

# DOSSIER **icc**

## DEEL 3

### Van plan naar praktijk

*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 vorm geven aan je ideeën over cultuuronderwijs op school. Op de website van het LKCA voor de cultuurcoördinator zijn formats met werkbladen en voorbeelden van werkvormen te vinden, zodat je daar direct mee aan de slag kunt.*

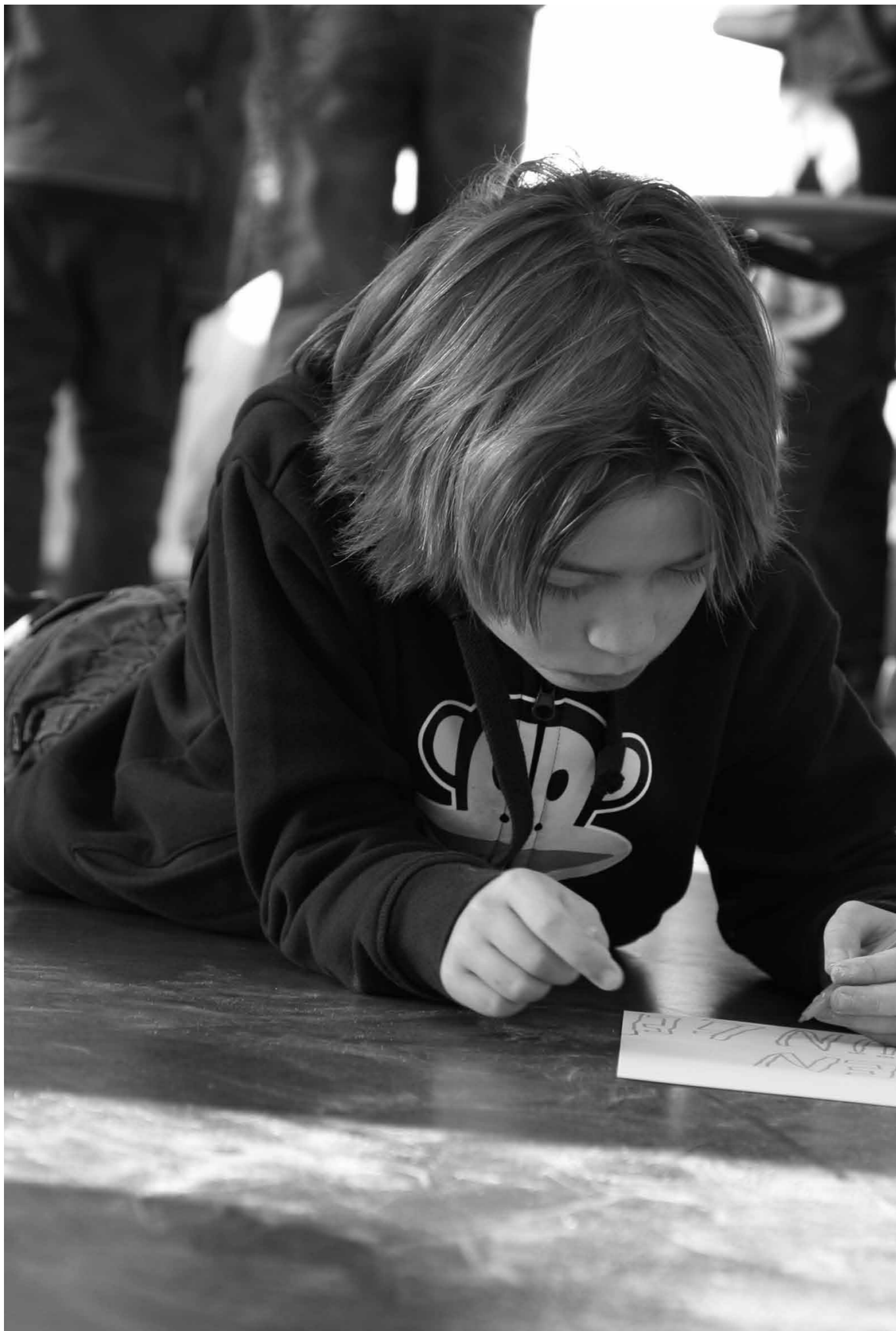
DOSSIER ICC\_Deel 3

auteurs: Rudy Elmans en Marlies Tal

redactie: Eeke Wervers

© 2014 LKCA

**L**  
**K**  
**A**  
**C**



*Wat merken leerlingen, leerkrachten en ouders van cultuonderwijs? 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.*

## HOOFDSTUK 16

# Het maken van een activiteitenplan

### **De fundamenten**

Niet alleen mooie ambities, ook de beschikbare onderwijstijd, teamkwaliteiten, het aanbod en het budget bepalen wat op jouw school de mogelijkheden voor cultuonderwijs 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 cultuonderwijs 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 cultuurbeleidsplan (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 (cultuurbeleidsplan 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 DOSSIER ICC 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 meerjarenplanning als een jaarplanning kun je ruimte opnemen voor spontane acties. Eén discipline per leerjaar voor alle groepen biedt de mogelijkheid om als school 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	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019
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 theatervoorstelling een totaalpakket aangeboden, inclusief voorbereiding en workshops? Of ga je niet naar een voorstelling en kies je voor een hele dag workshops op school?

#### 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.

### 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.

## 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:

1. kijken en/of luisteren naar (beschouwen)
2. nadenken over, een eigen mening vormen
3. 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, belevenissen, 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 waarderen (kerndoel 56).



*Een activiteitenplan is niets zonder activiteiten. Maar hoe selecteer je uit het immense aanbod datgene wat past bij jullie school en jullie wensen? Daarover gaat dit hoofdstuk.*

## HOOFDSTUK 17

# Selecteren van cultureel aanbod

### Keuzestrategieën

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

1. De school kiest ervoor te participeren in het lokale samenwerkingsverband voor de inkoop van het cultureel jaarprogramma. De selectie wordt overgelaten aan externe experts en adviseurs.
2. 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.
3. De school stelt op basis van haar visie en onderwijsthema's jaarlijks een divers cultureel programma samen. Zo kunnen meer disciplines aanbod komen, verdeeld over de bouwen.



Bij de eerste strategie werken scholen samen in een bovenscholings 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 culturele leveranciers, provinciale cultuurmakelaar of de regioadviseur. 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 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 beleidsplan. 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 gebruik maken van de voorselectie en referenties van provinciale of regionale cultuurscouts. Deze cultuurscouts weten wat goede producten zijn die aansluiten bij de doelgroep. 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 beleidsplan, 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 hoofdstuk 18).

#### **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 leveranciers. Cultuurmakers 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 cultuurmarkten georganiseerd.

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 belevenis
- 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:*

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

#### *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 ander culturen
- Activiteit sluit aan bij het geschiedenisthema (bijvoorbeeld Romeinen)
- Toepassen van diverse creatieve werkvormen (kunstdisciplines) 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







*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.*

## HOOFDSTUK 18

# Zelf culturele activiteiten ontwikkelen

### **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. In de praktijk staat het vraaggericht werken nog in de kinderschoenen. Blijkbaar is het lastig om de vraag helder te formuleren, om tijd vrij te maken en gericht naar een oplossing te zoeken. Overtuig jezelf en elkaar van de noodzaak en durf je vraag te stellen: je zult zien dat cultuurmakers graag met je meedenken. Stel vragen die cultuurmakers 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.

#### **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)

#### **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.



*'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 de regeling versterking cultuureducatie? 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. Aanvullende informatie vind je op de website.*

## HOOFDSTUK 19

# Geldbronnen

### **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 € 101,74 per school en € 4,25 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.

Via de Regeling Prestatiebox PO ontvangen scholen jaarlijks € 10,90 per leerling voor cultuureducatie. Dit geld blijft tot en met het schooljaar 2015-2016 beschikbaar. 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.

### **Gemeentebudget voor cultuonderwijs**

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 cultuonderwijs 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. In januari 2013 is door het ministerie van VWS besloten om de Impuls Brede scholen Sport en Cultuur voort te zetten als Brede Impuls Combinatiefuncties.

### **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 de 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 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.

### **Sponsoring**

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.

#### **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.
- Gebruik de 'oefening budgetteren' voor zoeken van dekking voor de begroting op de website





*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.*

## HOOFDSTUK 20

# Budgetteren en begroten

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 school-management dat beleid bepaalt en financiële kaders vaststelt. Dat biedt kansen voor onder meer schoolprofilering en nieuw inkoopbeleid voor externe cultuurleveranciers. Er is ruimte voor marktwerking. Een bedreiging is: geen beleid, geen geld. Daarom is een cultuurbeleidsplan zo belangrijk.

Maar er zijn ook kansen, zoals verwoord door een schooldirecteur: 'Als wij het belangrijk vinden dat uit de lumpsum een extra bedrag per leerling gereserveerd wordt voor cultuur bovenop de € 10,90, dan doen wij dat'. Wanneer de lumpsumgelden voor cultuuronderwijs gebundeld worden is een bedrag van € 14,50 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 hebben negentien schoolbesturen van Limburg een vast bedrag per leerling beschikbaar gesteld voor cultuuronderwijs. Hiermee is het onderwijs een stabiele infrastructuur in de culturele infrastructuur van de provincie c.q. regio. 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.

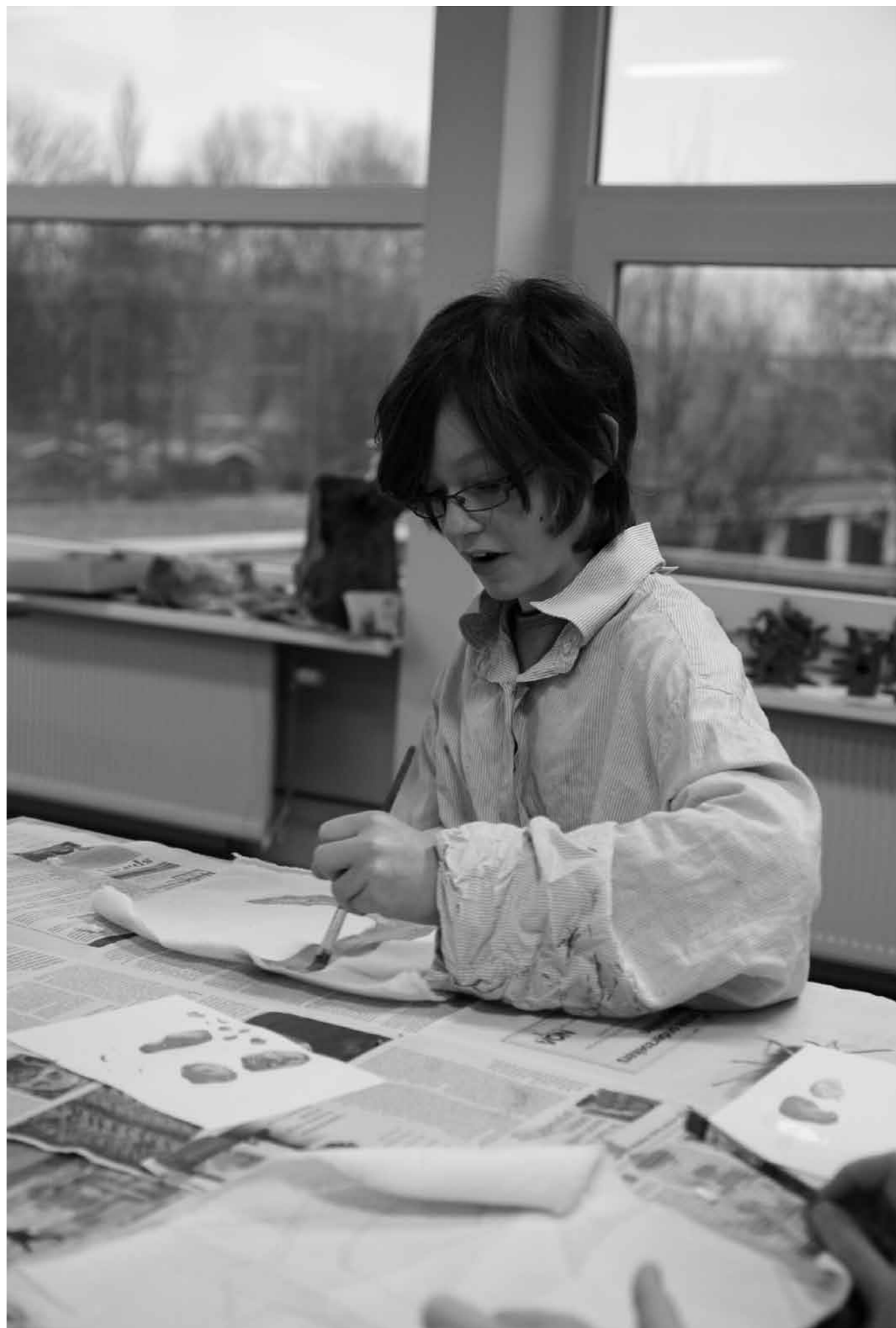
Bij een werkbegroting gaat het om daadwerkelijke kosten voor voorstellingen, excursies, gastlessen, projectkoffers en leerlingenvervoer. Bij een begroting hoort een dekkingsplan, de dekking kan gevonden worden in de in het vorige hoofdstuk beschreven geldbronnen (zoals de lumpsum, ouderbijdrage, budget 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 €10,90	=	€	4.196,50
vast bedrag per school Velo (binnen lumpsum)	=	€	101,74
variabel Velo-bedrag per leerling 385 leerlingen x €4,25	=	€	1.636,25
totaal beschikbaar	=	€	5.934,49





*Na de icc-cursus ga je op je school aan de slag met cultuuronderwijs. Vanuit je passie en drijfveren ga je je taak als cultuurcoördinator met hart en ziel vormgeven. Word je een duizendpoot, regelneef, coproducer of postbode? Door je bewust te zijn van je taak 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.*

## HOOFDSTUK 21

# Taken en taakverdeling

### **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 taak 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. De meeste cultuurcoördinatoren voeren taken uit binnen de volgende zeven verschillende taakgebieden: 1. communiceren, 2. plannen ontwikkelen, 3. cultuuraanbod beoordelen, 4. samenwerken met externen, 5. professionalisering, 6. samenwerken binnen school en 7. coördineren. Uit onderzoek blijkt dat alle genoemde taken als relevant ervaren worden, met als belangrijkste samenwerken

binnen school, coördineren en plannen ontwikkelen. Sommige cultuurcoördinatoren zien hun taak liever als een functie. Er zijn formeel echter maar twee functies in het basisonderwijs: directeur en leerkracht. Als leerkracht kun je het cultuurcoördinatorschap als taak hebben, een taak die vergelijkbaar is met andere interne coördinatoren (bijvoorbeeld voor taal of ICT) of intern begeleiders. Deze taken spelen zich af op drie niveaus: innovatie, coördinatie en begeleiding. Door het maken van een taakomschrijving kun je je taken beschrijven en komen tot een heldere taakverdeling tussen cultuurcoördinator, directeur en team.

### VOORBEELD

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

1. Innoverende taken: initiatief nemen, met voorstellen komen

- Opstellen cultuurbeleidsplan
- 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 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 cultuuronderwijsve 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), 729 voor overige taken en voor deskundigheidsbevordering. Het is belangrijk om op basis van het beleidsplan 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.

## Persoonlijke ontwikkeling, een planmatige aanpak

Onderdeel van het cultuurbeleidsplan is ook jouw rol en taak als cultuurcoördinator. In het beleidsplan staat beschreven hoe jouw rol zich in de komende jaren zal ontwikkelen. Op de website 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. Als die rol bijvoorbeeld vooral op het organisatorische vlak ligt, zul je vooral sterk moeten zijn in de onderdelen bij de 'organisatorische component' en 'competent in samenwerking met collega's'. Is je taak vooral gericht op het ontwerpen van onderwijs en activiteiten, dan zul je vooral pedagogisch, didactisch en vakcompetent moeten zijn.

#### **STAPPENPLAN PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**

Om het onderdeel persoonlijke ontwikkeling vorm te geven kun je de volgende werkwijze volgen:

- Maak met de beschrijving van je huidige rol als cultuurcoördinator een scan van het overzicht competentieprofielen. Iedere competentie die je in sterke mate nodig hebt om jouw taak te kunnen uitvoeren, markeer je met een rood potlood. Probeer daarbij niet aan je eigen persoon te denken, maar denk gewoon aan de taak zelf, los van de persoon die de taak uit moet voeren.
- De competenties die je wel nodig hebt, maar in mindere mate kleur je groen.
- De competenties die je niet nodig hebt, geef je geen kleur.
- Stel aan de hand van de gemarkeerde competenties een profiel samen van de cultuurcoördinator in de huidige situatie op school.
- Print een nieuwe versie uit van het document en herhaal de vorige stappen, maar nu met de focus op iemand die de taken in de toekomst uit moet gaan voeren. Stel aan de hand van die verzameling een profiel op van de taken van die toekomstige cultuurcoördinator.
- Spiegel die twee profielen aan de competenties die jij nu al bezit en voeg aan de twee teksten een overzicht toe van de competenties die je nog mist als jij die cultuurcoördinator zou zijn.
- 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. De icc-cursus kent een vervolg met verdiepingscursussen en netwerkbijeenkomsten. 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 hun 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.

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.

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 [www.lkca.nl/icc](http://www.lkca.nl/icc)

### **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.

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 takenhuis, 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.



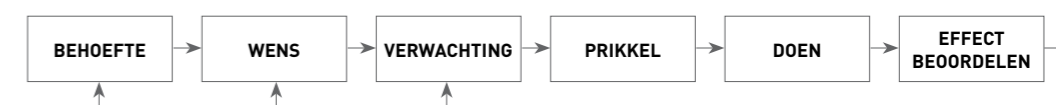
*Hoe krijg ik mijn collega's mee, hoe zorg ik voor draagvlak en waarmee kan ik mijn team inspireren? In dit hoofdstuk reiken we je instrumenten aan die je daarbij kunnen helpen. Draagvlak verwerven begint bij een visie. 'Een visie genereert energie en levert focus, enthousiasme, zingeving en creatieve 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.*

## HOOFDSTUK 22

# Inspiratie en draagvlak

### 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, onzekerheid 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 muziekmethode 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:

1. duidelijke doelen
2. open communicatie
3. verantwoordelijkheidsbesef
4. een goede taak- en rolverdeling

Tips voor motiverende acties gericht op het team:

- 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 te voren 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 tijdpad 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? Al jaren blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van de onderwijsinspectie dat het muziekonderwijs onder de maat is. De oorzaak hiervan wordt gezocht in de vooropleiding, ambitie van de school en bij persoonlijke kwaliteiten en ambities. Het liefst willen scholen voor specifieke leergebieden vakdocenten aantrekken, maar hiervoor is weinig ruimte in de formatie. Voor het blijvend ontwikkelen van professionaliteit in het onderwijs is sinds 2004 een wettelijk kader, de Wet BIO. Deze wet regelt de vaststelling van bekwaamheidseisen voor onderwijsgeevenden in het onderwijs. Als cultuurcoördinator kun je inventariseren welke kwaliteiten in huis 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.

<b>VOORBEELD KWALITEITSKAART</b>
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 participeren bij de uitvoering van culturele activiteiten?

## Voorwaarden voor draagvlak

Samenvattend kunnen we stellen dat er een aantal voorwaarden is voor het creëren van draagvlak. Vanuit de icc-cursussen hebben cultuurcoördinatoren de volgende zeven prioriteiten benoemd, voorzien van advies en mogelijke acties.

	<b>VOORWAARDEN</b>	<b>MOGELIJKE ACTIES</b>
1	Accepteer de huidige cultuuronderwijspraktijk	Breng de huidige praktijk in beeld, met inbreng van collega's Bekijk deze vanuit een nieuwe bril; 7 disciplines en 3 leerstrategieën Wees trots, waardeer inzet en inbreng van collega's Benoem enkele hoogtepunten uit de praktijk; kunstproject 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 40 – 120 taakuren per jaar, afhankelijk van de grootte van de school.
5	Het budget is bekend en gegarandeerd	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

## 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 weerstand 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.

<b>TIPS VOOR HET OMGAAN MET WEERSTAND</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie weerstand als vorm van betrokkenheid en neem het serieus</li> <li>• Signaleren en benoemen</li> <li>• Accepteren en inleven</li> <li>• Verkennen: welke zorgen heeft de persoon en op welk gebied?</li> <li>• Analyseren: wat verloopt problematisch bij de afstemming?</li> <li>• Interventie: (actie)plan maken gericht op de persoon, relatie en situatie</li> <li>• Interventies uitvoeren</li> <li>• Werk daadkrachtig aan oplossing van werkproblemen en stel tijdig bij</li> </ul>



*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.*

## HOOFDSTUK 23

# Samenwerkings- verbanden en netwerken

Netwerken is meer dan vergaderen, het is contacten leggen en onderhouden met personen en instellingen die jouw 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.







*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.*

## HOOFDSTUK 24

# Communicatie en publiciteit

### **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 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 theaterbezoek. Voor motiveren ga je een stapje verder door argumenten te benoemen, meer achtergrondinformatie te geven over bijvoorbeeld de betekenis van het dansproject. Bij inspireren zet je extra middelen in om in woord en beeld deelnemers te enthousiasmeren en anderen te inspireren. Denk hierbij aan 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			
<i>Intern</i>	<i>informer</i>	<i>motiveren</i>	<i>inspireren</i>
Leerlingen			
Collega's			
Directie			
Bestuur			
Ouders			
<i>Extern</i>	<i>informer</i>	<i>motiveren</i>	<i>inspireren</i>
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, 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 aan 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	Projectplan opstellen
Foto project	Kinderen en ouders middenbouw		Tentoonstelling
Kunstweek	Kinderen van groep 1 /m 8		Afsluitende manifestatie
Museumbezoek	Groepen 5 en 6		Beeld verslag op website



*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.*

## HOOFDSTUK 25

# Lessen uit de cultuuronderwijspraktijk: evalueren

### Waarom evalueren?

Evalueren kan verschillende redenen hebben. Soms is het noodzaak, bijvoorbeeld omdat de directeur een verantwoording van bestede middelen en uren verwacht. Soms wil je feiten achterhalen: Hoeveel leerlingen deden er mee? Welke disciplines kwamen aan bod? Of wat voor soort culturele activiteit was het: een actieve, receptieve of reflectieve? 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.

Evaluëren 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 nabeschouwing 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. Evaluëren 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 veel en valt het misschien niet zo op. 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 beleidsplan 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? 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
- Formuleer het doel van de evaluatie SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden

### **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 bepaalt 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
- 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

Daarnaast is het vooral bij schriftelijke of digitale vragenlijsten belangrijk de volgende criteria voor het formuleren van antwoordalternatieven te hanteren:

- Let op de mate van detail in je antwoordalternatieven: kwantificeren wat je kan kwantificeren, maak gradaties als je niet kan kwantificeren en maak niet te veel en te kleine categorieën
- Wees uitputtend en uitsluitend in je antwoordalternatieven: alle mogelijkheden dekken en eventueel een open antwoordoptie ('anders, namelijk ...') opnemen; voorkom overlap tussen antwoordalternatieven.

#### **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 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:

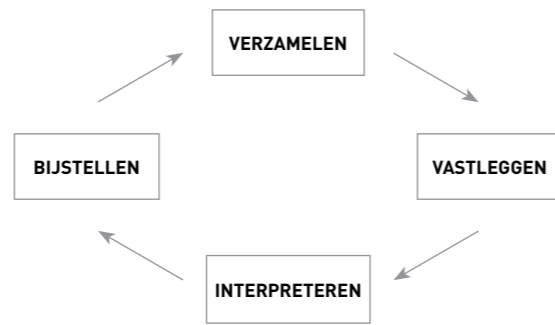
- Mocht je het evaluatieverslag openbaar willen maken, ga dan eerst in gesprek met de personen op wie de negatieve uitkomsten van toepassing zijn, zodat zij niet overvallen worden
- Bij het gesprek met de betrokken persoon of instelling is het handig de regels voor feedback in gedachten te houden:
  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.



## Informatie verzamelen

Het verzamelen van informatie kun je op verschillende manieren doen. Zo kun je met deelnemers of betrokkenen in gesprek gaan over hoe het is gegaan en hoe het beter zou kunnen. Je vraagt daarvoor een groep deelnemers of betrokkenen bij elkaar om hen gezamenlijk te spreken of je gaat één-op-één met hen in gesprek. Dit kun je doen met een topiclijst – een gestructureerd lijstje onderwerpen waar je in het gesprek over wilt spreken. Om gedetailleerde informatie boven tafel te halen kun je deelnemers of betrokkenen ook een vragenlijst voorleggen. Het afnemen van een vragenlijst kun je doen door deelnemers of betrokkenen te interviewen of een schriftelijke vragenlijst te laten invullen. Je kiest voor een schriftelijke vragenlijst als je om gedetailleerde informatie vraagt of als je informatie wilt verzamelen van veel verschillende personen. Je kiest voor het

afnemen van een interview als je achterliggende ideeën wilt achterhalen die met een vragenlijst niet boven tafel komen. Ten slotte kun je zelf evalueren door feitelijke gegevens te verzamelen en die periodiek met elkaar te vergelijken.

## Evaluatie-instrument

Een instrument voor evaluatie is de Cultuurmonitor Primair Onderwijs. Deze bestaat uit drie onderdelen: het Gestuurde gesprek cultuureducatie, een Vragenlijst cultuuronderwijs en een Vragenlijst culturele educatieve activiteit. Dit zijn zelfevaluatie-instrumenten. De bijbehorende website geeft de resultaten van de anoniem ingevulde vragenlijsten direct in een grafiek weer en vergelijkt ze met het landelijk gemiddelde. Zie [www.cultuurnetwerk.nl/cultuurmonitor](http://www.cultuurnetwerk.nl/cultuurmonitor)

## Informatie vastleggen

Het vastleggen of registreren van informatie kun je schriftelijk of digitaal doen. Van het gevoerde gesprek maak je op papier dan wel digitaal een verslag. Met een verslag heb je de verzamelde informatie op een rij. Interviews en schriftelijke vragenlijsten kun je het beste digitaal verwerken, zodat antwoorden geturfd kunnen worden en je de gegevens makkelijk kunt vergelijken.

### 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

## Informatie interpreteren

Nu je informatie hebt verzameld en vastgelegd, kun je de gegevens gaan interpreteren. Bekijk per onderwerp waarover je informatie hebt verzameld de gegevens en vraag je af wat dat zegt, wat opvallend is en ga vervolgens na wat daarvan de reden is. Ook is het belangrijk je bevindingen terug te koppelen met de betrokkenen. Personen waaraan je informatie hebt gevraagd, kunnen ook wat hebben aan jouw conclusies.

## Bijstellen

Ten slotte kun je op basis van de bevindingen beslissingen nemen voor de toekomst of voor het vervolg. De verzamelde gegevens kunnen aanleiding geven tot verbeteracties, ze maken duidelijk wat er moet veranderen of wat er gemist is in de huidige aanpak.

### Tips

- Stel een evaluatieplan op waarin je vastlegt welke onderwerpen je wilt evalueren en hoe vaak je dat wilt doen. Een goed voorbeeld is de pdf van Sardes op de website
- Maak voor je eigen school een vragenlijst voor evaluatie van interne of externe culturele activiteiten

Voor voorbeelden kijk op:

<http://cultuurmonitor.cultuurnetwerk.nl/>

[http://www.sardes.nl/uploads/publicaties\\_bestanden/Koersen\\_op\\_kwaliteit.pdf](http://www.sardes.nl/uploads/publicaties_bestanden/Koersen_op_kwaliteit.pdf)

