

Borging van cultuureducatie in de brede school

Een van de prestatieafspraken die de provincie Gelderland van deelnemers aan de impuls brede school en cultuureducatie vraagt, luidt:

“Elke deelnemende brede school heeft in december 2012, of eerder, een praktisch uitgewerkt plan als einddocument geschreven over hoe cultuureducatie wordt geborgd in hun brede school.”

Wat is borging?

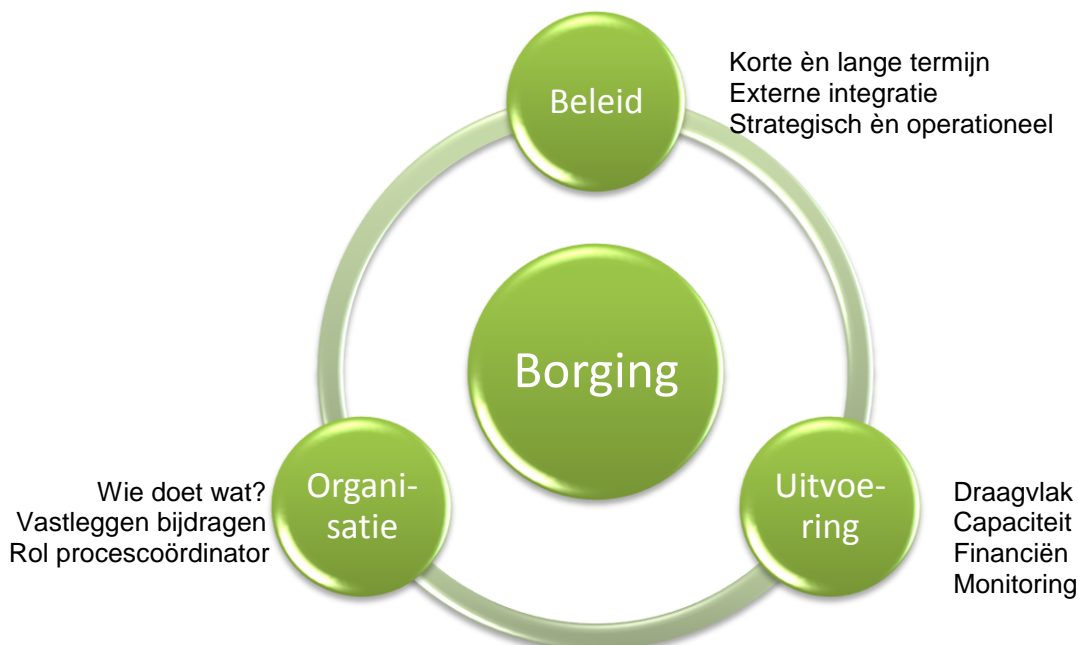
Borging is de manier waarop cultuureducatie een plaats krijgt in beleid, organisatie en uitvoering van de brede school. Daarbij staan de vragen centraal: hoe is cultuureducatie vast te leggen in het beleidsplan van de brede school, en hoe is dit beleidsproces te organiseren? De toedeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, en het vastleggen daarvan in de organisatie is belangrijk. Daarnaast is draagvlak voor cultuureducatie essentieel. In feite gaat het om ‘borging van het beleid in de hoofden van de medewerkers en belanghebbenden’. Zonder hun medewerking – en die van anderen, zoals partners, ouders en andere stakeholders – zullen de doelstellingen op het gebied van cultuureducatie in de brede school buiten bereik blijven.

Zonder doelstelling geen borging.

Wil een brede school ‘iets’ met cultuureducatie, dan zal het deze in concrete doelstellingen moeten verwoorden. Wat wil men bereiken met cultuureducatie in de brede school? Waarom vindt men dit belangrijk? En wat moet cultuureducatie opleveren?

Als er een duidelijke (SMARTe) centrale doelstelling geformuleerd is, dan kan de borging er ‘omheen georganiseerd’ worden.

Hoe ziet borging er uit? In overzicht:



Borging in beleid

Aandacht voor de korte en lange termijn

Formuleer de doelstellingen ten aanzien van cultuureducatie niet alleen op korte termijn, maar ook op lange termijn. Geef bij de doelstelling op de lange termijn aan hoe deze uiteindelijk bereikt moet worden en welke (tussen-)stappen hiervoor nodig zijn. Dat is niet alleen nodig om duidelijkheid te scheppen over de manier waarop de doelstelling bereikt moet worden, maar ook om draagvlak te krijgen op bestuurs- of organisatieniveau (bovenschools management, werkgroep brede school, etc.)

Doelstellingen voor de korte termijn kunnen bijvoorbeeld geformuleerd worden voor een concreet project met stappenplan. Deze doelstellingen moeten wel ten dienste staan van het langetermijndoel, met een beschrijving wat het project bijdraagt aan de langetermijndoelstelling.

Externe integratie

Om cultuureducatie een stevig fundament te geven is integratie met andere vakken of beleidsterreinen ten zeerste aan te bevelen. Ook is het belangrijk dat alle organisaties binnen de brede school cultuureducatie in (al dan niet integraal) beleid borgen.

Strategisch en operationeel

Op strategisch niveau moeten de doelstellingen op het gebied van cultuureducatie een plaats krijgen in de visie van de deelnemende school en partners, maar ook in het cultuureducatiebeleidsplan of in het brede schoolbeleidsplan. Op uitvoeringsniveau is het van belang om cultuureducatie aandacht te geven c.q. te integreren in de dagelijkse praktijk.

Borging in de organisatie

Overzicht: wie doet wat?

Optimale borging kent voor iedereen duidelijkheid betreffende taken en verantwoordelijkheden. De verdeling van deze taken en verantwoordelijkheden hoort thuis op managementniveau, maar ook daaronder – in schoolteams of brede schoolteams. Soms betekent dat borging in een organisatie-overstijgende (werk)groep.

Vastleggen van de bijdrage van anderen aan het cultuureducatiebeleid

Leg voor de borging van cultuureducatie ook de bijdragen van anderen (derden) aan de realisatie van de doelstellingen vast. Intern door dit te beschrijven in de werkplannen, maar ook door periodiek te rapporteren aan het management wie waar bij betrokken was, en waarom. Omdat er altijd meerdere organisaties betrokken zijn binnen de brede school, verdient dit onderdeel extra aandacht.

Rol en positie van de procescoördinator

Benoem iemand met specifieke verantwoordelijkheden voor het bereiken van de doelstellingen en het bewaken van de voortgang: de procescoördinator. Dit kan een icc-er zijn, maar andere functies zijn ook mogelijk. Definieer de rol en de verantwoordelijkheden van deze procescoördinator goed: is deze procesaanjager, procesbewaker, verbindingsofficier, stimulator of (ook) uitvoerder van projecten? De procescoördinator kan ook een rol spelen bij projecten die door anderen getrokken worden, zoals stimuleren of aanleveren van kennis. Zorg ervoor dat deze rol en verantwoordelijkheden goed beschreven zijn en voor iedereen duidelijk zijn. Niet alleen de rol, maar ook de positie van de procescoördinator is belangrijk, en welk mandaat deze persoon heeft als het gaat om financiële zaken. Zorg voor korte lijnen van alle betrokkenen, op elk niveau, naar deze procescoördinator.

Borging van de uitvoering

Naast borging van beleid en organisatie, speelt ook de uitvoering een grote rol. Hier zijn vier belangrijke randvoorwaarden te onderscheiden:

Breed draagvlak

Voor een effectief beleid, moet de wil aanwezig zijn om dit beleid tot een succes te maken, zowel op de werkvloer en het management, alsook bij betrokken externe partijen. Vier successen breed en draag ze breed uit. Het 'verleiden' van collega's en belanghebbenden is de uitdaging. Dat vraagt naast overtuigingskracht, diplomatie en enthousiasme ook tijd. Overhaaste acties of het overvragen van partijen leidt meestal niet tot het gewenste draagvlak.

Capaciteit

Uitvoering van beleid vergt menskracht, kennis en vaardigheden. Dit is niet in een getal of cijfer uit te drukken. Maak daarom een goede inschatting van wat er aan capaciteit nodig is en zorg voor de nodige ruimte. Als er intern onvoldoende capaciteit is, kan er wellicht capaciteit ingehuurd worden. Zorg dat dit beleidsmatig wordt ingeruimd en vastgelegd.

Financiën

Zonder geld geen beleid. Ook niet als anderen een groot deel van de kosten voor hun rekening nemen. Als cultuureducatie in de langetermijnplanning een plek krijgt, moeten hier ook middelen tegenover staan. Een vastgesteld, geormerkt budget voor cultuureducatie, opgenomen in de begroting en minimaal vastgelegd voor het aantal jaren waarin het langetermijnbeleid voorziet, is vereist.

Tussentijdse evaluaties

Wanneer onduidelijk is wat de resultaten van het gevoerde beleid zijn (of de resultaten uit de uitvoering, gerelateerd aan het langetermijnbeleid), dan is het moeilijk inzichtelijk te maken of men op de goede weg is de doelstellingen te realiseren. Tussentijdse evaluatie is noodzakelijk om zicht te krijgen op de voortgang. Daarbij is het een goed communicatiemiddel om anderen (derden, belanghebbenden) te tonen wat al bereikt is en wat nog moet gebeuren. Daarbij kunnen de resultaten uit de tussentijdse evaluaties helpen bij het bijstellen van de uitvoering, mocht deze (nog) niet naar wens verlopen.

Nog even dit:

Een enthousiaste procescoördinator is enorm waardevol. Maar beleid kan ook snel verwateren als deze sleutelfiguur vertrekt. Leg daarom niet alleen de doelen van het beleid vast, maar ook de rol van de procescoördinator. Consequent werken aan draagvlak en het veiligstellen van de structurele financiën vergroten eveneens de kans op succes op de lange termijn.

Bijlage

Checklist borging van cultuureducatie

In hoeverre is er sprake van borging van (een project op het gebied van) cultuureducatie binnen het beleid van de brede school? Om dit inzichtelijk te maken, kunt u onderstaande checklist nalopen en invullen. Hoe vaker aspecten zijn vastgelegd (beschreven) in het beleid, hoe sterker dat aspect geborgd is.

Borging in beleid	(nog) niet gerealiseerd	Gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerd
Wij hebben cultuureducatiedoelen voor de lange termijn geformuleerd.			
Wij hebben cultuureducatiedoelstellingen voor de korte termijn geformuleerd.			
We hebben een stappenplan geformuleerd om de langetermijndoelen te realiseren.			
We hebben alle partners waarmee we cultuureducatie willen realiseren, betrokken bij het formuleren van een visie.			
We hebben alle partners waarmee we cultuureducatie willen realiseren, betrokken bij het formuleren van een beleidsplan.			
We hebben met alle betrokken partners raakvlakken gevonden en vastgelegd.			
Onze plannen voor cultuureducatie in de brede school heeft een plek gekregen in ons algemene beleid.			
Alle leerkrachten en andere deelnemers houden in hun dagelijkse praktijk rekening met aspecten van dit cultuureducatie beleid.			

Borging in de organisatie	(nog) niet gerealiseerd	Gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerd
Er is een duidelijke taakomschrijving gemaakt voor iedereen die bij het project betrokken is: leiding, leerkrachten en derden.			
Alle betrokkenen hebben zich aan deze taakomschrijving gecommitteerd.			
Het management heeft een eigen taak op zich genomen om cultuureducatie in de brede school te waarborgen.			
Het management heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen cultuureducatie in de brede school te waarborgen.			
De schoolteams hebben een eigen taak en rol binnen dit project, en handelt daar naar.			
Er zijn afspraken gemaakt hoe en aan wie de (tussenliggende) resultaten te rapporteren.			
De taken en verantwoordelijkheden van de procescoördinator zijn benoemd en vastgelegd.			
De taken van de procescoördinator zijn naar alle deelnemers aan het project gecommuniceerd.			
De positie van de procescoördinator is tussen de schoolteams en het management in. De lijnen zijn kort.			

Borging van de uitvoering	(nog) niet gerealiseerd	Gedeeltelijk gerealiseerd	Gerealiseerd
Op managementniveau is er sprake van voldoende draagvlak voor cultuureducatie in de brede school.			
Op de werkvloer is sprake van voldoende draagvlak voor cultuureducatie in de brede school.			
Er is voldoende menskracht om cultuureducatie in de brede school te realiseren.			
Er zijn voldoende randvoorwaarden (kennis en vaardigheden) om cultuureducatie te realiseren.			
Er zijn (ook voor de lange termijn) voldoende financiële middelen om cultuureducatie in de brede school te realiseren.			
Het budget voor cultuureducatie is financieel geoormerkt en opgenomen in de meerjarenbegroting.			
We evalueren tussentijds en regelmatig de resultaten van het project.			
We evalueren regelmatig de procesmatige voortgang van het project (organisatie).			
We monitoren regelmatig of we nog op koers zitten wat betreft de langetermijndoelen.			
We evalueren met alle betrokkenen het gevoerde beleid op het gebied van cultuureducatie.			

Telling:

Per gerealiseerd doel 1 punt.

Per gedeeltelijk gerealiseerd doel: ½ punt.

Per niet gerealiseerd doel: 0 punten.

Borging:	aantal	max	Nog te realiseren
... in beleid		8	
... in de organisatie		9	
... van de uitvoering		10	