

PROEFGEBIEDENPROJEKT

DE MUZIEKSCHOLEN

doen meer

PROEFGEBIEDENPROJEKT MUZIEKSCHOLEN IN ZUID - HOLLAND

5.

***een muziekschool in
ontwikkeling***

Boekmanstichting - Bibliotheek

Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
telefoon ~~24 37 36 / 24 37 37 / 24 37 38 / 24 37 39~~

De uitleentermijn bedraagt een maand. Mits tijdig
aangevraagd is verlenging met een maand moge-
lijk, tenzij de publikatie inmiddels is besproken.

De uitleentermijn is verstreken op:

28 JUNI 1992

28 juli '92

21 JUNI 1994

12 JULI 1994

12 AUG. 1994

06 SEP. 1994

374.036 : 78 (492.61)

De muziekscholen doen meer

91-146

Moeder staat 's morgens onder aan de trap te roepen: 'Opstaan. Het is tijd voor de muziekschool.'

Zoon: 'Ik ga niet naar de muziekschool!'

Moeder: 'Waarom niet?'

Zoon: 'Omdat iedereen een hekel aan me heeft -de docenten, de leerlingen, de sekretaresse, de portier-ze haten me stuk voor stuk!'

Moeder: 'Je moet! Je bent per slot van rekening de directeur.'

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

Boekmanstichting-Bibliotheek
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

5

*een muziekschool in
ontwikkeling*

Inhoud

Voorwoord

- Proefgebiedenproject 3
- Innovatieprocessen: één van de aandachtspunten 3
- Tot stand komen van deze publikatie 4

1 Hoezo vernieuwen?

- Motieven 5
- Obstakels bij vernieuwingen 7
- De ene muziekschool is de andere niet 8

2 Het proces op gang brengen

- Verschillende betrokkenen 9
- Bestuur en subsidiënt* 9
- Binnen de muren van de muziekschool* 10
- De afnemers: uw huidige en toekomstige 'klanten'* 11
- De resultaten van de inventarisatie* 12
- Vernieuwing: wat is haalbaar? 13
- Spijkers met koppen 18

3 De kaart is er, nu de route

- Beleidskeuzen 20
- Samenhang vernieuwing met motieven* 20
- Innovatiecapaciteit als bepalende faktor* 21
- Kriteria: tot welke keuze(n) komt u?* 22
- De weg binnen de muziekschool 24
- De strategie* 24
- De docenten* 27
- Leiderschapstijl* 30
- De weg naar buiten 32
- Samenwerkingscontacten leggen* 32
- Geprofileerde sectoren in verschillend opzicht* 33
- Makkelijk gezegd...* 33
- Innovatie in schema 34

4 Opnieuw: wat doet de directeur?

- Stuurfuncties 35
- Vergroten van deskundigheid* 36
- Financiële middelen* 39

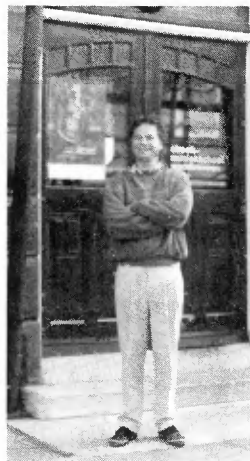
5 Gaan we door?

- Evaluatie proefgebiedenproject 40

6 Conclusies en aanbevelingen

- Plannen voor vernieuwing 43
- Vernieuwingsproces: betrokkenen en factoren 43
- Een definitief innovatieplan 45
- Dilemma's in de uitvoeringsfase 45
- Evaluatie 46
- Specifieke taken van de directie 47

adressen en kontaktpersonen 48



Kolofon

Tekst:
Loek Buys

Eindredactie:
Marlies Post en Juliska Kok (CRZH)

Technische eindredactie:
Joost van Roon

Koördinatie en advies:
Marlies Post (CRZH) en
Leo Swinkels (LOKV)

Informatie/redactiecommissie:

Toonkunstmuziekschool voor de
Drechtsteden:
Sjaak Bakker, Wil Stevens

Gemeentelijke Muziekschool Krimpen
aan de IJssel:
Anneke Bakker, René Eijsermans,
Ingrid Snackers

Streekmuziekschool Leiden e.o.:
Piet Kunst

Streekmuziekschool Waddinxveen:
Roel van Schravendijk

Stedelijke Muziekschool Zoetermeer:
Bas Prinsen

Vormgeving:
Aya Gillissen

Foto's:
Loek Buys, Simon Dekker, Juliska Kok

ISBN: 90-71544-07-9

Voorwoord

Proefgebiedenproject

Het proefgebiedenproject was een onderdeel van het muzikeredukatieve beleid van de provincie Zuid-Holland. Het project beoogde een ontwikkeling van muziekschool naar muziekcentrum, waar iedereen terecht kan die er op muziekgebied wat bij wil leren.

Vijf muziekscholen kregen vanaf 1986 drie jaar lang f 45.000 om allerlei –voor die school en regio– vernieuwende activiteiten op te zetten.

Het gaat vooral om het bereiken van nieuwe doelgroepen en om de verbetering van het muziek(educatieve) klimaat in de regio, door:

- 1 uitbreiding van korte cursussen, bedoeld voor kinderen of volwassenen die wel met muziek bezig willen zijn, maar geen tijd of mogelijkheid hebben om een jaarkursus te volgen;
- 2 ontwikkelen van nieuwe kursusinhouden, bijvoorbeeld op het gebied van etnische muziek, jazz en pop;
- 3 het opzetten van samenwerkingsprojecten met scholen, buurthuizen, podia en amateurmuziekverenigingen;
- 4 verbetering van het interne draagvlak van de vernieuwingen, zodat meer docenten daadwerkelijk bij het vernieuwingsproces betrokken worden.

Het project kreeg ondersteuning van het LOKV en werd gesubsidieerd door de Provincie Zuid-Holland. De coördinatie was in handen van de Culturele Raad Zuid-Holland.

Innovatieprocessen: één van de aandachtspunten

Het muzikeredukatieve beleid én de doelstellingen van het proefgebiedenproject waren vooral produktmatig van aard. Maar het ontwikkelen van die produkten én het deelnemen aan het proefgebiedenexperiment trekken ook een zware wissel op de organisatie van zo'n muziekschool zelf. Bovendien kan de ontwikkeling tot een muzikeredukatief centrum gezien worden als een doelstelling op zichzelf: en doelstelling die zowel produktmatige als procesmatige kanten heeft.

In andere publikaties van deze reeks wordt het hoe en waarom van de activiteiten ten



behoefte van de diverse doelgroepen uit de doeken gedaan. In dit boekje gaan we vooral in op het hoe en waarom van een muziekschool-in-verandering: waarom zou een muziekschool zich willen verbreden, hoe moet het proces op gang gebracht worden, wat moet er daadwerkelijk in praktijk gebracht worden, welke taken heeft de directeur in zo'n proces? En... wat valt er te leren uit de conclusies na drie jaar proefgebiedenproject?

Tot stand komen van deze
publikatie

Dit boekje is tot stand gekomen dankzij een intensieve samenwerking tussen de vijf muziekschooldirecteuren en extern medewerker Loek Buys. Op grond van een tweetal interviewronden langs de scholen werd informatie vergaard, die vervolgens gegeneraliseerd en veralgemeniseerd werd in enkele bijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten fungeerden de vijf directeuren (intussen gepikt en gemazeld door hun eigen innovatieproces en dus te kenmerken als praktijkdeskundigen) als redaktiekommissie. Op de achtergrond fungeerden Marlies Post en Leo Swinkels als 'begeleiding-adviseurs'.

De vijf muziekscholen hebben in het verloop van het project een schat aan ervaring in vernieuwing en netwerkontwikkeling opgedaan. Een deel van die kennis en ervaringen vindt u terug in dit boekje. Pasklare methoden en modellen om een vernieuwing door te voeren bestaan niet. Desondanks zijn er nu wel algemene richtlijnen, aanbevelingen en tips te geven.

Rest tenslotte nog een opmerking over het taalgebruik in deze publikatie: overal waar in algemene termen hij, hem of zijn wordt geschreven, bedoelen wij nadrukkelijk ook de vrouwelijke vorm.

We hopen dat van dit boekje een stimulerende werking uitgaat en dat het u tegelijkertijd praktische handvaten geeft om vernieuwing (in welke omvang ook) succesvol door te voeren in uw eigen school.

augustus 1989

Loek Buys

Marlies Post



1 Hoezo: vernieuwen

Stelt u zich het volgende eens voor.

U bent directeur van een muziekschool. Uw school funktioneert gezien de huidige vraag naar muzikale vorming redelijk tot goed. Het aanbod in instrumentaal/vokaal onderwijs vindt gretig aftrek. Er zijn zelfs wachtlijsten voor enkele instrumenten. Over de basisafdeling, de AMV/muzikale oriëntatie, bent u ook niet ontevreden. De laatste jaren is de vraag redelijk stabiel.

Het aanbod van uw muziekschool bevat sinds enkele jaren ook een aantal cursussen. Sommige cursussen zijn op jaarbasis, andere zijn kortlopend. Tot nu toe is elke cursus kostendekkend geweest.

En dan zijn er nog de ensembles. Het aantal ensembles is de laatste tijd sterk uitgebreid, ofschoon het wel eens moeite kost om ze in stand te houden vanwege het leerlingenverloop.

Al met al een beeld dat redelijk rooskleurig is. En desondanks maakt u zich zorgen.

Motieven

U maakt zich bijvoorbeeld zorgen over de toekomst van uw muziekschool als het gaat om het instrumentaal onderwijs.

Konkurrentie

In de regio waar uw school gevestigd is, dreigt het partikulier initiatief een serieuze konkurrent te worden. Steeds meer privé-docenten, en zelfs enkele partikuliere schooltjes, verschijnen op de markt. Meestal hanteren ze lesgeldtarieven die onder het niveau van de muziekschool liggen. U acht het niet onmogelijk dat het verschil in tarieven nog wel eens iets verder zou kunnen oplopen. Gezien de ontwikkeling van diverse kosten ontkomt u niet aan een verhoging van les gelden, ondanks een verhoging van de klokuurdeler.

De subsidiënt lijkt niet van zins om een groter budget tot uw beschikking te stellen. De gega-randeerde kwaliteit van de muziekschooldocenten en lessen heeft, tezamen met de samen-spelmogelijkheden, uw school vooralsnog behoed voor een terugloop van het aantal instru-mentale leerlingen. Maar u vraagt zich bezorgd af of het huidige aanbod van uw school in de toekomst voldoende tegenwicht kan blijven bieden aan het partikuliere muziekonderwijs.

Kultuurparticipatie

Of u bent niet zozeer bezorgd om de toekomst van uw muziekschool, maar om het feit dat grote groepen van de plaatselijke bevolking in het geheel niet aan muzikale vorming toekomen. En dat terwijl zowel de landelijke, provinciale als lokale overheid cultuurparticipatie hoog in het vaandel heeft staan.

Toen u het leerlingenbestand van uw school vergeleek met de opbouw van de plaatselijke bevolking, bleken volwassenen, etnische minderheden en leden van minder draagkrachtige gezinnen slecht vertegenwoordigd te zijn. Vanwaar die onder-vertegenwoordiging? Stappen die mensen minder gemakkelijk uw muziekschool binnen omdat de toegangsdrempel te hoog is? Vinden zij het muziekonderwijs te duur? Misschien hebben ze helemaal geen behoefte aan muzikale vorming? Weten ze eigenlijk in voldoende mate wat de mogelijkheden zijn, wat het aanbod van uw muziekschool is? Of zijn ze wel op de hoogte van het aanbod, maar strookt het niet met hun wensen? Of hebben ze vanwege gebrek aan tijd geen mogelijkheid om les te nemen of een cursus te volgen?

Het zijn allemaal vragen die u bezighouden. De waarheid zal wel ergens in het midden liggen.

Versnippering muziek-educatieve sektor

Wat u bijvoorbeeld ook niet lekker zit, is het versnipperde karakter van de muziek(educatieve) sektor in uw regio. De muzikale vorming wordt hoofdzakelijk verzorgd door de muziekschool, het partikuliere muziekonderwijs, en het basis- en voortgezet onderwijs. Incidenteel doet ook het klub- en buurthuiswerk wat aan muziekeducatie. De muzieksektor wordt gekompleteerd door enkele hafa-verenigingen en koren, en tenslotte zijn er nog enkele podia in uw woonplaats.

U staat op het standpunt dat deze instellingen en verenigingen in een veel te groot isolement verkeren. De muzikale activiteiten zijn niet goed op elkaar afgestemd. Men weet vaak van elkaar niet waar men zoal mee bezig is. U zou graag zien dat er enigerlei vorm van samenwerking tot stand gebracht wordt. Dat zou kunnen door gezamenlijk activiteiten te organiseren of door ondersteuning van elkaars activiteiten, dan wel onderlinge uitwisseling van kennis, ervaringen en eventueel van personeel. Het zou een evenwichtiger en beter op elkaar afgestemd aanbod van muziek(educatieve) activiteiten zeker ten goede komen.

I Hoezo: vernieuwen

Stilstand is achteruitgang

Misschien maakt u zich helemaal geen zorgen over uw muziekschool, maar bent u van mening dat een school per definitie steeds in beweging moet zijn. Ten eerste omdat er altijd wel iets is dat nog te verbeteren valt. Ten tweede omdat zich ook doorlopend veranderingen voltrekken in het maatschappelijk gebeuren, waarvan uw muziekschool deel uitmaakt. Stilstand staat gelijk aan achteruitgang. Daarom hecht u veel waarde aan het vernieuwend vermogen van uw school, zowel op het gebied van doelstellingen en functies, aanbod, onderwijsinhoud als organisatie en beheer. Tot zover het beroep op uw voorstellingsvermogen.

Obstakels bij vernieuwingen

Of een muziekschool de tijd rijp acht om de bakens te verzetten omwille van een veilig toekomstperspektief, een beter op elkaar afgestemd muziekeducatief bestel in de regio, een grotere uitstraling naar de plaatselijke bevolking of om het feit dat men het dynamisch karakter van de school wil bewaren, het zijn allemaal gegronde redenen om in actie te komen. Voor diegenen, die in beleidsmatig opzicht met de muziekschool van doen hebben, zullen deze redenen herkenbaar zijn. Het rijtje zal moeiteloos door hen kunnen worden uitgebreid.

Ondanks de (h)erkenning dat vernieuwingen noodzakelijk zijn, leidt dit niet altijd tot de volgende stap: het in gang zetten van een vernieuwingsproces. Een oorzaak daarvan kan zijn dat er gebrek is aan *financiële middelen*. Of het kan zijn dat een vernieuwing *weerstand* oproept bij groepen die tegengestelde belangen of andere waarden hebben. Men kan te kampen hebben met *gebrek aan tijd, aan personeel*, of aan allebei. Een belangrijke bron van oorzaken is ook het *gebrek aan kennis en deskundigheid* om vorm te geven aan een vernieuwing.

Veel vernieuwingen grijpen diep in het schoolgebeuren in. Ze komen niet van de ene op de andere dag tot stand. We hebben het hier per slot van rekening niet over het plaatsen van een koffie-automaat in de docentenkamer. Er gaat meestal een moeizaam proces aan vooraf, waarin de nodige klippen omzeild moeten worden en waarbij de kans op averij zeer reëel aanwezig is.

Hoe moeten de plannen geïntroduceerd worden bij het bestuur, de gemeente, de leerlingen, het personeel? Hoe moet het innovatieproces opgezet worden? Wie moeten er wel, en wie niet in betrokken worden, en in welke mate? Alleen in beleidsuitvoerend opzicht of ook beleidsvoorbereidend en beleidsbepalend? Beschikt het personeel wel over voldoende vaardigheden om de vernieuwing tot een goed einde te brengen? Zo niet, zijn er dan mogelijkheden voor bijscholing? Of is de school aangewezen op het aantrekken van externe deskundigen?

Duizend-en-een vragen worden opgeroepen zonder dat men precies weet hoe het uiteindelijke produkt zijn beslag zal krijgen.

De ene muziekschool is de andere niet

Er zijn geen pasklare methoden voorhanden om een vernieuwing succesvol door te voeren. Dat komt doordat elke muziekschool haar eigen unieke kenmerken heeft. Factoren als schoolgrootte, interne organisatie, het docentenbestand, wijze van financiering, demografische kenmerken van de regio, leiderschapsstijl enzovoorts zijn medebepalend voor het *proces van vernieuwing*. Ten tweede zijn deze factoren medebepalend voor het uiteindelijke *produkt van vernieuwing*. Wanneer twee muziekscholen overgaan tot het invoeren van een identieke vernieuwing, dan zal het uiteindelijke produkt toch verschillend zijn. Een muziekschool ondergaat niet alleen een verandering tengevolge van een innovatie. De innovatie wordt ook aangepast aan de situatie van de school.

2 Het proces op gang brengen

Laten we nog eens terugkomen op de veronderstelling dat u directeur van een muziekschool bent. De drang tot innoveren blijft u bezighouden. Daar zult u wel meerdere redenen voor hebben, maar voor het gemak nemen we aan dat u een warm voorstander bent van een dynamisch instituut. U vindt dat uw muziekschool zich moet blijven ontwikkelen en u bent op zoek naar groeimogelijkheden voor uw muziekschool.

Het idee van een multifunctioneel muziekcentrum spreekt u enorm aan. Een muziekcentrum waar de instrumentale vorming en de dienstverlening aan andere muzikeducatieve sectoren hand in hand gaan. Een centrum waar workshops, receptieve cursussen en 'opfris'-cursussen voor de individuele muzikliefhebber, manifestaties enzovoorts meer regel dan uitzondering zijn. Een centrum dat niet alleen de muzikale vorming hoog in het vaandel heeft staan. Maar óók een centrum dat een naam heeft hoog te houden als ontmoetingsplaats voor mensen van uiteenlopend muzikaal pluinage .

Daar voelt u veel voor. 'Maar ja', denkt u, 'daar kan ik wel veel voor voelen, maar hoe zullen het bestuur, de subsidiënt, de staf (indien aanwezig) en de docenten tegenover een dergelijke aanpak staan?'

Verschillende betrokkenen

U besluit om uw pijlen in eerste instantie te richten op het bestuur en de subsidiënt. Immers, wanneer het idee van een muziekcentrum hun goedkeuring niet kan wegdragen, dan kunt u uw ideeën uit uw hoofd zetten en overgaan tot de orde van de dag.

Bestuur en subsidiënt

U weet dat u met een goed onderbouwd verhaal voor de dag zult moeten komen, willen uw ideeën ooit werkelijkheid worden. De subsidiënt met name zal in hoge mate geïnteresseerd zijn in het prijskaartje dat aan de voorstellen hangt. In deze tijd staan subsidiënten niet te springen om vernieuwingen, tenzij een vernieuwing zich laat vertalen in een bezuiniging. Als uw muziekschool bovendien goed draait, zal het niet zo gemakkelijk zijn om bestuur en subsidiënt te overtuigen van uw denkbeelden. Dat betekent dat u uw plannen verantwoord en goed onderbouwd op tafel zult moeten leggen.

2 Het proces op gang brengen

Verschillende betrokkenen

Ervan uitgaande dat bestuur en subsidiënt rationeel handelen en uiteindelijk het beste met uw muziekschool voorhebben, mag men aannemen dat ze er niet op tegen zijn dat u naar nieuwe mogelijkheden voor uw muziekschool zoekt. Uw ideeën zullen niet onmiddellijk van tafel worden geveegd.

¶ De mate waarin bestuur en subsidiënt zich met beleidsontwikkelingen bemoeien verschilt van muziekschool tot muziekschool. In de meeste gevallen beperken ze zich tot het controleren van de hoofdlijnen van beleid of het markeren van de beleidsgrenzen. Binnen die grenzen heeft de directie van de muziekschool een betrekkelijke autonomie. Dit schept een situatie waarin de directie niet alleen verantwoordelijk is voor de uitvoering van het beleid, maar vaak ook als initiator van beleidsaanzetten moet opereren.

Binnen de muren van de
muziekschool

U doet er goed aan om naast het informeren van bestuur en subsidiënt ook binnen de muren van de muziekschool de reacties op uw ideeën over een muziekcentrum te polsen. Wellicht kunt u eens van gedachten wisselen met de staf van de muziekschool of met een aantal docenten. Het is van belang dat de docenten het gevoel hebben dat ze mee kunnen denken over de richting waarin hun school uitgaat, ofschoon menig directeur uit ervaring weet dat de betrokkenheid van veel docenten bij het schoolgebeuren niet zo groot is. (Vooral bij kleine muziekscholen steekt het probleem van een geringe betrokkenheid nogal eens de kop op. Veel docenten hebben kleine dienstverbanden bij meerdere muziekscholen. Dit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid bij het schoolgebeuren).

Als docenten in een vroegtijdig stadium worden ingeschakeld, is de kans op een succesvolle innovatie doorgaans aanmerkelijk groter dan wanneer docenten het vernieuwingsbeleid 'van bovenaf opgelegd' krijgen.

Maar hierover later meer. Vooralsnog gaat het er om dat u uw docenten laat kennismaken met uw toekomstvisie en aan hen vraagt om hun gedachten er eens over te laten gaan.

Ideeën, aanvullingen, tegenwerpingen, noem maar op, zijn van harte welkom.

Ook hier is een initiërende taak voor u weggelegd.

2 Het proces op gang brengen

Verschillende betrokkenen

De afnemers: uw huidige en toekomstige 'klanten'

'Lenen de omstandigheden in onze regio zich wel voor een dergelijke ontwikkeling? Wat zouden het basis- en het voortgezet onderwijs, het sociaal-kultureel werk, de amateurverenigingen enzovoorts vinden van een structurele samenwerking met de muziekschool? Kunnen zij zich daar überhaupt wel iets bij voorstellen? En bestaat er bij de individuele muziekliefhebber behoefte aan een muziekcentrum dat een antwoord heeft op grote en kleine vragen?' Vragen van dergelijke strekking kunt u verwachten in reactie op uw betoog. Deze vragen komen tesamen in de kernvraag: bestaat er een markt voor een multifunctioneel muziekcentrum? Die vraag laat zich niet zo gemakkelijk beantwoorden. U zult een marktonderzoek moeten doen onder de huidige doelgroepen en de potentiële doelgroepen/afnemers.

Huidig leerlingenbestand

Enerzijds zou u een enquête kunnen afnemen onder het huidige leerlingenbestand van uw muziekschool. U kunt daarmee inventariseren of er tevredenheid bestaat over het bestaande aanbod. Misschien is het bestaande aanbod voor verbetering vatbaar, of wellicht hebben de leerlingen/kursisten (de huidige doelgroepen) nog andere wensen.

Externe markt

Anderzijds is het zaak om ook de externe markt in uw regio te polsen of er interesse bestaat voor een service-aanbod.

¶ In het proefgebiedenproject hebben enkele muziekscholen schriftelijk geënquêteerd in de regio. Met een vragenlijst informeerde men naar de muzikeducatieve wensen van instanties uit de sectoren basis- en voortgezet onderwijs, sociaal-kultureel werk, het amateuristisch muziekleven en de professionele kunsten. Bovendien werd gevraagd welke rol de muziekschool bij het vervullen van die wensen zou kunnen spelen.

Men stuurde de vragenlijst naar de basisscholen, scholen voor voortgezet onderwijs, club- en buurthuizen, peuterspeelzalen, zangverenigingen, hafa-verenigingen, podia in de regio – kortom al die instanties die onder een van de genoemde sectoren vielen. Het is gebleken dat een schriftelijke enquête een betrekkelijk eenvoudige en goedkope manier is om de behoeften in de regio in kaart te brengen. Met name als het gaat om sociaal-kultureel werk en het amateuristisch muziekleven heeft de vragenlijst zijn waarde als inventarisatie-instrument bewezen.

2 Het proces op gang brengen

Verschillende betrokkenen

LOKV

Landelijk Ondersteuningsinstituut

Kunstzinnige Vorming

VKV

Vereniging voor Kunstzinnige Vorming

Het gebruik van een vragenlijst is uiteraard niet de enige mogelijkheid om de behoeften op te sporen. Er zijn nog andere inventarisatiemogelijkheden zoals bijvoorbeeld het raadplegen van lokale overheden (afdelingen Onderwijs en Welzijn), provinciale instanties (de culturele raden, steunfunctie-instellingen, servicebureau's), of landelijke organen (LOKV, VKV, diverse koepels van amateurverenigingen).

De resultaten van de inventarisatie

Als het marktonderzoek is afgerond, en er blijkt geen behoefte te bestaan aan mutaties in het bestaande aanbod, aan een verbreding van het aanbod, noch aan structurele samenwerkingsrelaties, dan mag u zich een gelukkig mens prijzen. Op de eerste plaats omdat uw muziekschool met haar aanbod de juiste weg blijkt te bewandelen: vraag en aanbod liggen in evenwicht. En op de tweede plaats omdat de muziekschool behoed is voor een omvangrijk karwei. Want vernieuwing vraagt veel aan tijd en energie, zowel van uzelf als van uw docenten.

Maar het staat eigenlijk bij voorbaat voor u vast dat de uitkomst van een marktonderzoek anders uitvalt. Het is helaas een illusie om ervan uit te gaan dat het aanbod van uw muziekschool perfect is afgestemd op de behoeften van de plaatselijke bevolking. Dus laten we aannemen dat de resultaten van het marktonderzoek uw vermoedens bevestigen.

Uit het onderzoek onder de leerlingen en kursisten is u weliswaar duidelijk geworden dat men het bestaand aanbod over het algemeen positief beoordeelt. Maar er is bovendien een aantal nieuwe wensen geformuleerd. Zo op het eerste gezicht lijkt een deel daarvan de moeite van het nader bestuderen waard.

Ook het externe marktonderzoek heeft tot verheugende resultaten geleid. Instanties van diverse pluimage blijken in hoge mate prijs te stellen op een structurele samenwerking. Sommige instanties hebben reeds een expliciete vraag geformuleerd. Andere instanties staan ook welwillend tegenover een of andere vorm van samenwerking, maar nemen een afwachtende houding aan wat de invulling van de samenwerking betreft.

2 Het proces op gang brengen

Verskillende betrokkenen

¶ *In het proefgebiedenproject is gebleken dat een aantal instanties moeite had om zich een concreet beeld te vormen van de muziekschool als serviceverlenend instituut. Als een vragenlijst om die reden geen gerichte reacties of helemaal geen reacties oplevert, hoeft dat nog niet te betekenen dat er geen behoefte aan samenwerking bestaat. In dergelijke gevallen kan het verhelderend werken als de muziekschool zelf een aantal voorstellen voor activiteiten doet.*

In het project hebben zich zelfs situaties voorgedaan waarin de muziekscholen nog een stap verder zijn gegaan. Sommige instanties voelden wel iets voor een samenwerking met de muziekschool, maar ze waren niet in staat om een gerichte vraag te formuleren. Het is voorgekomen dat een muziekschool om die reden eerst intern een kant-en-klaar aanbod heeft ontwikkeld. Vervolgens is het produkt bij die instanties aangeboden. En op basis daarvan is een vorm van samenwerking tot stand gekomen.

U verkeert in lichte staat van opwinding. De eerste stap is gezet en de muziekschool is voor een interessante uitdaging gesteld. Als het aan de plaatselijke bevolking en de instellingen ligt, dan komt er in de nabije toekomst een multifunctioneel muziekcentrum in de regio. Het antwoord is nu aan de muziekschool.

Uw onderhandelingspositie tegenover bestuur en subsidiënt is er nu sterk op vooruitgegaan. U kunt uw voorstellen voor de ontwikkeling naar een multifunctioneel muziekcentrum met feiten onderbouwen!

**Vernieuwing:
wat is haalbaar?**

U realiseert zich dat met het in kaart brengen van de wensen van de bestaande en nieuwe doelgroepen de inventarisatie niet is afgerond. Er zal nog een onderzoek moeten plaatsvinden, en wel een onderzoek naar de haalbaarheid van de vernieuwing.

Innovatie-kapaciteit

Ofwel, wat is de innovatie-kapaciteit van uw muziekschool? Ook die vraag is niet zomaar een, twee, drie te beantwoorden. De innovatie-kapaciteit wordt bepaald door meerdere factoren. Die factoren staan niet op zichzelf, maar beïnvloeden elkaar. En om het allemaal nog ingewikkelder te maken, de wederzijdse beïnvloeding is niet konstant, maar fluktueert. We zullen de belangrijkste factoren onder de loep nemen.

2 Het proces op gang brengen

1 *motivatie van docenten*

U ziet in dat een multifunctioneel centrum geen enkele kans van slagen heeft als het docentenbestand of een deel ervan niet overtuigd is van de zin van een dergelijke opzet. Uiteindelijk zijn het de docenten die de muziekschool dragen. En omdat u vindt dat het nutteloos is om een vernieuwing onder dwang op te leggen (als dat al lukt), zet u een dikke streep onder de faktor motivatie van docenten.

2 *deskundigheid van de docenten*

Afgezien van de motivatie is er nog een faktor waarin de docenten een cruciale rol spelen: 'Heeft de muziekschool voldoende deskundigheid in huis?'. U kunt nog niet helemaal overzien over welke capaciteiten een docent dient te beschikken als hij of zij nieuwe taken gaat vervullen. Maar dat het andere vaardigheden zijn dan die welke men in de opleiding heeft meegekregen, dat staat voor u vast.

¶ *Wanneer een muziekschool zich gaat profileren van een lesgeef-instituut naar een multifunctioneel instituut, dan moet op z'n minst een deel van de docenten over vaardigheden beschikken die hen in staat stellen om een groter segment van de markt voor muziek en edukatie te bestrijken. Deze docenten moeten breed inzetbaar zijn en met uiteenlopende doelgroepen kunnen werken. Er wordt veel creativiteit en flexibiliteit van hen verwacht wanneer het gaat om nadere invulling van globale wensen. Bovendien is het wenselijk dat de docenten over stafvaardigheden beschikken, onder meer goed kunnen organiseren en rapporteren. In het proefgebiedenproject werd een docent die aan dit profiel beantwoordt, ook wel een generalist genoemd. Er zijn niet zoveel docenten die volledig aan het profiel van een generalist voldoen. De meeste docenten zijn specialisten. Ze beschikken over uitstekende instrumentale vaardigheden. Maar die vaardigheden spelen op de eerste plaats in beperkte doelgroepen en op de tweede plaats in een lessituatie die didactisch nogal eenzijdig is.*

De meeste docenten hebben geen of weinig ervaring met het onderwijzen of begeleiden van grote groepen. Laat staan met grote groepen die pluriform van samenstelling zijn. Dat is niet zo wonderlijk, want daar zijn ze niet voor opgeleid.

De amv-docenten en de konsulenten beantwoorden vanwege hun opleiding en ervaring dikwijls nog het

2 Het proces op gang brengen

Vernieuwing: wat is haalbaar?

meest aan het profiel van de generalist. Maar dit is geen wet van Meden en Perzen. In het proefgebiedenproject hebben ook wel instrumentale docenten zich uitstekend van hun taken gekwet. Al zijn zij specialisten van huis uit, er zijn docenten die een soort van basisattitude hebben waarbij ze hun vakmanschap te allen tijde willen waarmaken, zowel op hun vakgebied als bij externe dienstverlening.

¶ *De muziekschool Dordrecht heeft een onderzoek gedaan naar de diverse deskundigheden onder de docenten: een capaciteitsanalyse. Alle docenten kregen een vragenlijst voorgelegd. Daarin werd gevraagd of men naast conservatorium nog andere opleidingen, cursussen, enzovoorts gevolgd had. Bovendien was de directie geïnteresseerd in eventuele ervaringen op het gebied van muziek en edukatie buiten de lespraktijk om. De capaciteitsanalyse heeft verrassende resultaten opgeleverd. Er bleek veel deskundigheid onder de docenten verscholen te zitten die in potentie gebruikt zou kunnen worden voor multifunktionele doeleinden. Een dergelijke analyse is sterk aan te bevelen!*

3 *financiële middelen*

Zoals het een goed directeur betaamt, gaat ook bij u een waarschuwinglampje branden zodra ingrepen in het aanbod in het geding zijn. Een nieuw aanbod creëren met een volle beurs in de achterzak is zowat het mooiste dat er bestaat. Maar helaas, die luxe is voor u geen realiteit. De subsidiënt is doorgaans zeer terughoudend als het gaat om het beschikbaar stellen van extra middelen.

Ook in uw school is de afgelopen jaren misschien sprake geweest van een verhoging van de klokuurdeler en van les gelden om het financiële plaatje rond te krijgen. U moet zich er van tevoren rekenschap van geven in welke mate er financiële speelruimte voor onderwijsvernieuwingen is. Is de subsidiënt bereid om de innovatie financieel te ondersteunen? Zo niet, zijn er misschien andere financiële bronnen? Er valt bijvoorbeeld te denken aan subsidieregelingen of een vorm van sponsoring.

2 Het proces op gang brengen

Vernieuwing: wat is haalbaar?

¶ De vijf muziekscholen hebben gedurende het projekt jaarlijks de beschikking gehad over een ontwikkelingsbudget van f 45.000. 'Dat is mooi', zult u zeggen, 'maar dat is voor mijn muziekschool niet weggelegd'. Maar voor u dit boekje onmiddellijk terzijde legt, is het van belang om te weten dat enkele scholen zo min mogelijk van dit budget gebruik hebben gemaakt om de eenvoudige reden dat ze niet zeker wisten of de subsidiënt na beëindiging van het proefgebiedenprojekt voor dit bedrag garant zou staan. Eén van de muziekscholen wist reeds bij voorbaat dat het bedrag niet overgenomen zou worden. Dit betekende dat de continuïteit van activiteiten die met deze subsidie plaatsvonden, gevaar liep. Daarop heeft men besloten om alleen die activiteiten te starten waarvan de financiering structureel geregeld was. Over het hoe daarvan komen we nog terug.

4 interne organisatie

En het wordt nog ingewikkelder. Hoe staat het eigenlijk met de interne organisatie van uw muziekschool? Leent die zich wel voor innovatieprocessen? De organisatie functioneert wel goed op het niveau van de dagelijkse routines. Daar bent u best tevreden over. Maar u ziet ook wel in dat er bij een verandering van aanbod gemorreld gaat worden aan vertrouwde werkwijzen en relatiepatronen. Kan de huidige organisatiestructuur een verbreding van het aanbod verwerken? Of is een herstructurering noodzakelijk? Misschien kunt u volstaan met het aanleggen van tijdelijke werkverbanden? Wat is wijsheid?

5 schoolomvang

Beschikt u over een kleine school met een relatief klein aantal lesuren c.q. docenten, dan zult u noodgedwongen kleinschalig moeten innoveren. Een grote muziekschool heeft wat dit betreft meer armslag.

6 schoolcultuur

Een heel belangrijke faktor in het geheel is de schoolcultuur. Elke school heeft een eigen cultuur die voor een deel richting geeft aan het functioneren van de werknemers. Een schoolcultuur wordt bepaald door zaken als de interne organisatiestructuur, de onderlinge relaties en de geldende gedragsregels en normen.

2 Het proces op gang brengen

Vernieuwing: wat is haalbaar?

U laat uw gedachten eens gaan over de kollegialiteit onder de docenten. Hoe gaan de docenten eigenlijk met elkaar om? Is er een vorm van solidariteit? Komt informeel overleg regelmatig voor? Blijven de docenten na gedane arbeid nog wel eens een tijdje hangen op de muziekschool of zijn de koffers al gepakt terwijl de laatste tonen nog wegsterven? En staan de neuzen van de docenten in dezelfde richting, ofwel bestaat er een bepaalde mate van overeenstemming over waarden en normen van de muziekschool c.q. het muziekonderwijs (overeenkomst in doelgerichtheid)? In wezen is de faktor schoolcultuur verweven met alle overige factoren. De motivatie van de docenten wordt bijvoorbeeld sterk gekleurd door de schoolcultuur en vice versa. Hoe vindt doorgaans de besluitvorming plaats? Op dit punt vertoont de schoolcultuur weer raakvlakken met de interne organisatie.

7 *leiderschapsstijl*

U ontkomt er ook niet aan om uzelf eens aan een kritische beschouwing te onderwerpen. Hoe kijkt u tegen uw directeursfunctie aan? Welke invloed heeft u op de schoolcultuur, de motivatie van de docenten, de deskundigheidsbevordering? Welke leiderschapsstijl past het best bij u? Wat zijn uw sterke punten en welke aspecten zijn wat minder ontwikkeld? De ene directeur heeft initiërende kwaliteiten, een ander funktioneert het best in de rol van ondersteuner. Weer een ander heeft zijn of haar hart verpand aan het controleren van activiteiten. 'Hoe zit dat eigenlijk bij mijzelf?' vraagt u zich af.

8 *huidig beleid*

Welke marges biedt het bestaande beleid voor veranderingen in aanbod? Geeft het beleid voorrang aan bepaalde doelgroepen (bijvoorbeeld aan jongeren boven volwassenen als het gaat om deelname aan instrumentaal onderwijs)? Welk beleid wordt gevoerd inzake de verhouding amv/oriëntatie en instrumentaal onderwijs? Bestonden er al plannen voor een nieuw aanbod voordat de wensen van de regio in kaart waren gebracht (bijvoorbeeld een uitbreiding van het instrumentaal onderwijs met een afdeling lichte muziek)? Is het mogelijk veranderingen in de beleidslijnen aan te brengen, of bent u gehouden aan het opereren binnen de grenzen van het huidige beleid?

Boekmanstichting - Bibliotheek
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
Tel. 6243739

2 Het proces op gang brengen

Al deze vragen hebben u voortdurend geplaagd. U hebt niet op elke vraag een antwoord gekregen. Maar door een gedegen analyse hebt u, waarschijnlijk met medewerking van het bestuur, de subsidiënt en de muziekschooldocenten, toch een redelijk totaalbeeld van de innovatie-kapaciteit van uw school gekregen.

Twee fundamentele aspecten zijn nu in kaart gebracht:

- 1 de behoeften in de regio op muziekeducatief gebied,
- 2 de mogelijkheden en beperkingen van uw muziekschool om aan deze behoeften te voldoen.

Spijkers met koppen

Er moeten nu spijkers met koppen geslagen worden! U bent op een beslissend punt beland. Er moet zo langzamerhand een definitief oordeel geveld worden over de vraag of de muziekschool wel of niet zal gaan innoveren.

Even resumerend: we hadden aangenomen dat uit het marktonderzoek naar voren was gekomen dat

- het bestaande aanbod gewaardeerd werd, maar toch ook voor enige verbetering in aanmerking kwam,
- er behoefte was aan een breder aanbod,
- er behoefte bestond aan structurele samenwerkingsrelaties.

In theorie is er de mogelijkheid dat uw muziekschool een innovatie-kapaciteit heeft die nagenoeg te verwaarlozen is. In het extreme geval dat: a – al uw docenten volslagen ongemotiveerd hun werk doen en weigeren om ook maar enigerlei bijdrage te leveren aan activiteiten die buiten de reguliere werkzaamheden vallen, b – de onderlinge verhoudingen ver zoek zijn, en c – de gemeente uw muziekschool werkelijk als allerlaatste sluitpost op haar begroting heeft staan, ja, in zo'n geval had u waarschijnlijk wel andere zaken aan uw hoofd. Dan was u niet eens aan het introduceren van uw ideeën toegekomen. Maar dat is voor u vermoedelijk geen realiteit. Net zo min als de veronderstelling reëel is dat uw muziekschool te kwalificeren is als een instituut met onbegrensde mogelijkheden.

2 Het proces op gang brengen

Spijkers met koppen

De innovatiecapaciteit bevindt zich ergens tussen deze twee extremen. U had natuurlijk voor uzelf al voor de introductie van uw voorstellen de mogelijkheden en beperkingen op uw muziekschool globaal ingeschakt. Die inschatting is met behulp van de capaciteitsanalyse scherper uitgetekend.

De mobilisatiefase loopt ten einde.

Laten we aannemen dat er -volgens uw verwachting- inderdaad behoorlijke mogelijkheden zijn om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. Zowel bestuur als subsidiënt erkennen dat er voor de muziekschool kansen liggen om zich multifunctioneel te profileren. U krijgt het groene licht om een innovatieplan op te stellen.

Misschien hebt u de toezegging van het bestuur dat het bestaande beleid bijgestuurd kan worden als dat noodzakelijk mocht zijn. En misschien hecht de subsidiënt zoveel belang aan de ontwikkeling van een multifunctioneel muziekcentrum dat zij een budget beschikbaar heeft gesteld voor de ontwikkeling van een nieuw aanbod. In dat geval mag u zeer tevreden terugzien op een geslaagde mobilisatie.

Het kan ook zijn dat u weliswaar het groene licht hebt gekregen voor de ontwikkeling van een nieuw aanbod, maar dat u binnen de marges van het huidige beleid dient te blijven. Of dat de subsidiënt bij voorbaat stelt dat extra financiering uit den boze is. Ook dan hoeft u niet te wanhopen. Het verkleint de innovatiecapaciteit, maar er zullen nog volop mogelijkheden overblijven om uw muziekschool te innoveren.

Daarop komen we later nog terug.

Inmiddels hebt u ook met de docenten van gedachten gewisseld. U bespeurt een afwach- tende houding, maar van onverschilligheid is zeker geen sprake.

De mobilisatie is achter de rug. Het innovatieproces gaat een nieuwe fase in. Deze fase is tweeledig. Op de eerste plaats moet er een **definitief innovatieplan** gemaakt worden waarin de innovatiedoelen en de innovatiestrategie zijn vastgelegd. Het tweede deel van deze fase betreft de *uitvoering van het plan*. En u beseft dat er nog een lange weg is te gaan vooraleer het muziekcentrum een feit is.

3 De kaart is er, nu de route

Beleidskeuzen

Wat staat u nu te doen? U kunt er vergif op innemen dat u niet alle wensen kunt vervullen. Dit betekent dat u keuzes moet maken. Welke wensen worden gehonoreerd, welke wensen worden afgewezen en welke wensen krijgen een plaatsje in de ijskast? Dat is bepaald geen natte vingerwerk. Het gaat uiteindelijk om het uitstippelen van definitief vernieuwingsbeleid dat de komende jaren richting geeft aan uw muziekschool. Zo kan het nooit uw bedoeling zijn dat een nieuwe cursus na een jaar ten grave wordt gedragen omdat er geen animo meer voor bestaat. Of dat een samenwerkingsrelatie moet worden afgebroken omdat er geen financiële basis meer voor is. De continuïteit van het nieuwe aanbod is volop in het geding. **Kontinuïteit is dus een criterium**, en niet zo klein ook, voor het al dan niet honoreren van een wens.

Maar er zijn er natuurlijk meer! En het is van belang dat die criteria zorgvuldig worden vastgelegd. Het voorkomt teleurstellingen en frustraties in een latere fase van de innovatie, wanneer bijvoorbeeld een activiteit moet worden stopgezet omdat men zich verkeken heeft op de omvang. Of wanneer in een later stadium toch blijkt dat de muziekschool niet voldoende deskundigheid in huis heeft om een kwalitatief hoog aanbod te produceren.

Maar u bent zich daar terdege van bewust. U gaat bij het vastleggen van de beleidskeuzen dan ook niet over één nacht ijs.

Samenhang vernieuwing met vernieuwingsmotieven

Op de eerste plaats refereert u aan de motieven die aan het vernieuwingsproces ten grondslag liggen. In de inleiding werden er enkele genoemd. Het kan zijn dat u een dam wilt opwerpen tegen het wegzuigend effect van de particuliere circuits. Of u wilt iets doen aan de onevenredige deelname van de diverse bevolkingsgroepen in uw regio. Misschien bent u van mening dat er meer samenhang moet komen in hetgeen aan muziek en educatie in de regio wordt aangeboden. Elk van deze motieven geeft een andere richting aan de beleidskeuzes die u gaat maken. Als u de concurrentie met de particuliere circuits wilt aangaan, ligt het voor de hand dat u kiest voor een verbetering en verbreding van uw huidig aanbod. Of u vermoedt dat de concurrentiestrijd in het instrumentaal onderwijs toch niet gewonnen kan worden, bijvoorbeeld omdat de lesgeldtarieven dat verhinderen; dan bent u misschien meer geneigd om het aksent van de vernieuwingen te leggen op een nieuw soort aanbod, bijvoor-

3 De kaart is er, nu de route

Beleidskeuzen

beeld een sterke uitbreiding van het kortlopende aanbod, en het aangaan van structurele samenwerkingsrelaties –een terrein waarop de privé-circuits zich niet bewegen. Ook bij de oriëntering op nieuwe doelgroepen zult u vooral nieuw aanbod en structurele samenwerkingsrelaties in het vizier hebben.

Innovatiecapaciteit als
bepalende factor

Op de tweede plaats is de innovatiecapaciteit van de muziekschool bepalend voor de beleidskeuze. Nogmaals, wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van een muziekschool bij het formuleren van een nieuw aanbod? De genoemde factoren, zoals financiële speelruimte, des-

kundigheid en motivatie van de docenten, schoolgrootte, enzovoorts spelen uiteraard een cruciale rol bij het al dan niet honoreren van een wens.

Dus de criteria worden vastgesteld op grond van de *innovatiemotieven en de innovatiecapaciteit* van de muziekschool: 'Wat wil de muziekschool bereiken, en welke mogelijkheden zijn daartoe aanwezig?' Deze mixture van 'wat en hoe' is bij elke muziekschool verschillend.



René Eijsermans, Krimpen en Piet Kunst, Leiden

3 De kaart is er, nu de route

Beleidskeuzen

Kriteria: tot welke keuzen komt u?

bekostiging van de activiteiten

Worden alleen die wensen gehonoreerd die op zijn minst kostendekkend zijn, of mogen activiteiten ook geld kosten?

deskundigheid

Alleen die vragen worden gehonoreerd waarvoor de muziekschool voldoende deskundigheid in huis heeft. Men kan echter ook overwegen om externe deskundigen in te schakelen. Een andere mogelijkheid is het bijscholen van docenten.

richting van de vernieuwing

De muziekschool gaat het bestaande aanbod verbreden. Of men kiest voor het aangaan van structurele samenwerkingsrelaties met de sectoren basis- en voortgezet onderwijs, het sociaal-kultureel werk, de amateuristische muziekpraktijk en de professionele podia. Is het mogelijk om beide vormen van vernieuwing te ontwikkelen? En zo ja, kan dat tegelijkertijd of is het beter om gefaseerd te werk te gaan?

omvang van de structurele samenwerkingsrelaties

De muziekschool kiest voor samenwerking met die sectoren die het meest om serviceverlening verlegen zitten.

behoefte

De muziekschool gaat een nieuw aanbod verzorgen voor activiteiten waar de grootste vraag naar is.

gerichtheid van de vraag

Die vragen die het meest expliciet geformuleerd zijn, komen het eerst in aanmerking voor honorering.

3 De kaart is er, nu de route

Beleidskeuzen

continuïteit

De muziekschool kiest voor een nieuw aanbod waarvan de continuïteit het meest gewaarborgd is.

doelgroepen

De muziekschool kiest alleen of vooral voor dié potentiële doelgroepen die aansluiten bij het (expliciete) doelgroepenbeleid van de muziekschool.

monopolie van de muziekschool

De muziekschool kiest vooral voor het vervullen van dié behoeften, waar in de regio geen andere instanties in kunnen voorzien.

de innovatiestrategie

(Zie volgende paragraaf.)

In de praktijk zal de keuze afhangen van een combinatie van criteria. Zo kan een instelling bij de muziekschool aankloppen met een vraag waarvoor geen deskundigheid in huis is. Hoewel de muziekschool in principe alleen wil voldoen aan vragen waarvoor zij zelf de deskundigheid in huis heeft, kan zij om bepaalde redenen toch besluiten tot het honoreren van die vraag. Bijvoorbeeld omdat de vraag komt van een doelgroep die zij hoge prioriteit geeft. Of omdat de vraag een aanzet kan leveren tot een aanbod waar zij toch al naar streefde. De muziekschool kan nu overwegen om een externe deskundige aan te trekken. Maar dan komen er andere problemen in het spel. Zijn er financiële middelen voor aanwezig? Zo niet, kunnen de kosten dan verhaald worden op de betreffende instelling? Komt het werken met externe deskundigen de continuïteit wel ten goede?

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

In de mobilisatiefase hebt u duidelijk gemaakt waarom u vernieuwing noodzakelijk acht. Bij de aanvang van de uitvoeringsfase legt u de criteria vast die bepalen wat er vernieuwd gaat worden en wanneer. Dan blijft de vraag over hoe u gaat vernieuwen.

Strategie

Stel dat u vooralsnog denkt aan een tweetal mogelijkheden:

model 1

Het innovatieproces is in handen van een kleine 'kern'. De bezetting van die kern zou bijvoorbeeld kunnen bestaan uit een stafdocent, een amv-docent, een instrumentaal docent en uzelf. Deze kern neemt gedurende de experimenteerfase beleidsbeslissingen op alle niveau's (voorbereiding, bepaling en evaluatie). Andere docenten worden alleen in beleidsuitvoerende zin bij het proces betrokken. Bij bevredigende resultaten worden de experimentele activiteiten gepromoveerd tot vast onderdeel van het aanbod.

model 2

U probeert de innovatie intern een zo breed mogelijk draagvlak te geven. Dat wil zeggen, u poogt zoveel mogelijk docenten vanaf het begin bij de vernieuwingsactiviteiten te betrekken, ook in beleidsmatig opzicht. Hebben ze voorstellen voor een nieuw aanbod? Welke andere of nieuwe taken ambiëren de docenten? De beleidsbeslissingen worden zoveel mogelijk door een brede basis gedragen. Uit het oogpunt van overzichtelijkheid acht u het wellicht de beste manier om de participerende docenten te verdelen over werkgroepen op basis van projektactiviteiten.

interne innovatie-strategie

Overwegingen met een dergelijke strekking hebben betrekking op de interne innovatie-strategie.

Wilt u kleinschalig te werk gaan met een select groepje docenten, of acht u het beter om met een zo groot mogelijke groep docenten te innoveren?

Kan de vernieuwing plaatsvinden zonder de bestaande organisatiestructuur te wijzigen, of is het raadzamer om –tijdelijk– nieuwe werkgroepen in het leven te roepen?

Wat is uw rol als procesbewaker: bent u een aanhanger van het zogenaamde 'top-down-model' of prefereert u misschien een 'bottom-up-model'? Misschien doet u er beter aan om het innovatieproces in de handen van een koördinator te geven? Is er de mogelijkheid om taakuren uit te zetten ten behoeve van de vernieuwing?

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

¶ In het proefgebiedenproject hebben de vijf muziekscholen verschillende interne strategieën gehanteerd. Elke muziekschool heeft op eigen wijze vernieuwingen met succes doorgevoerd, en ook met tegenslagen te kampen gehad.

Twee muziekscholen hebben in het proefgebiedenproject gebruik gemaakt van het werkgroepenmodel. In Krimpen a/d IJssel bestond reeds voor de start van het project een organisatiestructuur die gebaseerd was op werkgroepen. Men heeft besloten om de werkzaamheden van het proefgebiedenproject in te passen in de bestaande werkgroepen. De muziekschool in Waddinxveen heeft werkgroepen met een inhoudelijke taakopdracht in het leven geroepen om aan de vernieuwingen vorm te geven.



Roel van Schravendijk, Waddinxveen

Bas Prinsen, Zoetermeer (hieronder)



Op beide muziekscholen bestond de intentie om de vernieuwing een breed draagvlak te geven. Dat wil zeggen, zoveel mogelijk docenten werden vanaf het allereerste begin bij het project betrokken en niet alleen in beleidsuitvoerend opzicht. Er werd ook grote waarde gehecht aan deelname in beleidsvoorbereiding, -bepaling en -evaluatie. De rol van de directie betrof vooral het verwerven en mobiliseren van hulp en steun, van voorzieningen en faciliteiten voor de voortgang van het vernieuwingswerk.

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

- ¶ *De muziekschool in Zoetermeer is de vernieuwing gestart met een kleine innovatiekern, bestaande uit de directeur en een kleine groep docenten die de directeur zelf had aangezocht. In de aanvangsfase opereerde de directeur vooral initiërend en sturend. De docenten hielden zich in beleidsmatig opzicht hoofdzakelijk bezig met uitvoerende activiteiten. Ze vormden het klankbord van de directeur. In een latere fase liet de directeur de teugels vieren. De docenten, die inmiddels de nodige kennis en ervaring hadden opgedaan, kregen een grotere vrijheid van handelen, en de activiteiten van de directeur werden meer ondersteunend en stimulerend van aard.*
- ¶ *De overige twee muziekscholen, in Leiden en Dordrecht, hebben het innovatieproces in gang gezet zonder noemenswaardige wijzigingen in de interne organisatie aan te brengen (dit geldt overigens ook voor Krimpen a/d IJssel). Het zijn allebei grote organisaties. De muziekschool in Leiden had in 1986 (inmiddels gewijzigd) een organisatie die bestond uit vijf sekties, waarvan de hoofden tezamen met de directeur en het hoofd administratie de schoolleiding vormden. De bewaking van het innovatieproces lag in handen van de sektiehoofden. De eindverantwoordelijkheid lag bij de directeur. Het is niet duidelijk op welke wijze en in welke mate de docenten betrokken waren in het innovatieproces.*
- ¶ *De Dordtse muziekschool heeft een managementteam dat bestaat uit de directeur en twee koördinatoren van de afdelingen lichte muziek respectievelijk klassieke muziek. Buiten de afdelingen zijn er ad hoc-werkgroepen. De directeur geeft de beleidsgrenzen aan, maar laat de inhoudelijke invulling aan de koördinatoren en docenten over. Ook hier hecht men grote waarde aan beleidsparticipatie van de docenten, vanaf beleidsvoorbereiding tot -evaluatie. Er zijn structurele overlegsituaties voor gecreëerd. Het proefgebiedenproject viel onder de verantwoordelijkheid van een van de koördinatoren. Het werk van de koördinator was vooral van ondersteunende en stimulerende aard. Hij probeerde zoveel mogelijk teamwork tot stand te brengen.*

Strategie en sukses?

Het is moeilijk om een rechtstreeks causaal verband te leggen tussen strategie en innovatiesukses. In een periode van drie jaar kunnen er natuurlijk altijd situaties ontstaan die buiten het vlak van vernieuwing liggen, maar die wel degelijk van invloed zijn op het proces. Een voorbeeld hiervan is een tussentijdse directeurswisseling. In een dergelijke situatie ont-

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

staat een tijdelijk vacuüm. De scheidende directeur beperkt zich grotendeels tot het afhandelen van lopende zaken. Nieuwe activiteiten worden niet zo gauw in gang gezet. En de nieuwe directeur heeft uiteraard enige tijd nodig om zich in zijn nieuwe omgeving te nestelen en zich te profileren. De kans dat dit vacuüm een verlamrend effect heeft op het innovatieproces is niet denkbeeldig.

Een ander voorbeeld is het besluit van de subsidiënt om op een andere wijze van subsidiëring over te stappen. Of dit besluit nu gunstig of ongunstig voor de muziekschool uitvalt, het blijft een zaak die diep ingrijpt in het muziekschoolgebeuren, en dus in het vernieuwingsproces.

Dus ook bij de interne innovatiestrategie zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden. En het is onmogelijk om op voorhand aan te geven wat de kortste en beste route is. Wat voor de ene muziekschool een ideale strategie lijkt te zijn, kan voor de andere een doodlopende weg betekenen. Dit komt doordat ook de keuze voor een bepaalde strategie, net als de beleidskeuzes, afhankelijk is van de wensen in de regio en de innovatie-kapaciteit van de muziekschool. En die zijn uiteraard nergens hetzelfde. Desalniettemin zijn er belangrijke richtlijnen aan te geven voor het bepalen van de strategie.

De docenten
*betrokkenheid van docenten
bij het schoolgebeuren*

In nagenoeg elke muziekschool is een scheiding aan te brengen tussen enerzijds docenten die sterk gericht zijn op het lesgebeuren, maar enigszins passief, rigide of moeilijk bereikbaar zijn als het gaat om betrokkenheid bij het schoolgebeuren; en anderzijds docenten die sterke betrokkenheid aan de dag leggen. Misschien bestaat in uw muziekschool ook zo'n tweedeling in het docentenbestand.

Als u de strategie gaat vastleggen, is het van belang om met deze tweedeling rekening te houden. U doet er goed aan om zoveel mogelijk 'kartrekkers' –de docenten op wie u zelden tevergeefs een beroep doet wanneer het gaat om andere werkzaamheden dan lesgeven– aan het vernieuwingsproces te binden.

Er worden hoge eisen aan motivatie, betrokkenheid en kollektief denken gesteld. Het ontwik-

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

kelen van een nieuw aanbod vraagt veel tijd en inspanning van zowel de leiding van de muziekschool als van de docenten die er aan meewerken. En er zullen maar weinig muziekscholen zijn die tegenover de extra geleverde inspanningen een volledige compensatie in het verschiep kunnen stellen. Dus ga in zee met docenten die begaan zijn met het wel en wee van de muziekschool!

Als de muziekschool over een vrij groot aantal gemotiveerde en betrokken docenten beschikt, dan kunt u overwegen om een brede innovatiestrategie te kiezen. Is de situatie omgekeerd, dan is het raadzamer om met een kleine kern van docenten te gaan innoveren.

Een tweedeling hoeft niet per definitie een nadeel te zijn, zolang de groep betrokkenen maar groot genoeg blijft. Er is helemaal niets op tegen als een groep docenten zich beperkt tot de reguliere lesactiviteiten. Het zou eerder tot chaos leiden als iedereen zich met innovatiebeleid of -activiteiten ging bemoeien. U vreest wellicht dat de kloof tussen de twee categorieën zich alleen maar zal verbreden als een groep buiten het vernieuwingsproces wordt gelaten. En daar bent u natuurlijk op tegen. Iedere directeur ziet zijn muziekschool graag als een kollektief.

De verwijdering tussen de twee groepen docenten blijkt mee te vallen. Er heeft zich een andere tendens afgetekend.

De docenten die in het vernieuwingsproces betrokken zijn, hebben hun horizon aanmerkelijk verbreed. Het meedenken over de richting van vernieuwen, het vormgeven van nieuw aanbod, het leggen van contacten buiten de vertrouwde omgeving van de muziekschool, al die ervaringen hebben een gunstige invloed op hun deskundigheid, hun motivatie, en hun innovatief en kollektief denken.

Deze ontwikkeling bleek ook een positief effect teweeg te kunnen brengen bij de meer passieve docenten. De meer passieve docenten komen ook in beweging omdat ze de dreiging voelen dat ze op den duur wel eens definitief uit de boot kunnen vallen. Of omdat er geappelleerd wordt aan hun morele verantwoordelijkheden. Men wil niet vanaf een afstand toe-

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

kijken hoe kollega's zich uitsloven voor de muziekschool en ook voor hen de kastanjes uit het vuur halen.

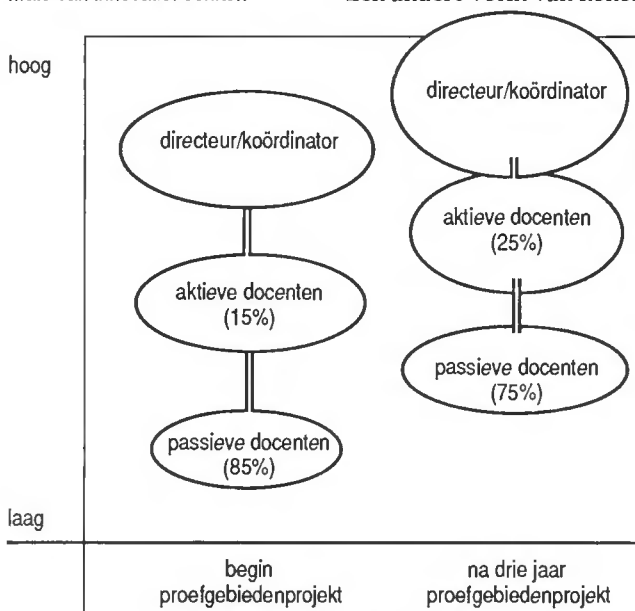
Misschien zijn er nog andere redenen voor aan te wijzen, maar waar het om gaat is dat een aantal passieve docenten ook de behoefte krijgt om actief aan de veranderingen deel te nemen. En een ander deel van de passieve docenten vindt actieve deelname weliswaar te ver gaan, maar is wel bereid de vernieuwingen te ondersteunen. Er gaat dus een soort van kielzogwerking uit van de groep docenten die bij de vernieuwingen betrokken is. Als directeur hebt u een paar mogelijkheden om die beweging in gang te zetten of te stimuleren. De kern van de zaak is dat de docenten die zich extra inzetten ('de kartrekkers') gewaardeerd en gehonoreerd worden. Als er financiële middelen beschikbaar zijn, dan kunt u honoreren in de vorm van taakuren voor een bepaalde activiteit, of in de vorm van uitbreiding van lessen.

Een andere vorm van honorering die is toegepast in het proefgebiedenproject is het geven van meer verantwoordelijkheid.

Het is in elk geval belangrijk dat een directeur alert reageert. Als hij of zij deze beweging goed weet te kanaliseren, ligt er een unieke kans om de motivatie en deskundigheid onder de docenten, de schoolcultuur, en dus de innovatiecapaciteit van de muziekschool op te voeren.

Er is nog een andere tendens. De docenten die actief aan de vernieuwingen meewerken, kunnen op den duur zoveel deskundigheid opdoen dat aan het innovatief denken van de directeur ook hogere eisen worden gesteld.

mate van innovatief denken



De twee tendenzen grafisch afgebeeld (de percentages zijn fictief)

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

Omvang docentenbestand

De keuze voor een bepaalde strategie hangt natuurlijk ook samen met de grootte van de muziekschool. Het is niet realistisch om een aantal werkgroepen in het leven te roepen als uw bestand maar uit 20 docenten bestaat. Te meer als men in aanmerking neemt dat een kleine muziekschool veel docenten met kleine dienstverbanden onder contract heeft. De docenten werken dikwijls op meerdere muziekscholen tegelijk. Dan mag u in alle redelijkheid ervan uitgaan dat de betrokkenheid bij het schoolgebeuren niet bijster hoog is.

¶ In Waddinxveen is oorspronkelijk van het werkgroepenmodel uitgegaan. Achteraf gezien heeft de directeur zijn twijfels omtrent de juiste keuze voor dit model. Het is gebleken dat het élan, dat zich bij veel docenten manifesteerde in de beginfase (de mobilisatiefase), geleidelijk aan afneemt als de werkgroepen vorm krijgen. Het heeft hem veel tijd en energie gekost om de docenten bij elkaar te krijgen en om hen na te laten denken over de richting waarin de vernieuwingen zich moeten ontwikkelen. Hij vond zijn school achteraf ook te klein voor het werkgroepenmodel.

Leiderschapsstijl

Wie bent u:

Als u een taak delegeert, kunt u die dan ook daadwerkelijk loslaten, of bent u geneigd om toch de vinger aan de pols te houden? Behoort het initiëren van activiteiten tot uw sterke punten? Bent u kommunikatief ingesteld of bent u het type directeur voor wie de docenten angstvallig in alle hoeken en gaten verdwijnen als hij in aantocht is? Geeft u de voorkeur aan een flexibel beleid of aan een stevig gestructureerd beleid waaraan niet te tornen valt? Welk beeld hebt u van de reguliere muziekschooldocent?

Misschien beschikt u weliswaar over een aantal uitstekende vaardigheden, maar mist u nu juist het vermogen om te delegeren. Bedenk dat u zich wel enigszins aan zou kunnen passen aan een nieuwe leiderschapsstrategie, maar dat u bent wie u bent. En... zowel een open democratische als een wat hiërarchischer leiderschapsstijl hebben hun eigen sterke en zwakke kanten. Het gaat er dus niet zozeer om uzelf te veranderen, als wel u bewust te zijn van uw eigen leiderschapsstijl. En daar in uw innovatiestrategie rekening mee te houden.

3 De kaart is er, nu de route

De weg binnen de muziekschool

In het geval van een vrij hiërarchische leiderschapsstijl is de keuze voor een brede innovatiestrategie bijvoorbeeld minder voor de hand liggend. Dan is het raadzaam om kleinschalig te vernieuwen (beleidskeuze) en niet teveel hooi op de vork te nemen.

De hoeveelheid tijd die de directeur aan de vernieuwing kan en wil besteden

Het zal niet meevallen om naast de werkzaamheden van alledag ook nog tijd vrij te maken voor het vernieuwen van uw muziekschool. Misschien weet u allang niet meer wat een veertigjarige werkweek is en kunnen er een paar extra uren ook nog wel bij. Als dat niet het geval is, kunt u overwegen om de verantwoordelijkheid voor de vernieuwing in de handen van een koördinator te leggen, vooropgesteld dat daar mogelijkheden toe zijn. Of als u een blind vertrouwen hebt in de deskundigheid en de motivatie van een aantal docenten, dan kunt u een deel van de verantwoordelijkheid op hun schouders laten rusten.

Samenvattend:

De keuze voor een bepaalde strategie is enerzijds afhankelijk van de kwaliteiten, de leiderschapsstijl van de directeur en de hoeveelheid tijd die hij beschikbaar heeft om in de vernieuwing te investeren. Anderzijds hangt de keuze af van de attitude van de docenten als het gaat om motivatie en innovatief en kollektief denken.

- Ook de omvang van het docentenbestand is een faktor in de keuze voor een strategie. Voor een kleine muziekschool lijkt een werkgroepenmodel minder voor de hand te liggen.
- Docenten die bereid zijn om buiten hun direkte lestaak energie te investeren in vernieuwingsactiviteiten, moeten daartoe de kans krijgen.
- De ene noch de andere strategie is per definitie succesvol. De sleutel tot het succes zit in de gedegenheid van de planning en in het enthousiasme van uzelf en/of van uw 'kerndocenten'.
- Het is van groot belang dat de docenten, of ze nu funktioneren in een werkgroep of in een sektie, een gelijkgerichte motivatie hebben en op één lijn opereren.

3 De kaart is er, nu de route

De weg naar buiten

Tot nu toe hebben we het steeds gehad over de strategie om **intern**, in de muziekschool zelf, vorm te geven aan vernieuwingen. Maar er is ook een **extern** strategisch aspect. De muziekschool krijgt hiermee te maken wanneer het besluit genomen is om structurele samenwerkingsrelaties aan te gaan.

Samenwerkingskontakten leggen

Stel dat de wensen van de verschillende doelgroepen in kaart zijn gebracht. Het blijkt dat uw muziekschool een rol kan spelen bij het vervullen van die wensen. Het is een beleidskeuze om een of meerdere samenwerkingsrelaties aan te gaan. Hoe zet men zo'n samenwerkingsrelatie op? Welke externe strategie hanteert men?

Benadering

In Zoetermeer heeft men potentiële afnemers volgens een bepaalde systematiek benaderd: sommigen, rechtstreeks, anderen via de lokale overheid, bijvoorbeeld de afdeling Welzijn, als het erop lijkt dat dit een betere ingang is.

Plek-oriëntatie

Vervolgens komt er een plek-oriëntatie. Deze oriëntatie wordt door de directeur uitgevoerd, samen met een muziekschool docent die zich met het betreffende terrein bezighoudt. Dit houdt in dat de materiële en immateriële voorwaarden van de lokatie buiten de muziekschool geïnventariseerd en beoordeeld worden.

Expliciteren van de vraag

Dan moet de vraag van de afnemer geëxpliciteerd worden. Het komt nogal eens voor dat de vraag afwijkt van de oorspronkelijke wens nadat men met de muziekschool gesproken heeft. Tijdens de werkplek-oriëntatie wordt bekeken of de afnemer een samenwerking wil op uitvoerend gebied, bijvoorbeeld het inzetten van een gastdocent, dan wel op het gebied van ondersteuning van activiteiten. Wat is daarbij de intensiteit van de samenwerking? Hoe liggen de verhoudingen voor wat betreft de financiering van de samenwerking?

3 De kaart is er, nu de route

De weg naar buiten

En dan de uitvoering

Wanneer dit in kaart is gebracht, komt zo langzamerhand het uitvoerend niveau van de samenwerking in zicht. Dit is meer het terrein van de betrokken muzikschool docent.

Als de samenwerkingsrelatie op den duur een structureel karakter krijgt, dan wordt ook de werkplek-oriëntatie meer en meer aan de docent overgelaten.

Geprofileerde sectoren in
verschillend opzicht

De meeste muzikscholen hebben ervaren dat er in het sociaal-kultureel werk en de amateuristische muziekpraktijk een veel gerichtere vraag naar activiteiten bestaat dan in het basis- en voortgezet onderwijs. In laatstgenoemde sektor bestaat veel meer de behoefte aan suggesties voor activiteiten die vanuit de muzikschool zijn geformuleerd.

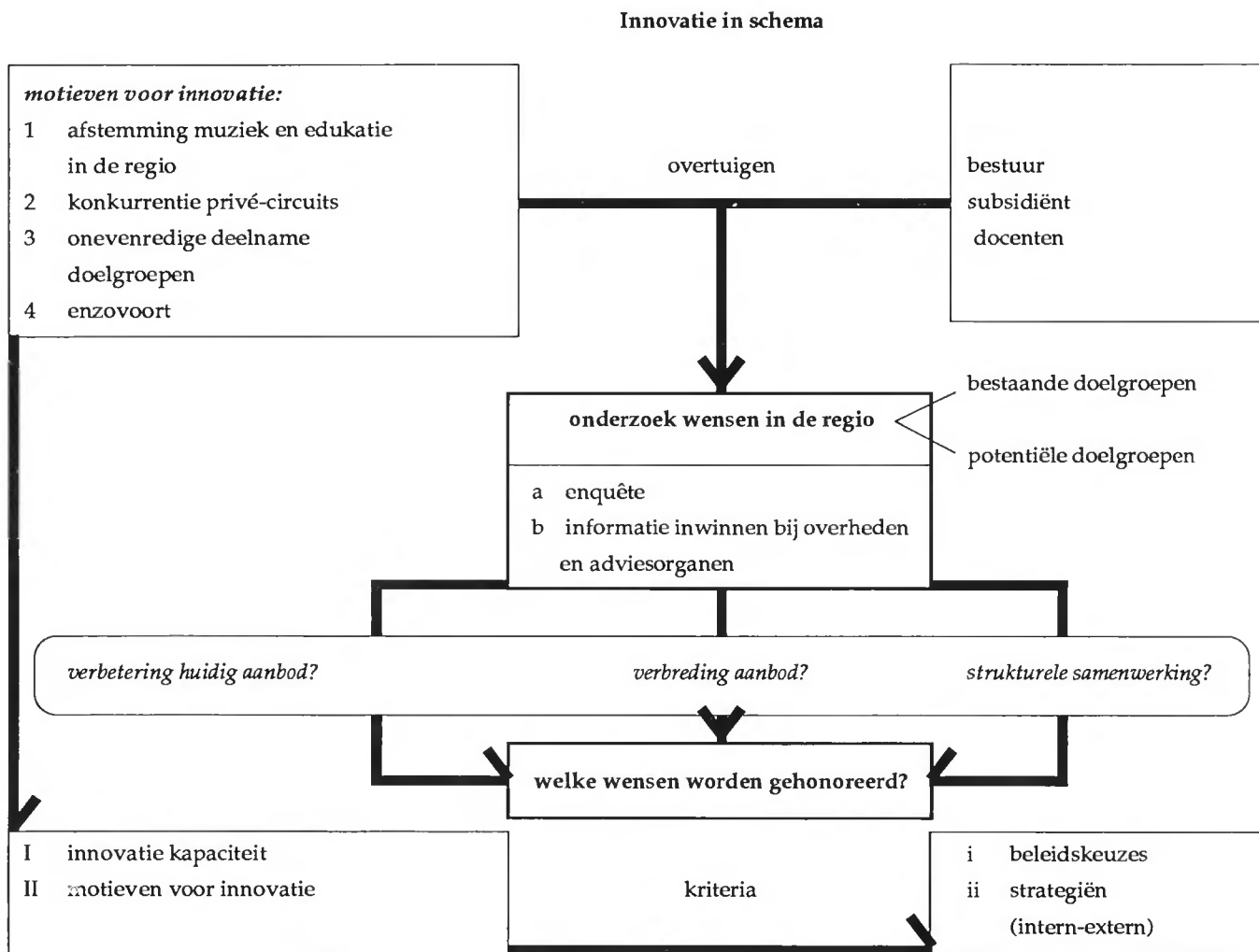
Het lijkt er een beetje op dat de muzikschool makkelijker toegang heeft in de sektor sociaal-kultureel werk dan in de sektor onderwijs. Is er echter eenmaal een samenwerking met het onderwijs tot stand gekomen, dan is die relatie een toonbeeld van duurzaamheid.

Makkelijk gezegd...

Met de vastlegging van de strategieën hebt u een compleet innovatieplan opgesteld. In de praktijk zal het niet mogelijk zijn om allereerst de wensen van de doelgroepen, de innovatiecapaciteit, de beleidskeuzes en criteria, en de strategieën volledig in kaart te brengen, om pas daarna over te stappen op het uitvoerend niveau van vernieuwen. Men hoeft u als directeur waarschijnlijk niets wijs te maken over een 'waterdicht' plan. Dat bestaat uiteraard niet, althans in de muziek-educatieve sektor is dat nooit aangetoond. U zult, terwijl u al lang en breed aan het experimenteren bent met een nieuw aanbod, nog met de regelmaat van de klok het innovatieplan moeten bijstellen. Ook hier geldt: 'Twee stappen vooruit, een achteruit'.

3 De kaart is er, nu de route

De weg naar buiten



4 Opnieuw: wat doet de directeur?

Stuurfunkties

Er zijn vier belangrijke stuurfunkties die u als directeur in de gaten moet houden.

- 1 Richting geven aan het vernieuwingswerk door het leggen van verbanden tussen de activiteiten en de beleidskeuzes
- 2 Gerichte druk tot voortgang in de richting van de doelen die de muziekschool zich gesteld heeft
- 3 Het vaststellen van de toegestane speelruimte van de docenten die de vernieuwingstaken uitvoeren.
- 4 Ondersteuning/assistentie van de vernieuwingswerkzaamheden.

1 Richting geven

De eerste stuurfunctie, het richting geven aan het vernieuwingswerk, heeft vooral betekenis voor de visie-ontwikkeling: Welke richting gaat uw muziekschool uit?

Het is een veelgehoorde opvatting dat het ontwikkelen van een visie op de toekomst van de (muziek)school essentieel is voor het succes van een vernieuwing. De visie-ontwikkeling is met name ook belangrijk om uw docenten zicht te geven op hun toekomstig onderwijs. Op blz. 10 kwam het al aan de orde en het wordt hier herhaald: betrek uw docenten in een vroegtijdig stadium bij de nadere profilering van uw visie op de toekomst van het muziekonderwijs!

Het andere deel van deze functie, het leggen van verbanden tussen beleidskeuzes en activiteiten, treedt in werking wanneer de criteria worden vastgelegd voor het al dan niet honoreren van een wens.

2 Gerichte druk

Laat de docenten op gezette tijden weten dat het u ernst is met de vernieuwing. We zijn hiermee bij de tweede stuurfunctie aangeland: het uitoefenen van gerichtte druk. Het gaat hier om activiteiten als

- de gang en vaart in het vernieuwingsproces houden,
- toezien op werk- en prestatiedruk
- zich houden aan werkafspraken en tijdschema's.

Er is een scala aan mogelijkheden voor het uitoefenen van gerichtte druk. U kunt hierbij denken aan procedurele middelen, zoals het belonen van docenten in de vorm van extra uren of

4 Opnieuw: wat doet de directeur?

Stuurfunctie: *Vergroten van deskundigheid*

meer verantwoordelijkheid. Of als u die middelen niet tot uw beschikking hebt, kunt u overwegen om uw persoonlijk gewicht in de strijd te werpen. Het repertoire zal u bekend zijn: van reprimande tot een waarderende schouderklop. Het is duidelijk dat vooral deze functie het uitoefenen van macht en invloed inhoudt.

3 vaststellen van speelruimte

De derde stuurfunctie, het vaststellen van speelruimte, betreft het bepalen van de mate waarin de docenten hun vernieuwingsarbeid *naar eigen goeddunken* mogen of kunnen verrichten. Deze stuurfunctie wordt voor een belangrijk deel vastgelegd bij de keuze voor een bepaalde interne innovatiestrategie (zie vorig hoofdstuk).

4 ondersteuning/assistentie

Bij de vierde sturingsfunctie komen activiteiten om de hoek kijken als:

- verwerven van materiële hulpmiddelen, kennis en vaardigheden
- zorgdragen voor een veilig vernieuwingsklimaat
- waardering uiten, vertrouwen en sociaal-emotionele ondersteuning geven
- competentie en capaciteit bevorderen.

Dit soort van activiteiten betreft het verwerven en mobiliseren van hulp en steun, van voorzieningen en faciliteiten voor de voortgang van het innovatieproces.

¶ In het proefgebiedenproject zijn twee aspecten van deze stuurfunctie op de voorgrond getreden. De directoren van de vijf muziekscholen hebben zich op de eerste plaats ingezet voor het vergroten van deskundigheid onder de docenten. Op de tweede plaats is aandacht besteed aan het verwerven van financiële middelen.

Vergroten van deskundigheid

Wanneer een muziekschool zich gaat profileren tot een muziekcentrum, krijgt ze onherroepelijk te maken met taken waarvoor niet altijd voldoende deskundigheid in huis is.

De vijf muziekscholen in het proefgebiedenproject zijn dit probleem op drie manieren tegemoetgetreden door middel van:

4 Opnieuw: wat doet de directeur?

Stuurfunctie: *Vergroten van deskundigheid*

- 1 *applicatie-kursussen voor het personeel,*
- 2 *het aantrekken van externe deskundigen,*
- 3 *het al experimenterend opdoen van deskundigheid.*

¶ *De directeuren hechtten veel waarde aan bijscholing als instrument om de deskundigheid te vergroten. Overigens werden ook nog andere redenen genoemd die ertoe kunnen leiden dat een docent wordt bijgeschoold. Een directeur kan, bijvoorbeeld als gevolg van een teruglopende vraag naar een bepaald instrument, aan de docent vragen of hij iets voelt voor een bijscholing. Op deze wijze kunnen garantieregelingen eventueel ontlopen worden. Een directeur kan ook de mogelijkheid tot bijscholing aanbieden om de motivatie van een docent te verhogen.*

- 1 *applicatie-kursussen voor het personeel*

Op alle scholen zijn er docenten geweest die applicatiekursussen gevolgd hebben (of nog volgen). Er is geen sprake geweest van bijscholing op grote schaal.

¶ *De directeuren hebben een gebrek aan bijscholingskursussen ervaren; ofwel ze zijn niet voorhanden, ofwel men kent de weg niet om ze te vinden. Er is slechts gebrekkige informatie over bijscholing en over muzikeredukatieve activiteiten her en der in het land; en het is moeilijk om inlichtingen te krijgen over projecten van andere muziekscholen.*

En... bijscholing kost geld. Sommige kursussen zijn behoorlijk van omvang (de opleidingen post-kunsvakonderwijs) en de prijs is er dan ook naar.

De muziekschool beschikt meestal niet over een apart budget voor applicatie-doeleinden. Zelfs als een muziekschool gemeentelijk is, dan gelden desondanks de bijscholings- en studie-faciliteiten voor ambtenaren *niet voor muziekschooldocenten*. Men is dus afhankelijk van de goede wil van de subsidiënt. En die stapt ook wel eens met het verkeerde been uit bed...

Doorgaans was bijscholing bedoeld om een aanbod te starten dat *struktureel* van aard was.

4 Opnieuw: wat doet de directeur?

Stuurfunctie: *Vergroten van deskundigheid*

2 *het aantrekken van externe deskundigen*

Ook hebben alle vijf de muziekscholen gebruik gemaakt van externe deskundigen. Ze werden vooral ingeschakeld wanneer:

- a er intern geen deskundigheid was te vinden om aan een bepaalde vraag te voldoen
- b er geen mogelijkheid was om eigen docenten bij te scholen
- c de vraag niet leidde tot een structureel, maar slechts tot een eenmalig aanbod.

¶ Over het aanbod van externe deskundigheid was de mening van de directeuren verdeeld: één directeur vond het aanbod redelijk, een ander weer beperkt, terwijl een derde het te prijzig vond.

Externe deskundigen werden nogal eens geronseld bij de konservatoria.

Veel vernieuwingswerk heeft plaatsgevonden op terreinen waar de muziekschool niet vertrouwd mee was. Men kon niet altijd van tevoren vaststellen welke vaardigheden vereist waren. Omdat men wel het belang inzag van de vervulling van diverse wensen in het kader van de ontwikkeling naar muziekcentrum, zijn, ondanks de onbekendheid met het terrein, veel nieuwe activiteiten van start gegaan. Docenten hebben zich 'in het diepe' gestort. Verreweg de meeste deskundigheid werd al doende opgedaan. De docenten vonden een dergelijke werkwijze spannend in de goede zin van het woord. Ze hebben het als verfrissend ervaren om uit de leskamers te treden.

3 *het al experimenterend opdoen van deskundigheid*

De vierde stuurfunctie, ondersteuning/assistentie, is vooral bij het 'al doende' verwerven van deskundigheid zeer belangrijk. De docenten verkeren in onbekende situaties, die ze niet geheel onder controle hebben. Ze moeten de zekerheid hebben dat ze op hun directeur kunnen terugvallen.

Tenslotte is er nog een manier van opdoen van deskundigheid

Binnen het proefgebiedenproject is er geen ervaring mee opgedaan, maar voor de volledigheid beschrijven we hem toch: docenten kunnen ook 'stage' gaan lopen op een muziekschool die al structurele contacten heeft gelegd met een bepaalde doelgroep en/of al een structureel aanbod op een specifiek terrein heeft ontwikkeld.

4 Opnieuw: wat doet de directeur?

Stuurfunctie: *Verwerven van financiële middelen*

Financiële middelen

In het Proefgebiedenproject zijn diverse wegen bewandeld om financiële ondersteuning voor het innovatieproces te realiseren. Er is buiten de provinciale subsidie of ter vervanging daarvan, nogal wat gebruik gemaakt van gemeentelijke subsidieregelingen - die regelingen variëren overigens van gemeente tot gemeente. Sommige waren voor de hand liggend, zoals HaFa- en andere AK-regelingen. Er is ook gebruik gemaakt van een subsidieregeling voor kompositie-opdrachten.

Maar er bleken ook faciliteiten te zijn die minder direct in het oog sprongen. Een muziekschool heeft een docent kunnen aantrekken op basis van een tijdelijke regeling voor schoolverlaters. Andere scholen hebben activiteiten opgezet met behulp van CUMI-regelingen (subsidiegeregeling voor kulturele minderheden). Voor diverse manifestaties heeft men sponsors aangetrokken.



*Wil Stevens en Sjaak Bakker,
Dordrecht*

5 Gaan we door?

Na een aantal jaren zult u moeten bekijken of, en zo ja, hoe u de ingeslagen weg vervolgt. Vaak zal dat persoons- en situatiespecifiek zijn; vaak zult u plannen al regelmatig bijgesteld hebben; vaak zal het bereikte doel niet (geheel en al) overeenkomen met het doel dat u zich gesteld had bij de aanvang van het innovatieproces. Maar... het is bijna zeker dat er heel wat meer en anders gebeurt in uw school dan voorheen.

Ter illustratie een schets van de stand van zaken van de vijf proefgebiedscholen medio 1989.

Evaluatie proefgebiedenproject

Het is eigenlijk te vroeg voor een definitieve konklusie of de ontwikkeling van muziekschool naar muziekcentrum een feit is geworden. Alle scholen zijn van mening dat ze op het moment voldoende motivatie en deskundigheid in huis hebben om multi-funktioneel op te kunnen treden. Maar het ontbreekt hen nog aan voldoende capaciteit om op alle terreinen multifunktioneel te zijn.

Het onderstaande voorbeeld over de situatie in Dordrecht geeft het capaciteitsprobleem treffend weer.

- ¶ *Er is een beleid vastgelegd, ondersteund door het managementteam en bevestigd door het bestuur. Ook strookt het grotendeels met het muziekeducatieve beleid van de provincie. Er zijn echter zoveel beperkende voorwaarden binnen de muziekschool, dat de beleidsuitvoering onvoldoende geëffektueerd kan worden.*
- *Het traditionele pakket (instrumentaal onderwijs) draait heel goed. Er bestaan wachtlijsten, met name bij de afdeling lichte muziek. Dit legt een druk op het totaal aan lesuren.*
 - *Extra gemeentelijk geld 'kommt nicht im Frage'. De gemeenten staan op het standpunt dat men oud aanbod voor nieuw aanbod moet inruilen.*
 - *De docenten behouden zoveel mogelijk hun uren. Als men vanuit beleidsmatig oogpunt kiest voor het inroosteren van minder uren, dan treden garantieregelingen c.q. uitkeringsverplichtingen in werking (de muziekschool Dordrecht is een B-3 stichting). Dat levert dus ook geen middelen op.*
 - *De enige mogelijkheid om nieuw beleid te effectueren ligt in de invulling van de uren die vrijkomen door natuurlijk verloop. Dat verloop is gering.*

5 Gaan we door?

- *Door het geringe aantal uren dat vrijkomt kan men aan potentiële werknemers slechts een klein dienstverband aanbieden. Dat is dermate onaantrekkelijk dat het moeite kost om geschikte mensen van buitenaf te krijgen. Een gevolg dat nog versterkt wordt door de strenge benoembaarheidseisen waar de muziekschool zich aan te houden heeft. Deze eisen zijn vrijwel geheel geeënt op het traditionele werk, het geven van muzieklessen; ze zijn lang niet altijd toepasbaar op bekwaamheden die vereist zijn voor nieuwe activiteiten. Omgekeerd kunnen mensen die voor het werk geschikt lijken en beschikbaar zijn, vanwege ontoereikende formele kwalifikaties niet worden aangesteld. Uiteindelijk is de konsekwentie van deze beperkingen dat nieuw beleid moet worden uitgevoerd met het bestaande docentenbestand. Er is geen andere weg.*

innovatie-kapaciteit

De muziekscholen hebben vooral problemen ervaren met hun innovatie-kapaciteit. Misschien is bij de start van het vernieuwingsproces een wat te optimistische inschatting gemaakt, of heeft men een aantal factoren over het hoofd gezien. Desalniettemin heeft iedere muziekschool, gegeven haar mogelijkheden en beperkingen, op haar eigen wijze een prestatie van formaat geleverd. Zowel wat betreft verbetering van het bestaande aanbod, en de verbreding van het aanbod als het aangaan van structurele samenwerkingsrelaties zijn tastbare resultaten geboekt.

variëteit in het aanbod

De variëteit in het aanbod is toegenomen. Het aantal korte cursussen is uitgebreid. Workshops voor pop behoren nu soms al tot het standaardpakket van de muziekscholen. Er zijn, tot wederzijds genoegen, structurele contacten gelegd met het sociaal-kultureel werk, het basis- en voortgezet onderwijs, en het amateuristisch muziekleven. De muziekscholen stellen hun deskundigheid op het gebied van muziekeducatie ter beschikking. Dat heeft inmiddels geleid tot amv-projecten en popworkshops in de buurthuizen.

Ook in het basis- en voortgezet onderwijs zijn met de regelmaat van de klok muziekschool-docenten actief. Ze geven er receptieve cursussen, workshops en introductielessen aan kinderen die nog geen instrumentale ervaring hebben. Ook worden leerkrachten uit het onderwijs 'gecoacht' bij diverse muziek-educatieve activiteiten, al dan niet in samenwerking met

5 Gaan we door?

de konsulenten van de kunstzinnige vorming.

Voor de sektor amateuristisch muziekleven zijn enkele kortlopende cursussen ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn een cursus stemvorming, een cursus koorscholing, een tamboerskursus, een cursus voor de houding-korrektie bij koperblazers. Er zijn jaarlijks terugkerende manifestaties opgezet waar amateurs en professionele musici elkaar kunnen ontmoeten of waar bestaande ensembles van de muziekschool samen met muziekverenigingen optredens verzorgen voor de bevolking uit de regio.

Er zijn nog meer grootschalige projecten georganiseerd, zoals een muziektheaterproject, een project rond het thema Latijns-Amerika, een Open Dag Oude Muziek, en verschillende operaprojekten. Eigenlijk is alleen de samenwerking met de professionele kunsten niet goed van de grond gekomen.

*Anneke Bakker, René Eijsermans
en Ingrid Snackers, Krimpen*

Kortom, al is de ontwikkeling naar muziekcentrum nog niet helemaal een feit, de vijf muziekscholen uit het proefgebiedenexperiment zijn inmiddels een aardig eind op weg om een multifunctioneel instituut te worden, waarin naast het traditionele aanbod van instrumentaal onderwijs ook een belangrijke plaats is ingeruimd voor de service-



6 konklusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk is een samenvatting van de voorgaande hoofdstukken en bevat een aantal aanbevelingen die daaruit gedestilleerd zijn.

Plannen voor vernieuwing?

Om te vernieuwen kunt u een aantal overwegingen hebben, variërend van idealistische tot economische of politieke motieven.

U realiseert zich ook dat zich bij het doorvoeren van vernieuwingen obstakels voordoen: in de financiële sfeer en als het gaat om de interne organisatie en de capaciteiten van uw muziekschool.

- ❑ Ga eens te rade bij muziekscholen die al eerder met dit bijltje gehakt hebben.
- ❑ Eventueel kunt u gezamenlijk met een aantal kollega-direkteuren in dezelfde provincie of regio verschillende vormen van vernieuwing overwegen en gezamenlijk voor- en nadelen van zo'n vernieuwing tegen elkaar afwegen: samen weet je meer.
- ❑ Realiseert u zich echter dat uw eigen innovatieproces altijd individueel gekleurd is, door uw eigen situatie, uw eigen school en... door uzelf. U kunt dus nooit achterover gaan leunen en ervan uitgaan dat het volgens een vast patroon z'n gangetje wel zal gaan.

Vernieuwingsproces: betrokkenen en factoren

In het op gang brengen van zo'n innovatieproces komt u een aantal partijen tegen:

- 1 Het bestuur van de muziekschool en de subsidiënt
- ❑ Een goed overwogen en onderbouwd verhaal –bij voorkeur op schrift– is één van de belangrijkste wapens in de strijd.

- ❑ Daarnaast is het van belang dat u uw plannen wél heeft beargumenteerd, maar dat u ze in conceptvorm presenteert: immers, u bent er ook zelf waarschijnlijk van overtuigd dat ze enerzijds nog door meer harde feiten gestaafd zullen moeten worden en anderzijds in overleg met de docenten nog concreter in een of meer bepaalde richtingen uitgewerkt zullen worden.

2 De staf en/of de betrokken docenten binnen uw muziekschool

Wissel altijd met de docenten van gedachten:

- de ideeën van docenten kunnen –vanuit hun invalshoek– een aanvulling op of bijbuiging van uw plannen betekenen
- strategisch is het van belang dat docenten de ruimte krijgen mee te praten: dat verbreedt het draagvlak en verhoogt de betrokkenheid bij het vernieuwingsproces.

3 De huidige en toekomstige afnemers

Inventariseer altijd:

- de tevredenheid met het huidige aanbod c.q. wensen of ideeën met betrekking tot dit aanbod
- wensen, ideeën en behoeften van nieuwe afnemers, van nieuwe doelgroepen en vaak dus ook met betrekking tot nieuw aanbod in de vorm van nieuwe kursusinhouden, nieuwe cursusopzetten, nieuw aanbod in de vorm van bijvoorbeeld kadervorming en begeleiding enzovoorts.

6 konklusies en aanbevelingen

- 4 De administrateur en de financiën
- Bespreek met de administrateur wat wel en niet haalbaar is in financieel opzicht: waar kan eventueel nog gescho-ven worden?
 - Bekijk of tarieven voor bepaalde kursussen zo geordend zouden kunnen worden, dat uit de winst van de ene kur-sus een andere cursus (ten dele) gefinancierd zou kun-nen worden.
 - Benader lokale en financiële overheden en vraag of er:
 - op de ontwikkelingen die u op het oog hebt, eenmalige subsidie of structurele regelingen van toepassing zijn
 - voor bepaalde doelgroepen specifieke subsidiepotjes bestaan.
 - Inventariseer de bereidheid tot sponsorschap voor bepaalde activiteiten bij lokale of regionale (of regionaal opererende) bedrijven.
Ga hiervoor vooraf te rade bij kollega's die al ervaring hebben met gesponsorde activiteiten: hoe wordt een contact gelegd, welk belang wordt voor beide partijen gerealiseerd, hoe treedt de sponsor naar buiten, welke afspraken zijn voor beide partijen bindend, enzovoorts.
- 5 De organisatie als geheel
- Inventariseer formele en informele initiërings- en besluitvormingsprocessen.
 - Breng daar desgewenst verandering in aan door bijvoorbeeld:
 - het instellen van (tijdelijke) werkgroepen
 - het formeren van een staf
 - het formaliseren van vergaderingen
 - het organiseren van thema- of sektievergaderingen
 - Beïnvloed desgewenst de schoolcultuur
- 6 Het beleid dat door de muziekschool en/of door de lokale overheid vastgelegd is c.q. uitgevoerd wordt
- Vergelijk dat beleid met uw nieuwe doelstellingen en nieuwe inhouden.
 - Ga na in hoeverre en op welke manier daar verandering in aan te brengen zou zijn.
- 7 En... uzelf
- Probeer te analyseren welk soort leiderschap u in de praktijk uitoefent en wat daarvan sterke en zwakke kan-ten zijn.
 - Bedenk welke nuances daarin aan te brengen zouden zijn én hoe u aanvullende capaciteiten zou kunnen mobi-liseren (bijvoorbeeld door een koördinator aan te stellen of taakuren te geven aan docenten voor bepaalde klussen)

6 konklusies en aanbevelingen

Een definitief en concreet uitgewerkt innovatieplan

Door het nalopen van de diverse betrokkenen hebt u in kaart gebracht hoe de innovatiecapaciteit van uw school er globaal gesproken uitziet en door de aanbevolen aanpak bent u al speldeprikjes tot verandering uit gaan delen.

Maak nu –expliciet schriftelijk of voor uzelf– een definitief innovatieplan

- Wat wilt u bereiken?
(doelgroepen en inhouden)
- Hoe denkt u dat te bereiken? (intern: o.a. docenten erbij betrekken; extern: netwerkontwikkeling)
- Op welke termijn wilt u dat bereiken?
- Hoe ziet het financiële plaatje eruit?

Dilemma's in de uitvoeringsfase

Als de vernieuwingen echt in praktijk gebracht worden, staat u voor een aantal dilemma's:

1 Niet alles kan tegelijk

Bepaal aan de hand van de volgende richtlijnen uw beleidskeuzen.

- Is er een samenhang tussen plannen c.q. activiteiten en *de motieven* voor vernieuwing?
- Kan de innovatiecapaciteit menselijk gesproken als voldoende ingeschat worden?
- Doorloop de criteria van pagina 22
 - bekostiging
 - deskundigheid

- richting van de vernieuwing
- omvang van de structurele samenwerkingsrelaties
- behoefte
- gerichtheid van de vraag
- continuïteit
- doelgroepen
- monopolie van de muziekschool

2 Hoe pakt u binnenshuis de vernieuwing aan

- Modellen voor verandering. Bepaal voor uzelf of u:
 - een kleine staf in het leven roept
 - van meet af aan een zo breed mogelijk draagvlak wilt creëren
 - voor een tussenvorm kiest (koördinator benoemen, taakuren uitdelen)
- Factoren die van invloed zijn op de 'interne innovatiestrategie'.

Een en ander hangt af van o.a. *de betrokkenheid van uw docenten* (zie pag 22 e.v.), van *de omvang van uw school*, van *de tijd* die uzelf ter beschikking hebt en van de *financiële ruimte* of prioriteiten op dit vlak (voor het benoemen van een koördinator of voor het uitdelen van taakuren hebt u immers geld nodig...).

3 Flexibiliteit is essentieel

- Houd in uw achterhoofd rekening met mogelijke tegenslagen.
Bedenk u dat er altijd rampen kunnen gebeuren, waar u van tevoren geen rekening mee had kunnen houden,

6 konklusies en aanbevelingen

zoals ziekte of aanvaarden van een andere betrekking van centrale personen.

Een projekt of activiteit mag ook daarom eigenlijk nooit uitsluitend en alleen door één docent of door de directeur gedragen worden. Er moet altijd iemand zijn die zo op de hoogte is dat het overpakken van de grote lijnen en het inwerken van een nieuw iemand mogelijk is.

- Een andere onverwachte tegenslag kan een bezuiniging zijn. Probeer daarom altijd:
 - de uitvoeringskosten van een projekt zo mogelijk kostendekkend te laten zijn
 - de lokale overheid te overtuigen van het belang van de ontwikkelingen die gaande zijn
 - de media regelmatig op de hoogte te houden van de activiteiten van uw muziekschool. Een goede naam en veel publiciteit zijn nooit weg.
- Realiseert u zich dat niet alle onverwachte dingen rampen zijn. Stel dat u een docent aanneemt die in de praktijk nog veel meer blijkt te kunnen en te willen dan waarvoor u hem hebt aangenomen of dat iemand toetreedt tot uw bestuur die alle mogelijke relevante kontakten heeft... Maak daar gebruik van en speel daar op in.

4 Hoe benadert u de buitenwereld

- U zou voor het leggen van kontakten een bepaald vast stramien aan kunnen houden.
 - Kontaktleggen. Afhankelijk van de afnemer legt u of een van uw docenten zelf het contact of laat via andere instanties het initiatief daartoe nemen.

- plek-oriëntatie. U inventariseert materiële en immateriële voorwaarden van de 'lokatie-buitenshuis'.
- expliciteren van de vraag. Wat wil de afnemer precies en wat denkt u te kunnen bieden?
- uitvoering. In principe de taak van de docent.
- evaluatie. Is een en ander naar tevredenheid van beide partijen verlopen, gaat u met elkaar door, enzovoorts?
- Realiseert u zich dat er voor de muziekschool geprofileerde en minder geprofileerde sectoren bestaan. Duidelijke vragen en concrete projektvoorstellen zult u over het algemeen eerder kunnen verwachten van het onderwijs en het sociaal-kultureel werk en minder snel van de professionele kunsten.

Evaluatie

U zult op twee niveau's de gang van zaken moeten beoordelen.

1 Evaluatie op projektniveau

Ga na of de activiteit voor alle betrokkenen bevredigend was. Zijn er verbeteringen mogelijk? Hoe voert u die door? Is een aanpassing in de financiële sfeer mogelijk of wenselijk? Gaat u met deze activiteit door en welke kondities moeten daaraan gesteld worden?

2-Evaluatie op het niveau van de hele innovatie.

Om dit te beoordelen zult u na enkele jaren (twee à drie) alle aspecten en alle betrokkenen in oenschouw moeten nemen:

6 conclusies en aanbevelingen

- ❑ Is de oorspronkelijke doelstelling gehaald? Zo niet, wat is er wel en wat is er niet gebeurd?
Hoe komt het dat de doelstelling niet gehaald is?
Is het jammer dat die niet gehaald is, of bent u inmiddels zover dat de doelstelling niet adequaat blijkt?
- ❑ Hoe hebben de betrokken docenten een en ander ervaren? Hoe staat het met hun motivatie: toegenomen, zelfde niveau of gekelderd?
Hoe staat het met hun deskundigheid? Is die toegenomen of niet?
- ❑ Hoe heeft de interne organisatie van uw school zich ontwikkeld? Zijn er taak-, werk- of beleidsvoorbereidende werkgroepen geformeerd?
Is de besluitvorming veranderd?
Hoe staat de schoolcultuur ervoor?
- ❑ Hoe staat de buitenwereld tegenover uw activiteiten? Zijn er functionele contacten gelegd? Weten diverse sectoren wat ze van de muziekschool kunnen verwachten?
Is de vraag vanuit hen toegenomen? Is er waardering voor de activiteiten? Lopen de samenwerkingsrelaties soepel?
- ❑ Hoe staat uw school er financieel voor?
- ❑ Hoe staan de lokale en provinciale overheden tegenover de activiteiten van uw muziekschool?
- ❑ Hoe is de beeldvorming van uw muziekschool in uw regio?
- ❑ Hoe staat uzelf tegenover het gehele innovatieproces: bent u tevreden over de producten en over het proces?
Hebt u nog energie om door te gaan?

Specifieke taken van de directie

Als directeur bent u de spil van het hele vernieuwingsproces in uw school. Al hebt u nog zulke actieve docenten die al van alles ondernemen, u bent degene die de eindjes aan elkaar moet knopen (in inhoudelijk en financieel opzicht) en die samenhang aan moet brengen. De vernieuwing binnen uw muziekschool zal een wisselwerking zijn tussen uzelf en uw docenten, waarbij u koördineert, initieert en stimuleert.

- ❑ Realiseert u zich dat u de grote lijn uitzet, visie ontwikkelt op de toekomst van uw muziekschool én er toezicht op houdt dat die grote lijn niet uit het oog verloren wordt als in de uitvoeringsfase tal van activiteiten ontwikkeld worden.
- ❑ – Maak het toekomstbeeld dat u van de muziekschool hebt inzichtelijk voor de docenten en geef de ruimte om wijzigingen en nuances in dit beeld aan te brengen.
- Betrek de docenten in het konkretiseren van de plannen of geef hen de taak deelgebieden uit te werken.
- ❑ Wees in de uitvoeringsfase stimulerend, maar op gezette tijden ook controlerend: maak de docenten duidelijk dat de vernieuwing, hoe leuk ook, een serieuze aangelegenheid is en zowel energie, zorgvuldigheid als een lange adem van alle betrokkenen vereist. Meewerken betekent ook: op verantwoordelijkheden aangesproken kunnen worden.

6 konklusies en aanbevelingen

- ❑ Verantwoordelijkheid doet mensen groeien! Laat de teugels dus ook eens vieren: een te controlerend, allesziend oog verlamt motivatie en het zelfbewustzijn van mensen.
- ❑ Tenslotte: betrokkenheid, ondersteuning én waardering zijn noodzakelijke bouwstoffen voor de ontwikkeling van de mensen individueel en voor de organisatie als geheel.
- ❑ Buiten de deur hebt u als directeur ook een niet te onderschatten taak.
 - a Als contactpersoon in het netwerk dat u op wilt bouwen of al opgebouwd heeft. Zorg dat men u kent en de weg naar u te vinden weet.
 - b Als 'publiciteitsmedewerker', zowel naar lokale en provinciale overheden, als naar de lokale media. Zorg dat u gezien, gehoord en gelezen wordt!

En tenslotte:

Innoveren in deze richting is moeizaam, tijdrovend, gaat altijd langzamer dan u denkt, maar het kan voor uw muziekschool en voor uzelf een aanzet betekenen tot een voortdurende stimulans en aanlevering van nieuwe ideeën.

Adressen en contactpersonen

Stichting Toonkunst Muziekschool voor de Drechtsteden,
Munt 5, 3311 EG Dordrecht, 078-133144
Sjaak Bakker en Wil Stevens

Stichting Gemeentelijke muziekschool,
Ijsseldijk 228, 2922 BL Krimpen ad IJssel, 01807-13344
René Eijsermans

Streekmuziekschool Leiden en omstreken,
Rapenburg 22, 2311 EW Leiden, 071-141041
Piet Kunst en Jeanette van der Kruyff

Streekmuziekschool,
Zuidkade 8, 2741 JA Waddinxveen, 01828-14422
Roel van Schravendijk

Stedelijke muziekschool Zoetermeer
Dorpsstraat 114, 2712 AN Zoetermeer, 079-167855
Bas Prinsen

CRZH
Culturele Raad Zuid-Holland,
Mauritskade 43, 2514 HG Den Haag, 070-624961*
Juliska Kok en Marlies Post

LOKV
Landelijk Ondersteuningsinstituut Kunstzinnige Vorming,
Ganzenmarkt 6, 2512 GD Utrecht, 030-332328
Henriëtte Haak en Leo Swinkels

PUM
Provinciaal uitleencentrum voor muziekinstrumenten,
p/a Mauritskade 43, 2514 HG Den Haag, 070-624961*
Wim de Korver

Provincie Zuid-Holland,
Koningskade 1, 2596 AA Den Haag, 070-116805
Geertje de Jong

* De telefoonnummers van de CRZH en het PUM worden op nader te bepalen datum voorafgegaan door het cijfer 4.

PROEFGEBIEDENPROJEKT



Het proefgebiedenproject
muziekscholen maakt deel uit van
het muziekeducatieve beleid van
de provincie Zuid-Holland

uitgave:
Culturele Raad Zuid-Holland
augustus 1989
subsidiënt: provincie Zuid-Holland
medewerking:
Landelijk Ondersteuningsinstituut
Kunstzinnige Vorming

ISBN 90-71544-07 9

Dordrecht

Krimpen ad IJssel

Leiden

Waddinxveen

Zoetermeer

PROEFGEBIEDENPROJEKT