



**KENNISDOSSIER**  
**Cultuureducatie**



**Borging van doorgaande  
leerlijnen in de context van  
Cultuureducatie met Kwaliteit**





# KENNISDOSSIER Cultuureducatie

## Borging van doorgaande leerlijnen in de context van Cultuureducatie met Kwaliteit

### Cultuuronderwijs in Overijssel

Cultuur is een belangrijk onderdeel van ons bestaan. Het is onmisbaar voor betekenis- en zingeving en sociale samenhang. Cultuur geeft mensen de mogelijkheid zich te laten zien en te horen. Het toont wie we zijn en waar we vandaan komen. Cultuur draagt bij aan de economie en aan een aantrekkelijke woon- en werkomgeving. Cultuuronderwijs vormt. Het zorgt voor de persoonlijke ontwikkeling van kinderen; op school doen zij kennis en vaardigheden op die ze later in de maatschappij nodig hebben. Cultuuronderwijs helpt bij de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van kinderen. Het leert hen om creatieve vaardigheden te ontwikkelen en het geeft kennis mee over kunst en erfgoed.

Cultuuronderwijs geeft plezier, zorgt ervoor dat alle kinderen in aanraking komen met cultuur en dat zij zich kunnen uiten. Het leert kinderen kennismaken met zichzelf en met hun wortels. Het haalt onvermoede talenten naar boven en helpt deze verder te ontwikkelen.

### Kennisdossiers

Rijnbrink cultuureducatie werkt met diverse partners samen aan het professionaliseren van cultuuronderwijs. Vaak levert die intensieve samenwerking waardevolle inzichten op die we willen delen met het veld. Dat doen we onder andere via een reeks kennisdossiers. Naast deze uitgave over borging zijn er kennisdossiers over financiering en procesgerichte didactiek. In de toekomst zullen er nog meer kennisdossiers over andere onderwerpen volgen.

# Inhoudsopgave

- 5 Inleiding
- 6 Vormen van borging in het (CmK) onderwijs
- 7 Smarti doelstellingen
- 8 Mogelijke vormen en inhoud van borging
- 11 Samenvatting
- 12 Bijlage: Het begrip Borging



# Inleiding

In het project Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) komt het begrip borging regelmatig terug en het is ook een onderwerp in de Monitorings- en evaluatiegesprekken.

In Overijssel is het voor de kleinere gemeenten zelfs mogelijk om in het kader van Cultuureducatie met Kwaliteit in de periode 2017-2020 financiële ondersteuning te vragen voor een zogenaamd “borgingsproject” (Type 1 project).

We zien in de praktijk dat borging een lastig begrip is. Borging wordt verschillend geïnterpreteerd en in het onderwijs op veel verschillende manieren gebruikt. Vanuit Rijnbrink willen we graag verhelderen wat we er wel en wat we er niet onder verstaan. Daarmee bieden we scholen een handreiking om te bepalen of ze (onderdelen van) het kunst -en cultuuronderwijs geborgd hebben. Hierbij gaat het dan vooral om resultaten die met een CmK project zijn bereikt.

In deze notitie gaan we in op het begrip borgen/borging. We tonen het belang van borging voor het onderwijs aan en we geven verschillende praktijkvoorbeelden. Ook bespreken we of er wel of niet sprake is van borging.

De bijlage bevat informatie over de achtergrond van het begrip borging en gaat in op de plek die borging heeft binnen kwaliteitszorg. In de tekst zelf gaan we vooral in op vormen van borging van cultuuronderwijs en wat nu eigenlijk wel en wat niet gezien moet worden als borging.

# 1 Vormen van borging in het (CmK) onderwijs

**Borging van de resultaten van CmK projecten is een expliciet onderwerp van gesprek, onder andere tijdens de MONEVA-gesprekken. Ook in contacten tussen adviseurs van Rijnbrink en ICC'ers en directies en bij de ICC-training komt borging aan bod.**

We zien veel verschillende interpretaties van het begrip in de praktijk en ook vele manieren waarop aan de borging zelf vorm en inhoud wordt gegeven:

1. De lessen in de ontwikkelde leerlijn worden digitaal ter beschikking gesteld.
2. De lessen in de ontwikkelde leerlijn worden aan de gebruikte methode gekoppeld.
3. (Onderdeel van) de leerlijn wordt aangeboden in het lokale Cultuurmenu.
4. Er wordt afgesproken jaarlijks de lessen in een bepaalde periode uit te voeren (projectvorm).
5. Een workshop voor docenten in het kader van deskundigheidsbevordering.
6. Er wordt een borgingsdocument opgesteld.

Een veel gebruikte definitie van borging is: *Het geheel van geplande en systematische acties, nodig om vertrouwen te geven dat een dienst of een product voldoet en blijft voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.*

Dit klinkt ingewikkeld maar waar het in de basis op neerkomt, is dat er afspraken zijn en wordt onderzocht of er eventueel verbeteracties moeten worden ingezet en of er vertrouwen is dat die afspraken ook worden nagekomen.

De vraag die altijd moet worden gesteld is, in hoeverre er een cultuurbeleidsplan is geformuleerd met specifieke doelstellingen. Is dat niet het geval dan is het nog maar zeer de vraag of de hierboven genoemde vormen van borging ook daadwerkelijk als borging gezien kunnen worden. Het mag duidelijk zijn dat je doelstellingen nodig hebt. Als je die niet hebt, maakt het niet uit wat je doet en is alles goed. Dan hoef je niet te verbeteren en dus ook niet te borgen.

Het kan zijn dat er doelstellingen zijn geformuleerd voor de ontwikkeling en implementatie van een doorgaande leerlijn, voor projecten, of voor het afnemen van activiteiten uit een cultuurmenu, zonder dat er een cultuurbeleidsplan aan ten grondslag ligt. Er is in ieder geval altijd een schoolplan.

# 2 Smarti doelstellingen

**Doelstellingen kun je op veel manieren formuleren. Een handig hulpmiddel is de vraag of je de doelstellingen SMARTI hebt geformuleerd.**

- **Specifiek:** doelen zijn concreet en ondubbelzinnig geformuleerd, de doelen zijn voor iedereen duidelijk en ook is helder welk resultaat je wilt bereiken. (dus niet: we willen meer cultuuronderwijs, maar wel we willen een doorgaande leerlijn beeldende kunst).
- **Meetbaar:** resultaten moeten op een of andere manier zichtbaar kunnen worden gemaakt, dus bijvoorbeeld: de kinderen van de middenbouw organiseren jaarlijks een expositie over ....
- **Acceptabel:** de doelstellingen moeten acceptabel en aanvaardbaar zijn. Zo is het belangrijk dat voor het team de doelstellingen aanvaardbaar zijn en dat deze ook aansluiten bij de draagkracht en draaglast van de teamleden. Er is commitment.
- **Realistisch:** de doelen moeten realistisch zijn, dus haalbaar binnen de beschikbare tijd en beschikbare financiën. Een doelstelling waarbij een schoolorkest de 9<sup>e</sup> symfonie van Beethoven gaat uitvoeren is niet erg realistisch.
- **Tijdgebonden:** doelen moeten binnen een bepaalde tijd gerealiseerd zijn, anders wordt het een oneindig (en daarmee niet echt realiseerbaar of meetbaar) verhaal. Dat betekent dat er een einddatum, maar ook evaluatiemomenten zijn opgenomen.
- **Inspirerend:** doelen zijn zo geformuleerd dat ze de betrokkenen inspireren. Men wil graag meewerken aan de realisatie ervan. Men wil ervoor gaan.

Met de SMARTI methode kun je per jaar doelstellingen formuleren die aangeven wat je in het kader van cultuuronderwijs wilt gaan doen. Deze doelstellingen bieden ook belangrijke aangrijpingspunten bij evaluatie. Er kan dan beter en zorgvuldiger worden geëvalueerd.

Borging staat en valt in alle gevallen met doelstellingen op school/teamniveau en het evalueren ervan om op die manier tot verbetering te komen.

Het mag duidelijk zijn dat de beschikbaarheid van goed onderwijsmateriaal voor kunst- en cultuuronderwijs nog niet automatisch betekent dat dit onderwijs ook geborgd is!

# 3

## Mogelijke vormen en inhoud van borging

### **Ad 1** Lessen in de ontwikkelde leerlijn digitaal beschikbaar

In deze situatie is het doorgaans aan individuele leerkrachten om te bepalen of zij de lessen wel of niet willen geven. Hierbij spelen er vele factoren als: beschikbare tijd, affiniteit van de leerkracht met het onderwerp, vaardigheid van de leerkracht om de les te geven, druk die er is om bepaalde resultaten te halen op andere gebieden (zoals rekenen en taal).

Als in teamvergaderingen niet de vraag gesteld wordt of de lessen gegeven zijn met welke resultaten en wat de ervaringen van de leerkrachten zijn, dan is duidelijk dat er geen enkele sprake is van borging. Feitelijk kan dan de vraag gesteld worden of de inspanning van het ontwikkelen en implementeren van de leerlijn de moeite waard is geweest.

### **Ad 2** Lessen in de ontwikkelde leerlijn gekoppeld aan gebruikte methode

Deze situatie is in grote lijnen vergelijkbaar met de voorgaande. Een verschil is dat er iets meer inbedding van de lessen is door de koppeling met de methode. Ook hier geldt dat het aan de individuele leerkracht is om te bepalen of een les wel of niet wordt gegeven. Hier staat of valt borging met de vraag of er geëvalueerd wordt in de context van doelbereiking en verbeterprocessen.

Daar waar de ontwikkelde lessen vervangend zijn voor lessen uit de gebruikte methode is de kans op borging groter, maar de vraag is in hoeverre dat onderdeel vormt van een groter plan met doelstellingen.

### **Ad 3** (Onderdeel van) leerlijn aangeboden in het lokale Cultuurmenu

In een aantal gemeenten zien we dat ontwikkelde projecten en/of leerlijnen onderdeel worden van een cultuurmenu. De cultuurmenu's worden jaarlijks op lokaal niveau door of in samenwerking met een culturele commissie vastgesteld. Er kan jaarlijks een thema worden gekozen of er bestaat een soort carrousel waarvan de doelstelling is om ervoor te zorgen dat leerlingen aan het eind van de basisschool met alle kunst- en cultuurdisciplines in aanraking zijn gekomen.

Het is de vraag of hier sprake is van borging. Een belangrijke factor hierbij is of het cultuuronderwijs zich beperkt tot deze keuze uit dit cultuurmenu of dat de keuze uit het lokale cultuurmenu ingebed is of wordt in het totaal van cultuuronderwijs dat door de school wordt aangeboden. Het cultuurmenu kan dan een extra zijn of een mogelijkheid om activiteiten uit te voeren die financieel te veel vragen van een school en alleen maar kunnen plaatsvinden in samenwerking of met subsidie.

Vragen die bij al dan niet geborgd zijn een rol spelen zijn: staat dit in het cultuurbeleidsplan van de school? Voldoen de gekozen voorstellingen aan de verwachtingen en doelen en voldoen zij aan de gestelde kwaliteitseisen? Voldoe je hiermee aan de kerndoelen?

Dan hebben we het nog niet over de vraag of er wordt geëvalueerd op basis van de doelstellingen en of er eventueel een verbeterproces in gang wordt gezet.



## **Ad 4 Uitvoering van lessen in een bepaalde periode (projectvorm)**

Kunst- en cultuuronderwijs kan projectgewijs worden uitgevoerd, waarbij het project jaarlijks als vast onderdeel in de schoolagenda wordt opgenomen.

Er is hier sprake van borging als er (kwaliteits)doelen zijn geformuleerd, het project na afloop wordt geëvalueerd en er eventuele verbeterpunten worden gesignaleerd die meegenomen worden in de volgende projectperiode.

Blijft het bij het uitvoeren van de projecten zonder dat er terug wordt gekeken, wordt er verbeterd en gaat het alleen maar om het uitvoeren van het project omdat het “op de agenda” staat, dan is het de vraag of we kunnen spreken van goede borging.

## **Ad 5 Workshop voor docenten in het kader van deskundigheidsbevordering**

Borging vraagt om de betrokkenheid en inzet van leerkrachten. Besef van het belang van goed kunst- en cultuuronderwijs is een eerste stap. Voldoende deskundigheid hebben om dit onderwijs goed te kunnen geven, is een volgende belangrijk punt.

Het organiseren van een teamtraining of workshop rondom een bepaalde kunstdiscipline of ontwikkelde leerlijn is een belangrijke ondersteunende activiteit in het geven van goed onderwijs. Het is de vraag of je dit kwalificeert als borging. Het helpt zeker de aandacht voor het onderwijs vast te houden en de kwaliteit van het onderwijs op niveau te houden. Een belangrijke vraag is ook of deze deskundigheidsbevordering onderdeel is van het cultuurbeleidsplan. Immers: zo ja, dan moet je evalueren en eventueel verbeteren en dan is het een belangrijke schakel in de borging.

## **Ad 6 Opstellen borgingsdocument**

Een borgingsdocument omschrijft welke streefdoelen men in een bepaalde periode in het kader van kunst- en cultuuronderwijs nastreeft. Ook vermeldt het document welke materialen, didactische werkvormen en instructiemethoden gebruik worden om die doelen te bereiken. Aan het eind van de periode wordt het document geëvalueerd en met de nodige aanpassing opnieuw vastgesteld voor een volgende periode.

De term zegt het al: een borgingsdocument draagt zorg voor de borging. Het is onderdeel van een verbetercyclus en maakt ook helder welke doelstellingen men op welke manier wil bereiken. Het lijkt een complex en ingewikkeld document, maar feitelijk is een borgingsdocument een soort vertaling van het cultuurbeleidsplan naar concreet handelen in de praktijk.



# Samenvatting

In deze notitie zijn we ingegaan op borging van cultuureducatie en wat we daar wel en wat we daar niet onder verstaan. Dit hebben we belicht met voorbeelden vanuit de praktijk.

Samenvattend kunnen we zeggen dat er sprake is van borging als:

- Er (SMARTI) doelen zijn gesteld voor het cultuuronderwijs.
- Deze doelen onderdeel zijn van een overkoepelende beleidsvisie.
- Er periodiek wordt geëvalueerd of de doelen ook daadwerkelijk zijn gerealiseerd.
- Er - indien nodig - verbeteracties worden vastgesteld die ook worden geïmplementeerd.
- Er vervolgens weer wordt gekeken of de verbeteracties resultaat hebben en de doelen opnieuw wel of niet zijn gehaald.

Borging kan onderdeel uitmaken van verschillende manieren van organisatie van het onderwijs.

# Bijlage

## Het begrip Borging

Kijken we naar de definitie/omschrijving van het woord “borgen” dan zien we dat de Van Dale van 1982 het begrip nog in een zeer beperkte context van economisch verkeer beschrijft, namelijk:

1. Op krediet geven
2. Zonder gereede betaling kopen

Pas bij de ontwikkeling van en toenemende aandacht voor kwaliteitssystemen en verbeterprocessen wordt het begrip in een andere context geplaatst. We zien dan de betekenis die veel meer te maken heeft met het ervoor zorgen dat een bepaalde toestand blijft zoals die is:

1. Maatregelen treffen zodat iets zeker is en in orde blijft
2. (een verbinding) zo vastzetten dat het niet meer los kan gaan

Een veel gebruikte definitie van borging nu is:

*Het geheel van geplande en systematische acties, nodig om vertrouwen te geven dat een dienst of een product voldoet en blijft voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.*

Dit klinkt ingewikkeld maar waar het in de basis op neerkomt, is dat er afspraken zijn gemaakt over hoe periodiek wordt bepaald of de gestelde doelstellingen nog wel worden gehaald. Ook onderzoekt men of er eventueel verbeteracties worden ingezet en of er vertrouwen is dat die afspraken ook worden nagekomen.

### Borging als onderdeel van kwaliteitszorg

Bij de uitvoering van je werk, het leveren van een bepaalde dienst, een product of een bepaalde output, wil je graag dat hetgeen je oplevert voldoet aan de eisen die eraan gesteld worden.

Voor werkenden in het onderwijs betekent het dat je met je activiteiten (lesgeven, begeleiden/coachen, beoordelen enzovoort) een bijdrage levert aan het realiseren van doelstellingen en daarmee ook voldoet aan het niveau dat eraan gesteld wordt. Die doelstellingen kunnen betrekking hebben op het onderwijs dat je wilt geven, de ontwikkeling van de leerlingen, de eigen deskundigheid, het omgaan met de ouders en de omgeving van de school, et cetera.

In het onderwijs kennen we onder andere:

- Kerndoelen (kwaliteitseisen) die met het onderwijs zelf gehaald moeten worden daar waar het de leerlingen aangaat: wat moet de leerling kennen en kunnen op een bepaald niveau.
- Doelen van het overkoepelende schoolbestuur waar de school onderdeel van uitmaakt.
- De school(locatie)doelen: specifieke doelstellingen die de school wil halen en die onderdeel zijn van een schoolbeleidsplan: wat wil de school zijn en voor wie en welke doelstellingen moeten daarvoor door wie worden gerealiseerd.

Het mag duidelijk zijn dat je doelstellingen nodig hebt. Als je die niet hebt, maakt het niet uit wat je doet en is alles goed. Zo werkt het niet in de praktijk. De Onderwijsinspectie ziet erop toe dat scholen de landelijk gestelde doelstellingen realiseren maar ook dat ze een eigen visie ontwikkelen en bijbehorende eigen doelstellingen formuleren.

Het Onderwijs kent sinds 1998 de zogenaamde “Kwaliteitswet” (ingegaan op 1 augustus 1998). Deze wet had als achtergrond inzicht te krijgen en te geven in de kwaliteit van het (PO en VO) onderwijs met als doel:

1. Het zich verder laten ontwikkelen van onderwijs (daarvoor moet je de feitelijke situatie kennen en onder ogen zien).
2. Dat de samenleving vertrouwen moet kunnen stellen in het onderwijssysteem. Daarvoor is een onafhankelijk inspectieoordeel nodig dat inzicht in kwaliteit oplevert.

Sinds de wet in werking is getreden is er veel gebeurd en zijn er de nodige veranderingen geweest. De basis is echter overeind gebleven: een school moet kunnen aantonen welke kwaliteit zij levert.

Het begrip “kwaliteit” vormt de kern: de mate waarin een school erin slaagt de gestelde doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, de overheid, team en ouders en kinderen. Dit kan alleen maar bepaald worden als die doelstellingen “genormeerd” zijn, dat wil zeggen als er een streefwaarde aan is gekoppeld, als er normen zijn vastgesteld. De vraag of je je doelstellingen realiseert wordt dan de vraag of je de normen wel of niet hebt gehaald.

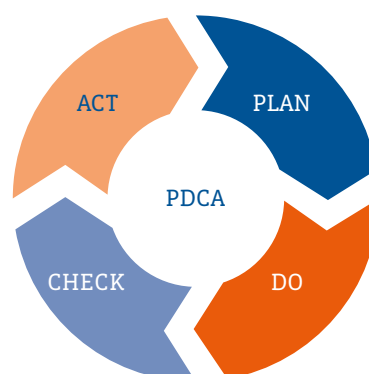
Kwaliteitszorg in een school gaat om de zorg voor de kwaliteit: hoe lukt het om de gestelde doelen te bereiken? De wet op het PO beschrijft kwaliteitszorg als volgt (zie artikel 10):

*Het uitvoeren van het in het schoolplan beschreven beleid op een zodanige wijze dat de wettelijke opdrachten voor het onderwijs en de door het bevoegd gezag opgenomen eigen opdrachten voor het onderwijs worden gerealiseerd.*

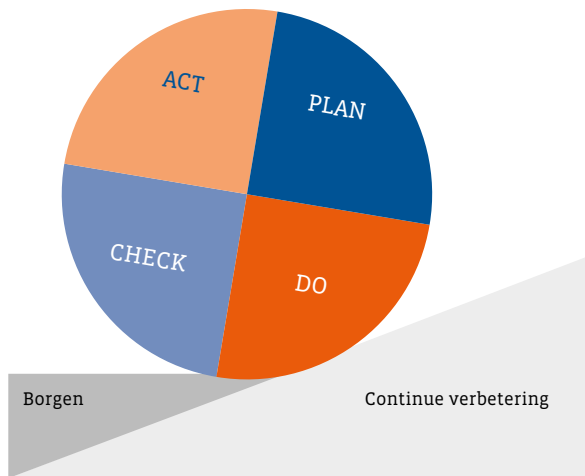
De omschrijving is breed en geeft scholen ruimte om kwaliteitszorg in te richten op een manier die past bij de school. In ieder geval gaat het om:

- De vraag welke maatregelen een school neemt om ervoor te zorgen dat ze doet wat ze belooft;
- Het proces van doelen stellen en deze realiseren;
- Het bewaken van het kwaliteitsniveau, d.w.z. maatregelen treffen als je het niet haalt, c.q. dreigt te halen;
- Een cyclus van activiteiten: normen formuleren, evalueren (= toetsen) en bijsturen (= verbeteren);
- Zeggen wat je gaat doen, doen wat je hebt gezegd, laten zien dat je het goed hebt gedaan en wat je doet om het beter te doen.

Wat we hieronder zien is de planning en control cyclus of ook wel het continue verbeterproces genoemd, zie figuur 1



Figuur 1: continue verbetering



Figuur 2: borging

We maken een plan, voeren dat uit (do), checken of we het plan met bijbehorende doelstellingen hebben gerealiseerd (check) en stellen bij waar nodig (act). Vervolgens beginnen we weer met het nieuwe plan. Feitelijk zien we hier een leerproces in terug. Je wilt immers weten of je iets goed doet. Dat moet je evalueren en vervolgens zet je de resultaten van de evaluatie om in actie en dat breng je in de praktijk.

In dit proces van continue verbetering zorg je ervoor dat je de goede dingen blijft doen en indien nodig, verbetert. In het vasthouden van het niveau en de verbetering is borging van belang, zie figuur 2

Borging omvat dan de maatregelen die je treft om te voorkomen dat je “weer terugrolt”, dat je je kwaliteitsniveau niet haalt, doelstellingen niet realiseert en verbeteringen kwijtraakt. Die maatregelen kunnen bestaan uit nieuwe afspraken (waarvan je dan wel moet checken of die worden nagekomen), bijgestelde doelstellingen, et cetera.

Goede borging vraagt om:

- Een beleidsplan met “meetbare” doelstellingen
- Periodiek kijken (evalueren) of je de doelstellingen realiseert
- Bijsturen
- Het treffen van maatregelen om ervoor te zorgen dat de bijsturing duurzaam is.

Voor cultuureducatie betekent dit dat je in ieder geval een cultuurbeleidsplan met doelstellingen hebt voor dit onderwijs. Die doelstellingen kunnen betrekking hebben op het implementeren van een bepaalde leerlijn en zorgen ervoor dat de lessen in die leerlijn ook daadwerkelijk worden gegeven: het uitvoeren van een of meerdere jaarlijkse projecten, aansluiting op de buitenschoolse omgeving, kinderen uitdagen om meer van zichzelf te laten zien, talentontwikkeling enzovoort.

Het is raadzaam om periodiek (meestal jaarlijks) te evalueren of je de doelstellingen hebt gehaald. Vervolgens overweeg je of je verbeteringen door moet voeren.

Kenmerkend voor het onderwijs (zoals in veel professionele organisaties), is dat de doelstellingen op het niveau van de school worden geformuleerd terwijl de uitvoering op het individuele niveau van de leerkrachten plaatsvindt. Leerkrachten bepalen in de praktijk vaak wat zij met de leerlingen van de klassen willen doen, wanneer en hoe. Dat betekent dat succesvolle borging in grote mate afhankelijk is van het handelen van individuele leerkrachten. Daarmee is borging tevens afhankelijk van de wijze waarop evaluatie een onderwerp is dat periodiek op de agenda van het team staat. Je realiseert de doelstellingen met elkaar en moet dus ook samen realiseren en beoordelen of het goed gaat of niet. De directie van een school is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van evaluatie en de borging.

**Auteur: José Gieskes, Bureau Adgies**

José Gieskes (1959) heeft Bestuurskunde gestudeerd aan de Universiteit Twente (1983). Zij is ruim 20 jaar aan deze universiteit verbonden geweest als onderzoeker en docent bij de Faculteit Managementwetenschappen met als specialisatie organisatiekunde en kwaliteitsmanagement. In 2001 is zij gepromoveerd op het onderwerp "Effectief managementinstrumentarium bij stimuleren van leergedrag in productinnovatieprocessen".

Leerprocessen hebben altijd haar belangstelling gehad en zij is met name geïnteresseerd in hoe je ervoor kunt zorgen dat er door individuen en teams in je organisatie wordt geleerd.

Sinds 2011 is José werkzaam als ZZP' er onder andere in de cultuursector.

Vanaf 2013 is ze betrokken bij de Monitoring en Evaluatie van Cultuureducatie met Kwaliteit (CmK) in de Provincie Overijssel in opdracht van Rijnbrink. Zij heeft daarbij vooral oog voor de stimulerende en remmende factoren bij het uitvoeren van CmK projecten en kijkt vooral naar de leerervaringen van betrokken partijen. Daarnaast kijkt zij expliciet naar borging omdat je wilt dat de resultaten van een project langer blijven dan alleen de duur van het project.



**Fotografie:**  
Loveland Film & Photography

In opdracht van Rijnbrink Cultuureducatie  
december 2019

**Contactpersoon Rijnbrink:**  
Meriam de Kanter  
meriam.dekanter@rijnbrink.nl

In Overijssel zetten de Penvoeders CmK gezamenlijk in op een kennisnetwerk, om van daaruit samen verder te professionaliseren. We werken samen rondom gemeenschappelijke onderwerpen en thema's zoals kennisdeling, samenwerking met Pabo's en ArtEZ, trainingen en workshops en Xpeditie Cultuureducatie, waarbij iedere penvoerder aansluit bij haar couleur locale.