

**Rapportage onderzoek naar verandering,
leren en kennis delen in het landelijk
netwerk van penvoerders CmK**

**K^L
A C**

Inhoud

Introductie en samenvatting	3
Belangrijkste veranderingen	5
De school en het directe culturele veld	5
Een breed gedragen bewustwording van het belang van cultuuronderwijs	6
De overkoepelende rol van de penvoerder	7
Leerervaringen	8
Ik heb geleerd dat...	8
Verandering tijd kost	8
Samenwerking belangrijk is	8
Cultuuronderwijs niet vanzelfsprekend is	8
Scholen maatwerk nodig hebben	9
Overige leeropbrengsten	9
Ik heb geleerd dat ik...	9
Ik draag als penvoerder een belangrijke rol in het culturele veld	9
Ik moet geduld hebben bij veranderprocessen	9
Ik moet draagvlak creëren om resultaten te bewerkstelligen	10
Overige leeropbrengsten	10
Ik heb geleerd hoe...	10
Lastig het is cultuuronderwijs te verankeren in de school	10
Belangrijk het is om samen te werken	10
Praktische leeropbrengsten	11
Overige leeropbrengsten	11
Ik heb geleerd hoe ik...	11
Het beste begeleiding kan geven	11
Door middel van enthousiasmeren kan verbinden	11
Geduldig kan blijven	12
Overige leeropbrengsten:	12
Effecten van kennisdelingsactiviteiten	12
Verbetersuggesties kennisdeling	14
Bijlage Vragenlijst verandering, leren en kennis delen in het CmK netwerk	16

Introductie en samenvatting

Wat zijn volgens de medewerkers van CmK-penvoerders de belangrijkste door het eigen CmK-programma beïnvloedbare veranderingen? Welke lessen leerden ze tijdens de looptijd van het programma en hoe hebben ze het kennis delen – van en met elkaar leren – ervaren? Om hier zicht op te krijgen, legden we hen in een online vragenlijst (zie bijlage) een aantal open vragen voor. Ze konden hierbij ook aangeven wat voor hen persoonlijk van belang was. Per vraag analyseerden we de gegeven antwoorden. In dit rapport hebben we de resultaten per vraag gebundeld en geclusterd.

De vragenlijst is ingevuld door 39 respondenten (17 provincie en 22 stad) die werken bij 25 van de 46 organisaties die CmK uitvoeren. De respondenten zijn gemiddeld 5,5 jaar actief binnen CmK, waarvan 15 respondenten vanaf het startpunt in 2013. De functies van de respondenten waren veelzijdig. We kregen antwoorden van verschillende adviseurs, projectleiders en coördinatoren. Overige functies zijn die van directeur, hoofd educatie en hoofd scholenteam. De antwoorden hebben we geanonimiseerd.

Dit onderzoek is een vorm van lerend evaluatieonderzoek¹. De opzet is een combinatie van een deel van de *most significant change* methode en het *learner report*. Het doel is inzichten over de werking van CmK opdiepen vanuit de uitvoeringspraktijk. De mensen die in steden en provincies het CmK-programma vormgeven en uitvoeren, bepalen namelijk grotendeels het succes en de impact van zo'n landelijk beleidsprogramma. Vandaar dat het belangrijk is dat we hen op betekenisvolle wijze hebben bevraagd op hun zienswijze op veranderingen en op hun persoonlijk en organisatorisch leerproces.

Bij het testen van de vragenlijst met het CmK-team van Kunst Centraal (Utrecht) gaven zij terug: 'Invullen dwingt je tot reflectie op CmK en op wat we als organisatie geleerd hebben. Goed om dat op een rijtje te zetten, want dat schiet er gauw bij in.' Het is een mooie functie van onderzoek om niet alleen informatie te verzamelen maar ook iets terug te geven zoals bijvoorbeeld tijd voor reflectie. Voor organisaties waar drie of meer medewerkers de vragenlijst invulden, maakte Emma ook een aparte rapportage.

Samenvattend rapporteren penvoerders over verandering. Er is sprake van bewustwording over het belang van cultuuronderwijs op school (zowel bij docenten als bij directie), gemeentelijk en provinciaal niveau en bij culturele instellingen. De bewustwording binnen de school heeft geleid tot visievorming en eigenaarschap omtrent cultuuronderwijs door scholen. Het culturele veld heeft hierop ingespeeld door van aanbodgericht naar vraaggestuurd te werken.

Om duurzame borging van het cultuuronderwijs te bewerkstelligen, is cultuuronderwijs vaker ingebed in het curriculum. Dit hangt nauw samen met de samenwerking tussen verschillende organisaties, zoals pabo's en kunstvakopleidingen, die het cultuuronderwijs

1 Zie Cultuur+Educatie 46 over lerend evaluatieonderzoek: <https://www.lkca.nl/publicatie/cultuur-plus-educatie-46/>

toekomstbestendig maken. De rol van de penvoerder in het geheel is geprofessionaliseerd. Een penvoerder faciliteert groei door zich coachend op te stellen, maatwerk te leveren en te functioneren als een verbinder in het hele veld.

Penvoerders hebben geleerd dat verandering tijd kost en dat zij daarbij geduld betrachten. Ze geven aan dat verandering enkel mogelijk is als er draagvlak is. Hierdoor hebben zij geleerd in te zetten op samenwerken en verbinden. Hierdoor zien zij in dat penvoerders een belangrijke rol vervullen in het culturele veld en een belangrijke speler zijn om cultuuronderwijs kwalitatief te verbeteren. Cultuuronderwijs is nog niet vanzelfsprekend. Steeds meer scholen zijn al wel bezig met het duurzaam verankeren van cultuuronderwijs. Dit vraagt van de penvoerders maatwerk en een flexibele opstelling. Penvoerders hebben geleerd om maatwerk te leveren en zich flexibel op te stellen. Ook hebben ze geleerd om goede begeleiding te geven en steeds meer faciliterend en coachend te werken in plaats van sturend. In het veld is veel expertise, dit moet in goede banen worden geleid. Tot slot rapporteren de respondenten dat zij geleerd hebben te blijven enthousiasmeren voor cultuuronderwijs en dat zij moeten inzetten op persoonlijke verbinding.

De drie partners in het landelijke CmK-programmateam (OCW, Fonds voor Cultuurparticipatie en LKCA) gebruiken deze uitkomsten voor de monitoring van de voortgang van het CmK-programma en als input voor de kennisdeling in de derde periode van CmK, die in januari 2021 is gestart. We bedanken iedereen die de tijd nam om de vragenlijst in te vullen!

Vera Meewis & Emma Staals

Belangrijkste veranderingen

Wat zijn volgens jou de belangrijkste veranderingen die het CmK-programma in jouw stad / provincie teweeg gebracht heeft? En waarom zijn dit voor jou de belangrijkste veranderingen?

De respondenten omschrijven het CmK-programma als positief. Ze rapporteren over ontwikkeling op verschillende niveaus: persoonlijk, in de eigen organisatie, bij scholen, gemeentelijk en provinciaal. *Visie en bewustwording* omtrent cultuuronderwijs zijn terugkomende woorden in de evaluatie.

'Het gedachtegoed Kunst in Leren – de basis van de CMK1 aanvraag- is in acht jaar organisch doorgroeid naar integraal cultuuronderwijs in verbinding met andere leergebieden. Bewustwording, verbinding en ontwikkeling staan centraal op alle niveaus; van leerling tot gemeentelijk beleid.'

De belangrijkste veranderingen door het CmK-programma verdelen we onder in drie categorieën :

- de school en het directe culturele veld;
- een breed gedragen bewustwording van het belang van cultuuronderwijs;
- de overkoepelende rol van de penvoerder.

Deze categorieën werken op elkaar in en staan niet los van elkaar. We hebben ze gerangschikt op basis van de frequentie van voorkomen in de antwoorden van de respondenten. Hieronder staan de gerapporteerde veranderingen onder de desbetreffende categorie.

De school en het directe culturele veld

'Scholen hebben meer bewustzijn ontwikkeld op cultuureducatie. Een aantal scholen heeft meer eigenaarschap ontwikkeld en er heeft visievorming plaatsgevonden.'

Scholen zijn uitgedaagd een *visie* omtrent cultuuronderwijs te ontwikkelen en meerdere hebben dit naar de praktijk gebracht. Steeds meer scholen zijn in staat om een ontwikkelvraag te benoemen, waar de penvoerder op kan inspelen. Sommige scholen profileren zich inmiddels als cultuurschool, waarbij zij zichzelf sterk inzetten om cultuur tot volwaardig onderdeel binnen het curriculum te maken.

'Veel meer scholen weten en kunnen verwoorden waarom ze cultuureducatie belangrijk vinden. Ze hebben een visie op cultuureducatie ontwikkeld en deze visie vertaald naar concrete doelen en structurele activiteiten in de school. In de vorm van ateliers en/of activiteiten in samenhang met hun onderwijs thema's. Er zijn icc'ers aangesteld, cultuurwerkgroepen of professionele leermeenschappen cultuur gevormd. Creativiteitsontwikkeling en procesgerichte didactiek zijn belangrijk onderwerpen in de school geworden.'

Door deze visievorming hebben scholen meer *eigenaarschap* ontwikkeld voor cultuuronderwijs. Scholen kunnen beter benoemen wat zij eruit willen halen. Het culturele veld speelt in op

deze verworven eigenaarschap en leveren maatwerk: van aanbodgericht naar *vraaggestuurd*.

'Scholen zoeken niet meer in bestaand aanbod maar kunnen veel beter aantonen wat ze nu precies willen: 90% van het culturele aanbod is nu op maat gemaakt.'

'De belangrijkste verandering is zichtbaar binnen de deelnemende CmK-scholen. Het 'hap-snap' cultuurprogramma is veranderd in een duidelijk cultuurplan, er is een grote bewustwording tot stand gekomen. Hiermee is niet gezegd dat dit ook op elke school, voor elk teamlid geldt. Daarin verschillen de scholen nog wel van elkaar. Wat betreft de culturele aanbieders is er ook een bewustwording tot stand gekomen: men is zich bewust geworden dat scholen niet meer op zoek zijn naar aanbodgericht aanbod maar veel meer vraaggericht. Men gaat veel meer in gesprek met de scholen.'

Dit toenemende eigenaarschap van scholen hangt nauw samen met de bewustwording van het belang van cultuuronderwijs. Op een aantal scholen heeft dit geleid tot duurzame *borging* van cultuuronderwijs, bijvoorbeeld door het vast te leggen in het curriculum. Niet iedere school is echter even ver op dit gebied.

Een breed gedragen bewustwording van het belang van cultuuronderwijs

'Cultuur is niet meer de vrijdagmiddag activiteit, maar draagt bij aan vele competenties en de ontwikkeling van 21e-eeuwse vaardigheden.'

In de evaluatie komt naar voren dat scholen, gemeente en de provincie het belang van cultuuronderwijs als steeds vanzelfsprekender ervaren. Dit maakt dat scholen eerder bereid zijn tijd, geld en moeite in cultuuronderwijs te steken. Gemeenten stimuleren vaker cultuuronderwijs en beseffen dat zij ook verantwoordelijkheid dragen.

'Door het sluiten van convenanten cultuureducatie met gemeente, onderwijs en culturele instellingen is cultuureducatie op de lokale en regionale agenda gekomen.'

Meerdere penvoerders specificeren daaropvolgend dat CmK heeft gezorgd voor meer bewustwording in het primair en speciaal onderwijs.

'Met name in het primair onderwijs. Voor CmK gebeurde er nauwelijks iets aan cultuureducatie op de scholen. Nu is het overal een onderwerp van belang, waar bewust aandacht aan wordt besteed. Niet overal al zo goed en veel als we hopen, maar wel overal bewust en in ontwikkeling.'

'Kansrijk opgroeien door cultuureducatie: Cultuureducatie heeft ook op onderwijsachterstandbeleid-scholen een plek gekregen zodat meer leerlingen kansrijk opgroeien. Scholen die we jarenlang nauwelijks konden bereiken, geen tijd konden of wilden vrijmaken voor cultuur, zien nu in dat cultuureducatie bijdraagt aan een goede voorbereiding op de toekomst, juist van deze kinderen.'

Om borging van cultuuronderwijs te bewerkstelligen, zoeken de partijen samenwerking op verschillende niveaus op. Zo werken pabo's en kunstvakopleidingen samen om toekomstige docenten duurzaam op te leiden. Ook werken scholen vaker samen met (culturele) instellingen om het cultuuronderwijs naar een hoger niveau te tillen. Er is vaker sprake van co-creëren bij

samenwerking tussen verschillende instellingen. Iedereen levert vanuit de eigen expertise een waardevolle bijdrage aan het project.

'Je leert spiegelen, kijkt met de ander mee en probeert er samen het maximale uit te halen. Zo komen we samen verder met CmK in de provincie. En we brengen cultuureducatie naar een hoger plan door onszelf scherp te houden en te leren van elkaar.'

De overkoepelende rol van de penvoerder

'Wij zijn professioneler en deskundiger geworden, weten onze grenzen te stellen.'

Een belangrijke verandering in de organisatie van de penvoerder is de professionalisering. Het fundament over de waarde van cultuuronderwijs is sterker ontwikkeld. Ook heeft de professionalisering geleid tot een andere benadering van de penvoerders naar de scholen. De penvoerder stelt zich coachend op in plaats van sturend. Hierbij is maatwerk de norm. Door deze verandering, faciliteren en stimuleren de penvoerders groei in het culturele veld en op scholen.

'In de organisatie is ook een ontwikkeling richting integratie en synergiën ontstaan die ons in staat stelt om met scholen mee te denken, ze uit te dagen en ze te begeleiden op een vruchtbare manier. Voor mij hoort dit samen omdat het helpt om het gezamenlijke doel helder te houden: kinderen hebben recht op cultuur beleven, creëren en zich cultuur eigen maken.'

Tot slot stelt de penvoerder zich op als verbinder. Ze brengen verschillende partijen in het veld samen om cultuuronderwijs te verbeteren. Bovendien rijkt de penvoerder een gemeenschappelijke taal aan waardoor samenwerking eenvoudiger wordt.

'De invoer van een gemeenschappelijke taal waardoor onderwijs en culturele veld beter met elkaar in gesprek konden komen en zo ook elkaar steeds meer als partner gaan zien.'

Leerervaringen

De leeropbrengsten van de penvoerders hebben we verkregen door ze vier verschillende zinnen af te laten maken. Per zin hebben we de antwoorden gebundeld en geclusterd. De leeropbrengsten die minder dan drie keer zijn genoemd, staan bij 'Overige leeropbrengsten'.

Ik heb geleerd dat...

Verandering tijd kost

Penvoerders hebben geleerd dat veranderprocessen langzaam gaan. Het merendeel benoemt dit als een constatering, een enkeling rapporteert het als een belemmering.

'... verandering echt tijd nodig heeft en het echte verschillende werelden/realiteiten zijn waar je oog voor moet hebben om kansen en mogelijkheden te kunnen zien en het goede gesprek kan voeren.'

'... implementatie, verdieping en borging veel meer tijd (en geld) kost dan er is.'

Samenwerking belangrijk is

Samenwerking is belangrijk om het gewenste resultaat te bereiken. Deze samenwerking moet plaatsvinden buiten de eigen organisatie en wel tussen docenten, schoolleiders en culturele instellingen. Dit is van cruciaal belang om het CmK-programma te laten slagen.

'... de samenwerking met lokale Cultuurpunten van essentieel belang zijn voor het slagen van het CmK-programma.'

Een enkeling rapporteert als leerervaring om (nog) meer aandacht te besteden aan succesvolle samenwerking.

'... een aandachtspunt blijft hoe je zzp-ers en kleine culturele instellingen betreft en verwachtingen matcht.'

Cultuuronderwijs niet vanzelfsprekend is

Cultuuronderwijs is een precair gebied, zo blijkt uit de antwoorden. Respondenten Zij hebben te maken met andere factoren binnen de school waar ze geen invloed op hebben. Dit komt bijvoorbeeld door verschil in visie, zoals het nadruk leggen op leerresultaten en niet op het leerproces. Ook zijn er soms praktische belemmeringen, zoals geen personele continuïteit. Daarom spreken penvoerders het belang van duurzame borging uit.

'De mate waarin een school betekenisvolle cultuuronderwijs implementeert, borgt en realiseert, hangt samen met de prioriteit die de school eraan geeft. Dat betekent in praktische zin dat er voldoende personele continuïteit, budget en beschikbare tijd bij de school moet zijn gedurende de hele CmK-periode.'

Scholen maatwerk nodig hebben

Iedere school is anders en daarom is maatwerk nodig. Goede cultuureducatie kan namelijk op verschillende manieren ingevuld worden. Het CmK-programma dient als een basisprogramma waaruit verder kan worden gewerkt .

'CmK is als impulsprogramma eigenlijk een basisprogramma: het biedt de nodige stimulans om scholen te helpen kunst een plek te geven op school. Daarnaast is en blijft het maatwerk per stad, provincie, school en instelling.'

Overige leeropbrengsten

- betrokkenheid wordt groter als scholen meer eigenaarschap hebben;
- scholen hebben ondersteuning nodig in het ontwikkelen van cultuureducatie;
- een nieuwe taal is nodig om cultuuronderwijs te omvatten;
- de resultaten van het CmK-programma zijn sterk persoonsafhankelijk.

Ik heb geleerd dat ik...

Ik draag als penvoerder een belangrijke rol in het culturele veld

Het belang van de penvoedersrol in het culturele veld komt ten eerste door de onafhankelijkheid. Hierdoor is de penvoerder in staat het onderwijs en het culturele veld samen te laten werken. Ten tweede werkt de penvoerder faciliterend, waardoor projecten naar een hoger niveau worden getild. De penvoerder bewaart, ten derde, het overzicht. Hierdoor wordt snel gereageerd op landelijke ontwikkelingen en kunnen ze bijsturen als de praktijk weerbarstig wordt.

'... de stip op de horizon moet blijven zien, de koers moet volgen en moet bijsturen als de praktijk te weerbarstig wordt.'

'... een faciliterende en verbindende rol kan spelen in trajecten, samenwerkingen kan initiëren.'

'... door mijn onafhankelijke rol veel kan bewerkstelligen voor onderwijs en culturele veld.'

Ik moet geduld hebben bij veranderprocessen

Verandering kost tijd en penvoeders moeten geduld hebben. Scholen zetten vaak kleine stapjes waardoor penvoeders langzamer moeten lopen. Een enkeling rapporteert dat zij hierdoor de eigen lat lager hebben gelegd.

'... de tijd moet nemen om onderwijs, culturele sector en kinderopvang samen te laten werken. Zij hebben een eigen proces dat zij dienen te doorlopen.'

'... soms langzamer moet lopen om iedereen mee te krijgen. Ik moet de lat soms lager leggen.'

'... in kleine stapjes moet denken; voor draagvlak de hele school nodig heb.'

Ik moet draagvlak creëren om resultaten te bewerkstelligen

Penvoerders worden steeds meer bewust van de partijen die zij moeten betrekken om resultaat te bewerkstelligen. Zij hebben geleerd dat er veel aandacht gaat naar draagvlak creëren en dat dit een belangrijk onderdeel is van het werk van de penvoerder. Samenwerking is cruciaal, zo blijft iedereen betrokken.

'... dat het belangrijk is binnen de organisatie draagvlak en heldere visie te hebben.'
'... altijd de schooldirectie moet uitnodigen om écht dingen gedaan te krijgen.'
'... partijen - aan de voorkant - moet betrekken bij het vormgeven van onze plannen.'

Overige leeropbrengsten

- ik heb veel kennis en ervaring en kan dit toepassen;
- ik vaker wil praten over waarom cultuuronderwijs belangrijk is;
- ik moet vertrouwen op het team.

Ik heb geleerd hoe...

Lastig het is cultuuronderwijs te verankeren in de school

De werelden van de school en het culturele veld staan erg ver van elkaar af. Dat maakt het lastig om deze twee werelden samen te brengen. Het is van essentieel belang dat het hele schoolteam inzet toont om cultuuronderwijs te verankeren. Culturele instellingen en scholen spreken een andere taal, dat werkt belemmerend in een veranderproces.

'... moeilijk het is om cultuuronderwijs verankerd te krijgen op scholen.'
'... verschillende 'talen' belemmerend kunnen werken in veranderingsprocessen.'
'... scholen zo maar ineens weer andere prioriteiten kunnen hebben.'

Belangrijk het is om samen te werken

Samenwerking is het fundament om CmK te laten slagen. Dit is van toepassing op verschillende niveaus. Het is belangrijk dat het programma samen wordt vormgegeven en dat iedereen hierin inzet toont. Kunstvakdocenten moeten betrokken worden, waarbij het van belang is om deze docenten uit te kiezen op inhoud. Onderlinge samenwerking zorgt namelijk voor een sterker klimaat voor cultuuronderwijs. Door het eigen culturele netwerk te betrekken, til je het CmK-plan naar een hoger niveau. Als penvoerder hoef je niet enkel binnen de school te werken. Je kunt ook fungeren als een expertisecentrum voor scholen.

'... essentieel commitment van het hele team is om cultuureducatie in samenhang en betekenisvol een plek te geven binnen het onderwijs op een school.'
'... onderlinge uitwisseling en samen onderzoeken bijdraagt aan een sterker klimaat voor cultuureducatie.'
'... hoe je het culturele netwerk kunt inzetten voor het versterken van cultuuronderwijs.'

Praktische leeropbrengsten

- gebruik te maken van de *Effectuation theorie*, waardoor *samenwerking met partners* nog krachtiger wordt;
- hoe een CmK-programma te schrijven en vormgeven;
- hoe coachende gesprekstechnieken toe te passen waardoor ze in gesprekken kunnen faciliteren zonder inhoud in te brengen;
- zich flexibel op te stellen, zowel naar andere partijen als in het eigen team;
- te functioneren in het niet weten door bijvoorbeeld planning en doelen op te stellen waarvan de haalbaarheid buiten hun macht lag.

Overige leeropbrengsten

Ik heb geleerd hoe...

- ... de infrastructuur van het culturele veld eruit ziet;
- ... belangrijk het is om te starten vanuit persoonlijke verbinding;
- ... rijk het culturele veld (al) is;
- ... ik moet omgaan met weerstand.

Ik heb geleerd hoe ik...

Het beste begeleiding kan geven

Dit doen penvoerders door goed te luisteren naar de wensen van de school en op maat te werken. Daarbij maken zij gebruik van coachende gesprekstechnieken. De penvoerders stellen zich flexibel op. Daarbij hebben zij geleerd hoe zij een procesmatig project met een projectmatige aanpak kunnen leiden. Zij zijn in staat om een klein team aan te sturen met daaromheen een groter netwerk.

'... steeds meer ervaringen in mijn rugzak krijg en daardoor een school goed kan begeleiden. Luisteren naar wat een school wil en goede communicatie zijn voorwaarden voor het proces.'

'... mijn team moet begeleiden om de kennisdeling en kennisoverdracht voor ogen te houden.'

Door middel van enthousiasmeren kan verbinden

Het is belangrijk om positief te blijven in het soms stoeve proces. Een penvoerder heeft de rol om de verbinder te zijn tussen het onderwijs en de culturele sector. Hierdoor moet een penvoerder blijven overtuigen van de waarde van cultuuronderwijs.

'... leerkrachten met kleine stapjes kan enthousiasmeren voor cultuureducatie.'

'... positief kan stimuleren en activeren om [ons programma] 'op de kaart' te krijgen op de scholen.'

'... kan bijdragen aan de verbinding tussen het onderwijs en de culturele sector.'

Geduldig kan blijven

Geduld is nodig om iedereen (duurzaam) te betrekken. Hierbij is het van belang dat de penvoerders de boodschap blijven herhalen om het over te brengen en deze boodschap moet aanpassen aan de doelgroep en situatie.

'... geduld moet betrachten om hen allemaal hierbij te betrekken.'

'... het verhaal moet blijven herhalen om de boodschap over te brengen. Daarbij oog hebbend voor de doelgroep en situatie.'

Overige leeropbrengsten:

- kwaliteitsverbetering in het cultuuronderwijs bewerkstelligen;
- gebruik maken van dat wat er al is;
- verschillende belangen meenemen, maar ook streng zijn waar nodig;
- te grote betrokkenheid in het onderwerp.

Effecten van kennisdelingsactiviteiten

Welk effect hadden de kennis delen activiteiten (CmK-conferenties, Kennis Delen Festivals) van LKCA en het FCP op het werk van respondenten voor CmK?

Vrijwel alle penvoerders rapporteren positieve effecten van deelname aan kennis delen activiteiten. Al geeft ook iemand aan zich niet goed te herinneren wat precies. Eén penvoerder schrijft dat er nauwelijks tot geen effect is. Een ander geeft aan zelf niet heel actief te zijn geweest als 'aanbieder' van kennis.

Genoemde positieve effecten zijn dat penvoerders door deelname meer inzicht hebben gekregen in de verschillende (uitvoer)mogelijkheden en kansen. Ze herkennen zich in de werkwijze van anderen en zien daar bevestiging in. Kennis delen werkt in die zin ondersteunend, als een spiegel. Zo zag een penvoerder bijvoorbeeld in dat hij/zij best goed bezig is. Deelname werkt ook bemoedigend, door in te zien dat iedereen in het land kleine stapjes zet. En het werkt relativerend omdat penvoerders elkaar zien zoeken naar de best passende vormen. Iedereen worstelt op gelijke wijze, schrijft één van de respondenten.

De meerwaarde van LKCA en het FCP zit in het verzamelen, verbinden en verder ontwikkelen van kennis. De conferenties en festivals in coronatijd gaven volgens een van de penvoerders een goed voorbeeld om zelf online kennisdeling te organiseren.

Kennis delen biedt penvoerders boven alles inspiratie (voor innovatie): voor de ander én door de ander. Deze stimulerende invloed wordt het vaakst benoemd. Genoemde voorbeelden zijn:

- het innemen van een nieuw perspectief;
- het ondernemen van nieuwe initiatieven;
- een andere werkwijze proberen voor begeleiding van scholen;
- nadenken over de inrichting van de administratie.

Voorbeelden van anderen, uit heel het land, werken hier goed voor. Good practices zetten penvoerders aan het denken over toepassing in de eigen regio. Ook positief is dat in het kennis delen ook minder geslaagde voorbeelden worden gedeeld. Door vergelijking en het naast elkaar leggen van programma's kunnen penvoerders van elkaar leren. Zelfs als het niet één-op-één in de eigen praktijk inpasbaar is, levert uitwisselen en leren van collega's inspiratie op.

Een ander groot effect is het vergroten van eigen kennis en het opdoen van nieuwe kennis. Deze extra informatie nemen ze mee in de eigen praktijk, of om weer verder door te delen richting het onderwijs. Dit gaat bijvoorbeeld om de kennismaking met een nieuwe theorie. Of kennis over het proces van het opzetten van een leergemeenschap. Het blijft echter lastig om na een uitwisseling in een groepje 'iets nieuws' echt heel concreet mee te nemen in de eigen praktijk, omdat iedereen werkt vanuit eigen interesses in een andere context (randvoorwaarden, infrastructuur, etc...). De verscheidenheid aan CmK-programma's in het land is groot.

Met een open blik deelnemen aan kennisdeling geeft wel richting om te reflecteren op wat was en is. Het geeft ook een impuls aan het denken over de toekomst. Kennis delen helpt bij de vertaling van landelijke ontwikkelingen en percepties naar het eigen lokale of provinciale niveau. Door te weten wat er landelijk speelt, kan een penvoerder de adviesfunctie beter uitoefenen en beter partijen aan elkaar verbinden. Deelname aan kennis delen activiteiten zorgt voor verdieping en verbreding van de eigen blik. Soms zelfs in aanvulling op een opleiding die gevolgd wordt, zoals de master Kunsteducatie.

Het woord scherp komt vaak terug in de antwoorden van penvoerders. Via inspiratie houdt een penvoerder de eigen missie scherp. Plannen, aanpakken, ideeën uitwisselen en ervaringen delen helpen bij het verder aanscherpen van eigen activiteiten. Door zelf te presenteren, scherpt een penvoerder gedachten en werkvormen aan. Collega's geven dan weer feedback waarmee ze verder kunnen. Ook prikkelende keynotes van deskundigen zetten op scherp.

Penvoerders vinden het positief om deel uit te maken van een groter geheel, bij deelname aan kennis delen activiteiten. Het is prettig om collega's te ontmoeten en je als penvoerder met hen te meten. Je vergroot het eigen netwerk door nuttige nieuwe contacten op te doen en samen met collega's van andere organisaties te bouwen aan een landelijk netwerk. De kennis delen activiteiten hebben heel concreet geleid tot gedeelde projecten en scholing. Door samen werken en samen ontwikkelen deelt een penvoerder pas echt veel kennis. In een provincie ontwikkelen vijf penvoerders samen een bijscholing voor beginnende en gevorderde kunstvakdocenten. Dat is enorm inspirerend. Corona heeft dan zelfs voordelen. Samenwerking gaat veel sneller en makkelijker online. En door het scholingstraject samen aan te bieden, is het bovendien betaalbaar voor de penvoerders én deelnemers.

Een penvoerder noemt LKCA als waardevolle kennisbron. Vanwege de Kennis Delen Festivals, specifiek gericht op penvoerders, en de meer algemene LKCA*Ateliers*. En ook vanwege de website die fungeert als een interactieve kennisbank. LKCA-medewerkers helpen de penvoerder altijd op een goede manier bij individuele kennisvragen.

Verbetersuggesties kennisdeling

*Wat wil je LKCA en het FCP meegeven voor het kennis delen tussen penvoerders in 2021-2024?
We staan open voor alle (verbeter)suggesties!*

De rode draad is vooral blijven doorgaan met en investeren in de landelijke conferenties en Kennis Delen Festivals. Organiseer bijeenkomsten voor penvoerders met interessante keynotes en blijf workshops met ruimte voor gesprek organiseren. Het is belangrijk om elkaar als netwerk te blijven informeren, inspireren en van elkaar te leren. Kennis delen is een belangrijk, niet te missen onderdeel van CmK. Iemand oppert het delen van kennis een meer verplichtend karakter te geven vanuit het FCP. Alles binnen CmK wordt met publiek geld ontwikkeld, het is zonde om dan niet te leren van en (kosten te) delen met elkaar. Goede producten, zoals methodes voor kunst en taal, verdienen een groot afzetgebied. Zo kunnen meer scholen ervan profiteren.

De online sessies zijn een fijne ontdekking in coronatijd, het liefst geprogrammeerd onder werktijd. Voor de toekomst is een combinatie van online en offline bijeenkomsten wenselijk. Bijvoorbeeld op jaarbasis een fysieke en een digitale bijeenkomst. Kies per jaar een aantal vaste momenten, en communiceer die tijdig. Dan kan iedereen daar rekening mee houden.

Er is waardering voor wat al goed gaat, en de stappen die gezet zijn. Een penvoerder benoemt het balanceren tussen 'bredere bewegingen' en 'specifieke kennisoverdracht'. Lokaal niveau vertalen naar nationaal niveau en omgekeerd werkt goed. De CmK-conferentie in februari 2021 was inspirerend omdat het echt over de inhoud ging en er ruimte was voor verdieping. Penvoerders deelden hun *good practices*. Als deelnemer kon je switchen als een sessie toch niet goed aansloot.

Een penvoerder spreekt de wens uit om ook meer het woord te geven aan de volledige breedte van het werkveld zoals grote en kleine culturele instellingen, wethouders, bestuurders, directeuren, icc'ers, leerkrachten, kinderen en ouders. En dan niet alleen praten over ambities, resultaten en successen maar ook om elkaar te spreken over obstakels en overwinningen. Penvoerders willen onderling open en transparant uitwisselen, en bespreken waar ze allemaal tegenaan lopen. Het is ook goed om van elkaar te horen wat absoluut niet loopt of mislukt is, en hoe men daarmee omgaat. 'Soms doet men zich beter voor dan de werkelijkheid is', schrijft één van de penvoerders. En dat hoeft eigenlijk niet. Hier ligt volgens een respondent een taak die beter past bij LKCA dan bij het FCP.

Blijf goed zichtbaar, haal op wat er speelt bij penvoerders en kijk gezamenlijk wat er te delen en leren valt. Breng lijn aan in de ontmoetingen en bied penvoerders ook mogelijkheden om echt samen te professionaliseren. Houd het dus niet bij delen alleen. Er is in ieder geval behoefte aan uitwisseling over de verschillende manieren van werken zoals werken met het evaluatie-instrument EVI, monitoring van leeropbrengsten, meten van impact, kansengelijkheid, diversiteit en inclusie, de waarde van cultuur en innovatie. Ook willen penvoerders uitwisselen over de verschillende veranderprocessen en praktische input ontvangen voor nieuwe inzichten en theorieën die aanzetten tot nadenken.

Om vanuit diverse (onverwachte) perspectieven naar CmK te kijken, worden penvoerders graag regelmatig bijgepraat door interessante sprekers. Mensen uit de wetenschappelijke

hoek bijvoorbeeld, of uit andere vakgebieden die een relatie hebben met CmK. Denk hierbij aan sprekers gespecialiseerd in organisatiekunde, management, commercie, onderwijskunde, bestuurskunde, systeemdenken, filosofie, sociologie, pedagogiek, (leer)psychologie, etc. Zo worden penvoerders uitgedaagd om hun werk te blijven onderbouwen. Kennisdeling mag ook heel praktisch zijn, over samenwerking of co-creatie bijvoorbeeld. Zo ontstaan nieuwe ideeën. Werkvormen moeten een scherp doel en goede begeleiding hebben waardoor iedereen aan bod komt. Differentiatie in het programma is belangrijk omdat de penvoerders samen een gedifferentieerde groep vormen. Ze werken allemaal in 'levende structuren'. Dat vraagt om fijne vormen (zoals de Art of Hosting) om het gesprek of het proces te faciliteren. Deze vorm moet aansluiten bij het 'mens zijn'.

Juist omdat er veel verschillen zijn tussen penvoerders (organisatorisch en geografisch) is het niet makkelijk overeenkomsten te vinden. Good practices niet zonder meer over te nemen op een andere plek in het land. Dit leidt tot de suggestie om goed te kijken van wie een penvoerder kan leren. Het FCP zou vanuit het zicht op alle aanvragen penvoerders met eenzelfde aanpak aan elkaar kunnen koppelen. Programma's versterken elkaar dan, en dat maakt kennisdeling effectiever. Een penvoerder geeft ook aan behoefte te hebben aan een maatje, een sparringpartner.

Er is in de huidige opzet behoefte aan langere werksessies (3 uur) die echt te diepte in gaan om samen aan een onderwerp te werken. Dit sluit aan bij de wens om meer diepgaand uit te wisselen in kleinere (expert)groepen tijdens kleinere bijeenkomsten met een specifiek onderwerp of thema. Denk hierbij aan subgroepen op leeftijden of type onderwijs. Suggesties voor thema's zijn vakoverstijgend werken/vakintegratie en vervoer. Die werksessies voorzien ook in de behoefte om elkaar vaker te zien en samen de verdieping te zoeken. Dan kom je verder dan alleen het uitwisselen van voorbeelden. De noordelijke provincies vinden elkaar al over de provinciegrenzen. De vraag is in hoeverre dit landelijk gefaciliteerd moet worden. Want ook in andere regio's vinden penvoerders elkaar steeds makkelijker.

Uit de antwoorden komen ook concrete vragen naar voren:

- Hoe werk je met nieuwe scholen die mee doen aan CmK III maar nog weinig ervaring hebben met kunst en cultuur?
- Hoe voorkom je dat cultuureducatie in de koppeling met leerdoelen van andere vakken vooral wordt gebruikt voor de verwerking in die andere gebieden van het curriculum?.
- Welke waarde heeft cultuureducatie binnen de pabo en de kunstvakopleidingen?
- Zijn er voorbeelden van hoe je kunst en kunstenaars inzet om scholen te ondersteunen?

Tot slot is er behoefte aan het delen van producten die dankzij CmK-gelden zijn gemaakt. Hierbij wordt de suggestie gedaan van een digitale databank die doorzoekbaar is met trefwoorden en filters. Zo komt een penvoerder uit bij bij een collega die het product ter beschikking stelt tegen kosten voor gebruik, onderhoud en doorontwikkeling. Zo worden de initiële ontwikkelkosten niet doorberekend.

Bijlage Vragenlijst verandering, leren en kennis delen in het CmK netwerk

Algemene vragen

Bij welke CmK penvoerder werk je?

[]

Werk je in een stad of in de provincie

Stad

Provincie

Wat is je rol/functie in het CmK-programma van jouw organisatie?

[]

Hoeveel jaar ben je werkzaam in het CmK-programma?

[]

Vul je e-mail adres in om een rapport van je eigen organisatie en het totaalrapport te ontvangen, en om je eventueel te kunnen benaderen voor een interview

[]

Belangrijkste veranderingen

Wat zijn volgens jou de belangrijkste veranderingen die het CmK-programma in jouw stad / provincie teweeg gebracht heeft? En waarom zijn dit voor jou de belangrijkste veranderingen? *Beschrijf kort iedere verandering. Het kan een verandering zijn bij – een van – de doelgroepen, een verandering in je organisatie of bij jou als persoon.*

Persoonlijke leerervaringen

Maak de volgende leezinnen af met door jou opgedane leerervaringen in je werk voor CmK. *Er is geen minimum of maximum (per categorie), je kunt de antwoorden achter elkaar typen gescheiden door een ;*

Ik heb geleerd dat...

- ...
-

Ik heb geleerd dat ik...

- ...
- ...

Ik heb geleerd hoe...

- ...
-

Ik heb geleerd hoe ik...

- ...
- ...

Evaluatie kennisdeling 2017-2020

Welk effect hadden de kennis delen activiteiten (CmK conferenties, Kennis Delen Festivals) in de periode 2017-2020 van LKCA en het fonds op jouw werk voor CmK?

Wat wil je LKCA en het fonds meegeven voor het kennis delen tussen penvoerders in 2021-2024? *We staan open voor alle (verbeter)suggesties!*

Colofon

Rapportage onderzoek naar verandering, leren en kennis delen in het landelijk netwerk van penvoerders CmK

Auteurs

Vera Meewis en Emma Staals

Uitgever

LKCA

Lange Viestraat 365

Postbus 452

3500 AL Utrecht

030 711 51 00

info@lkca.nl

www.lkca.nl

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

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via info@lkca.nl.

©LKCA Utrecht, mei 2021

LKCA

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

LKCA | Lange Viestraat 365 | Postbus 452, 3500 AL Utrecht | +31 30 711 51 00 | www.lkca.nl | info@lkca.nl