me ongelukkig voelde, omdat ik mijn onderwerpen niet kon noemen.'
 - 5 Geef een suggestie hoe dit beter zou kunnen. Bijvoorbeeld: 'Als je tussendoor had gevraagd of anderen nog iets wilde opmerken, dan had ik me daar beter bij gevoeld.'

Formuleer de verbeteracties niet beschuldigend, maar ontwikkelingsgericht: de leerlingen waren nu niet goed voorbereid op de voorstelling die zij gingen zien, in de toekomst moeten we tijd plannen voor voorbereiding van de leerlingen, waardoor zij meer van de culturele activiteit kunnen leren.

Het evaluatieproces

Evalueren doe je in vier stappen: verzamelen, registreren, interpreteren van informatie en bijstellen van de aanpak. De vier stappen volgen telkens weer op elkaar en vormen dus een cyclus. De doorlooptijd van de evaluatie verschilt afhankelijk van de manier van evalueren.





TIPS

- Door het verslag voor te leggen aan je gesprekspartners kun je eventuele onjuiste interpretaties eruit halen
- Het gebruik van het programma Excel is voor het maken van een verslag zeer handig

CHECKLIST

- 1 Waarom evalueer je?
 - om achteraf te verantwoorden
 - om het werk te verbeteren
- 2 Wat is het doel van de evaluatie?
 - Wat wil je weten? Welke vragen moet de evaluatie beantwoorden?
 - Met welk resultaat ben je tevreden?
- 3 Wie kunnen welke evaluatievragen beantwoorden?
Kwestie A te beantwoorden door:
 - Collega's
 - Directie
 - Leerlingen
 - Ouders
 - Medewerkers culturele instellingen
 - SubsidieverlenerKwestie B te beantwoorden door:
 - Collega's
 - Directie
 - Leerlingen
 - Ouders
 - Medewerkers culturele instellingen
 - Subsidieverlener
- 4 Wanneer evalueer je? (Achteraf of tussentijds of beide)
- 5 Hoe ga je informatie verzamelen?
- 6 Hoe leg je de verzamelde informatie vast?
- 7 Welke inzichten levert de evaluatie op?
- 8 Welke acties moeten ondernomen worden?
 - Wat moet er veranderen?
 - Wie moeten geïnformeerd worden over de bevindingen?
 - Wat moet er in de toekomst gedaan worden?



COLOFON

Dossier ICC

Auteurs

Deel 1 Pieter Mols

Deel 2 Karin Kievit

Deel 3 Rudy Elmans en Marlies Tal (Hoofdstuk evaluatie)

Redactie

Inger van Til (Cultuurkracht), Judith Vossen,

Eeke Wervers (LKCA)

Eindredactie

Eeke Wervers

Illustraties

Rolf Resink hetismooiwerk.nl

Met dank aan KC de Lindt en OBS 't Hout, beide in Helmond, voor de gelegenheid om foto's te maken.

Vormgeving

Taluut

Drukwerk

Drukkerij Libertas Pascal

Uitgever

Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en

Amateurkunst (LKCA)

Lange Viestraat 365

Postbus 452

3500 AL Utrecht

030 711 51 00

info@lkca.nl

www.lkca.nl

ISBN 978-90-6997-168-1

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuur-educatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Een digitaal toegankelijke versie van deze publicatie is in te zien of te downloaden op de website van LKCA.

© LKCA Utrecht, juni 2021





