

Handreiking collegiale feedback

naar aanleiding van lesobservatie

voor leidinggevenden aan instellingen voor kunsteducatie

Inhoud

Voorwoord

- 1 Waaronder collegiale feedback?
- 2 Vorm
- 3 Inhoud
- 4 Wat levert het op?
- 5 Wat zijn de voorwaarden?
- 6 Conclusie
- 7 Opzet onderzoek

Colofon

Voorwoord

Deze handreiking gaat over 'the hart of the matter' van instellingen voor kunsteducatie: de praktijk van het lesgeven. Van alle aspecten die de kwaliteit van een instelling bepalen (een samenhangend beleidsplan, deugdelijke administratie, goed bereik van de doelgroep etc.) is de effectiviteit van de aanpak van de docenten in de les toch het meest bepalend, in ieder geval voor de klant. Deze handreiking is echter niet bedoeld voor docenten en gaat niet over hoe u lesgeeft. Hij is bedoeld voor leidinggevenden en gaat over hoe u op een effectieve manier het potentieel binnen uw docententeam kunt benutten ten bate van de kwaliteit van uw instelling. Namelijk door de docenten bij elkaar op lesbezoek te laten gaan en elkaar naar aanleiding daarvan feedback te laten geven.

Aan de basis van het onderzoek dat ik op dit gebied heb gedaan, ligt mijn persoonlijke ervaring als leidinggevende bij de Gemeentelijke Muziekschool Katwijk. Als ik bij docenten op lesbezoek ging, vond ik het, naast mijn beoordelende of coachende opdracht, inspirerend en leerzaam om een kijkje in de keuken van een collega te nemen. Het was op de muziekschool, zoals op de meeste instellingen voor kunsteducatie, niet gebruikelijk dat docenten bij elkaar op lesbezoek gingen. Ik was er van overtuigd dat docenten veel van elkaar op zouden kunnen steken als zij dit wel zouden doen. Toen mijn eerste poging om het 'Van elkaar leren' op de muziekschool te introduceren niet goed lukte, besloot ik er nader onderzoek naar te doen. Tijdens dit praktijkonderzoek bleek dat het wel degelijk mogelijk is om 'collegiaal leren door middel van lesbezoek' op een succesvolle manier te implementeren, mits je het goed organiseert. Dit was ook de ervaring van soortgelijke 'Van elkaar leren'projecten die in aanvulling op mijn oorspronkelijke onderzoek in 2010-2011 bij Kunstpunt Gouda en het Koorenhuis in Den Haag zijn uitgevoerd¹.

Deze handreiking vertelt u iets over de achtergrond van collegiale feedback naar aanleiding van lesbezoek, hoe u dit kunt organiseren, wat u er van kunt verwachten en waar u op moet letten als je er mee aan de slag gaat. Hij is grotendeels gebaseerd op het onderzoek dat ik in het jaar 2009-2010 heb gedaan in het kader van de opleiding "Inspirerend leiding geven aan innovatie" (HBO master, Fontys Hogescholen). Leden van Kunstconnectie kunnen het verslag van dit onderzoek, "Van elkaar leren. Een stap in de professionele ontwikkeling van de Gemeentelijke Muziekschool Katwijk" raadplegen op het ledennet:

Kunstconnectie ledennet-> HRM-> Gedeelde documenten -> Onderzoek

Natan Heikens, september 2011

¹Zie hoofdstuk 7 voor informatie over de praktische inhoud van de projecten en de opzet van het onderzoek.

1. Waarom collegiale feedback?

Alles wat u als leidinggevende of instelling onderneemt is er uiteindelijk op gericht uw klanten (beter) ten dienst te zijn. Soms is er sprake van 'slechts' een indirect verband tussen uw inspanningen en dit algemene doel, een andere keer is het resultaat duidelijker waar te nemen. De kracht van collegiale feedback naar aanleiding van lesobservatie is dat het heel dicht bij de eindgebruiker of het eindresultaat (de klant, de leerprestatie) staat, het concrete handelen van de belangrijkste mensen van uw instelling (de docenten) centraal staat en zij in hoge mate verantwoordelijk zijn voor het resultaat van het project.

Het is niet alleen maar een populaire les uit het verandermanagement om op deze manier de verantwoordelijkheid voor het eindproduct zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Als u collegiaal leren op een serieuze manier organiseert, spreekt daaruit aandacht voor en waardering van het eigenlijke werk en de mensen die dat doen. In vergelijking met het investeren in de kwaliteit van uw docententeam door middel van scholing buiten de eigen instelling, snijdt het mes bij collegiaal leren aan twee kanten. Binnen iedere instelling is vaak veel verschillende kennis en ervaring in huis. Door die met elkaar te delen erkent u niet alleen dat de docent² zelf iets kan leren, maar ook dat hij als deskundige zelf iets voor een collega kan betekenen.

De docenten die op instellingen voor kunsteducatie lesgeven zijn professionals die gewend en gehecht zijn aan zelfstandig werken en een sterke intrinsieke motivatie hebben. Voor de beoordeling van hun eigen werk spelen praktijkkennis en persoonlijke ervaringen een grotere rol dan formele bevoegdheid. Op veel instellingen is er zowel in de dagelijkse praktijk als in de heersende cultuur sprake van relatief gesloten lespraktijken en de professionele dialoog die er is, vindt over het algemeen buiten het leslokaal plaats. Dit leidt er toe dat er in de praktijk vaak op zeer verschillende wijze wordt lesgegeven.

Aan de basis van collegiale feedback naar aanleiding van lesobservatie ligt de erkenning dat iedere docent een andere aanpak heeft en dat de ene aanpak niet perse meer of minder effectief hoeft te zijn dan de andere. Je hoeft niet iets fout te doen om wat van een ander te kunnen opsteken. Zonder hier afbreuk aan te doen moet je ook erkennen dat in een situatie van betrekkelijk geïsoleerde lespraktijken het risico bestaat dat de aanpak van docenten in de loop van de tijd verstart. Het kan dan al heel verrijkend zijn om gewoon eens een kijkje te nemen in de lessen van een andere docent. Je kunt ook meer uitdaging opzoeken en elkaar feedback geven. Hoe 'zwaar' je zo'n lesbezoek ook maakt: de kern van collegiaal leren is dat je de verschillen tussen docenten benut om de vakinhoudelijke, didactische en pedagogische bagage van het team te verbreden en te verdiepen.

Professionals zijn over het algemeen zeer gevoelig voor het oordeel van vakgenoten en veel docenten vinden lesbezoek en collegiale feedback in eerste instantie dan ook spannend, wat ongemakkelijk of zelfs bedreigend. Daar moet u zich als leidinggevende goed van bewust zijn, vooral wanneer een dergelijk project nieuw is op uw instelling. Het is dan, zoals vaak bij de introductie van nieuwe dingen, verstandig om te beginnen met een beperkte groep uit het team, een veilige atmosfeer te creëren (onder andere door spelregels en een nietbedreigende observatieopdracht af te spreken) en uw rol als coördinator met name faciliterend en coachend op te vatten. Het moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn dat oordelen of beoordelen niet aan de orde is.

Hoewel het uiteindelijke doel van collegiaal leren helder is (verbetering van de kwaliteit van het product van uw instelling), is het verstandig als u richting aan een project geeft door samen met de deelnemers ook een meer concreet doel van de lesobservaties voor ogen te hebben. Bent u geïnteresseerd in een vakinhoudelijke impuls of wilt u bijvoorbeeld docenten van verschillende afdelingen op pedagogisch gebied van elkaar laten leren? Het gestelde doel bepaalt in hoge mate de vorm en inhoud van het project. Maar een doel kan ook enigszins bepaald worden door praktische omstandigheden, bijvoorbeeld het karakter en de omvang van uw instelling.

² Omwille van de leesbaarheid zal ik in deze handreiking slechts de mannelijke vorm gebruiken. Waar ik spreek over 'docent', 'hij', 'zijn' etc. bedoel ik echter ook 'docente', 'zij', 'haar' etc.

2. Vorm

Afhankelijk van het doel dat u nastreeft en de omstandigheden op uw instelling kunt u kiezen voor verschillende vormen van lesbezoek. De onderstaande drie opties liggen voor de hand:

- Binnen uw instelling, binnen één discipline
- Binnen uw instelling, tussen verschillende disciplines
- Tussen verschillende instellingen, binnen één discipline

In het onderzoek is overigens geen ervaring opgedaan met lesbezoek tussen docenten van verschillende instellingen, maar deze vorm werd door betrokkenen wel zinvol en haalbaar geacht. Vanwege het beperkte raakvlak lijken lesobservaties tussen instellingen én tussen verschillende disciplines niet relevant.

Heeft u als doel van het project met name de vakinhoudelijke verdieping of verbreding voor ogen, dan ligt het voor de hand om het binnen één discipline (bijvoorbeeld beeldende kunst), te zoeken, wellicht zelfs binnen één specialisme (bijvoorbeeld fotografie). Zeker voor kleinere instellingen, waar soms maar één docent per vakgebied werkzaam is, kan uitwisseling met een collega van een andere instelling dan interessant zijn. Wilt u graag de collegiale professionele dialoog stimuleren, dan ligt het voor de hand om het binnen uw instelling te houden en kan het juist verrijkend zijn het niveau van het vakspecialisme te ontstijgen. Het kan, met name met betrekking tot pedagogische en didactische aspecten van het lesgeven, heel verfrissend zijn om collega's uit andere disciplines aan het werk te zien. Zo iets kan bovendien de interdisciplinaire samenwerking op uw instelling bevorderen.

Behalve de keuze met betrekking tot instelling en discipline, kunt u kiezen tussen een eenmalige observatie of een herhalende. Eenmalig een aantal lessen achter elkaar observeren heeft als voordeel dat je de docent in verschillende lessituaties bezig ziet, waarin waarschijnlijk verschillende kanten van zijn aanpak aangesproken worden. Het is echter wel een momentopname en bepaalde aspecten van het proces zal je minder goed kunnen observeren dan wanneer je bijvoorbeeld een aantal weken achtereen bij één les op bezoek gaat. Met deze variant is in het onderzoek overigens nauwelijks ervaring opgedaan, maar werd zowel door docenten als coördinatoren zinvol geacht.

Tijdens de verschillende projecten is het werken met duo's (de ene docent komt op lesbezoek bij de andere en omgekeerd) goed bevallen. Het creëert veiligheid en vertrouwen, vergemakkelijkt de praktische planning en houdt het voor betrokkenen overzichtelijk. Door geen van de coördinatoren werd meerwaarde verwacht van lesbezoek tussen meer dan twee collega's .

3. Inhoud

Om verschillende redenen is het van belang dat de deelnemers voorafgaand aan de lesbezoeken afspreken waar ze bij het lesbezoek op gaan letten. Deze zogenaamde observatieopdracht ligt logischerwijs in de lijn van het doel van het gehele project. Ook als dit doel niet heel specifiek is, is het van belang dat deelnemers zich afvragen waarin ze geïnteresseerd zijn; waar ze bij elkaar op gaan letten en achteraf feedback op gaan geven. Doet je dat niet, dan bestaat het risico dat de feedback oppervlakkig en vrijblijvend wordt. Er gebeuren namelijk zo veel dingen in een les, op zoveel gebieden, dat je onmogelijk alles goed kunt observeren, laat staan analyseren. Bovendien is het makkelijker en veiliger om feedback te geven en te ontvangen als je vooraf de grenzen hebt gesteld, zeker wanneer er in de feedback ook ruimte is voor verbeterpunten. Afgezien van het doel van het project zijn ook de heersende cultuur op uw instelling en de ervaring met lesobservatie en feedback binnen het team bepalend voor de keuze van de observatieopdracht. Hieronder worden drie opdrachten besproken waarmee in het onderzoek ervaring is opgedaan. Er zijn uiteraard meer opdrachten denkbaar, die allemaal hun voordelen, uitdagingen, nadelen en valkuilen hebben.

Succeselementen

Wanneer er binnen uw team weinig of geen ervaring is met collegiaal leren en/of er sprake is van een gesloten cultuur op uw instelling, is het verstandig een opdracht te kiezen die als weinig bedreigend kan worden ervaren en niet al te hoge eisen aan het geven en ontvangen van feedback stelt, bijvoorbeeld het opmerken en analyseren van succeselementen van de aanpak van de docent. De observator komt als het ware iets halen bij de docent (een goed voorbeeld) en geeft hem een onderbouwde bevestiging van de sterke punten van zijn aanpak. Hierin komen twee

principes van een oplossingsgerichte benadering terug: als iets werkt, doe er dan meer van en als iets werkt, leer het een ander. Valkuil is, dat de feedback oppervlakkig en te weinig prikkelend wordt. De uitdaging voor de observator is zich af te vragen *waarom* het gedrag van de docent zo effectief is.

De docent geeft aan

Wanneer er binnen uw team voldoende veiligheid wordt ervaren en docenten gewend zijn feedback te geven en te ontvangen, kan bijvoorbeeld ook aandacht besteed worden aan verbeterpunten. Een goede vorm is dat de docent zelf aangeeft op welke aspecten hij graag feedback krijgt. Soms krijgt een docent niet goed vat op een lessituatie of is hij onzeker over een bepaald aspect van zijn aanpak. De blik van een collega kan dan vaak helpen, want wanneer de docent zelf even niet hoeft les te geven, kun hij veel beter kijken naar de interactie tussen leerling en docent. Doordat de docent de regie heeft, zal hij zich bij deze opdracht niet snel ongemakkelijk voelen. De docent wordt geprikkeld te reflecteren en de observator wordt aangesproken als deskundige, ondersteunende collega. Deze opdracht heeft het meest het karakter van collegiale consultatie; de observator komt iets brengen aan de docent. De uitdaging voor de observator is om zich strikt aan de opdracht houden, ook al vallen hem eventueel andere aspecten op. Een nadeel is, dat blinde vlekken van de docent niet zichtbaar worden.

Tips en tops

Soms kan het ook zinvol of wenselijk zijn als de deelnemers vooraf niets afspreken om specifiek op te letten. De observator kan bij de feedback dan bijvoorbeeld twee aspecten noemen en toelichten die hij in positieve zin vond opvallen (tops) en twee dingen die hij voor verbetering vatbaar vond (tips). Veel deelnemers die bij het onderzoek betrokken waren, waren geneigd voor deze opdracht te kiezen en dat lijkt ook wel voor de hand te liggen. Voor de observatie is het redelijk gemakkelijk, want je kunt onbevangen op lesbezoek komen en je laten verrassen. De docent hoeft vooraf ook niet al te veel na te denken, liever niet zelfs. Maar bij de feedback kan het toch lastig worden, vooral als er bij de tips dingen naar voren komen die onverwacht zijn of een gevoelige plek blijken te raken. Als je de kans op dit laatste wilt verkleinen, kan de docent overigens vooraf aangeven waarop hij in ieder geval géén feedback wil ontvangen. Hoe dan ook: met een open opdracht is er minder houvast en worden er met name aan het feedback geven en ontvangen hoge eisen gesteld.

Welke opdracht je ook kiest, het is belangrijk dat bij de observatie en de nabespreking steeds de effectiviteit van het gedrag van de docent centraal staat. Om daar iets zinnigs over te kunnen zeggen, moet de observator dus altijd het gedrag van de leerling(en) erbij betrekken. Goed observeren is dus meer dan alleen maar op lesbezoek gaan.

Er van uitgaande dat de lezer bekend is met de meest elementaire principes van feedback geven en ontvangen, is het overbodig daar in deze handreiking nader op in te gaan. In het onderzoek is naar voren gekomen dat deze principes zonder uitzondering van toepassing zijn gebleken op collegiale feedback naar aanleiding van lesbezoek. Bovendien is naar voren gekomen dat veel docenten weinig kennis en ervaring met feedback geven en ontvangen hadden en vaak over onvoldoende gespreksvaardigheden beschikten om optimaal met hun collega's te kunnen communiceren naar aanleiding van het lesbezoek.

4. Wat levert het op?

Wat zijn nu concreet de resultaten van de projecten op zich geweest? Is er inderdaad sprake geweest van een bevordering van de kwaliteit, van professionalisering of verbetering van het product? Om dat te kunnen bepalen zouden theoretisch gezien de resultaten moeten zijn gemeten op het niveau van de eindgebruiker: de leerling of cursist. Om verschillende redenen is daar in het onderzoek niet voor gekozen. Zo viel redelijkerwijs niet te verwachten dat het effect van een project op de korte termijn van het onderzoek op klantniveau zou doordringen. De verwachtingen lagen dan ook eerder op het niveau van de docenten, zowel op individueel als op teamniveau.

Individueel niveau

Op het niveau van het individu (het handelen van de docent) kwamen met name drie elementen naar voren: reflectie, bevestiging en beïnvloeding. De meest gehoorde reactie was, dat het goed was om even stil te staan bij waar je dagelijks mee bezig bent. De expliciete aandacht voor het werk en de prikkel tot reflectie werden door vrijwel alle deelnemers als positief ervaren. Hoewel reflectie op zich niet leidt tot een verhoging van de effectiviteit van je aanpak, is bewustwording wel een belangrijke voorwaarde voor eventuele verbetering of verandering daarvan.

"Het project zette mij bij voorbaat al aan het nadenken over mijn eigen methode en als je bij een ander in de les kijkt wordt je toch ook een spiegel voorgehouden".

Veel docenten hebben daarnaast een bevestiging van hun eigen aanpak gevonden. Een opdracht als het opmerken en analyseren van succeselementen riep dat natuurlijk ook op. In sommige gevallen, waarin de docent enige twijfel had over de effectiviteit van zijn aanpak, werd de feedback ervaren als een welkom steuntje in de rug. In andere gevallen kwam de docent bij het lesbezoek tot de conclusie dat zijn eigen aanpak toch beter bij hem paste. Een aantal deelnemers concludeerde daarom dat het project meer toegevoegde waarde zou hebben als ze bij een andere docent of met een prikkelender opdracht op lesbezoek zouden gaan.

"De feedback heeft mij gesteund op een punt waar ik zelf nogal kritisch op was: mijn vasthoudende, methodische aanpak".

"Ik ben er des te meer van overtuigd geraakt dat je als docent goed oog moet hebben voor hoe leerlingen reageren op je gedrag. Dat kun je veel beter zien als je niet zelf aan het lesgeven bent".

In mindere mate kwamen in de reacties punten van verbetering aan de orde. In die gevallen werd vaak benadrukt dat het maar om kleine dingen ging en de docent niet van plan was zijn hele aanpak te veranderen. Er werden zowel elementen op vakinhoudelijk als op didactisch en pedagogisch niveau genoemd en over het algemeen werden voorzichtige formuleringen gebruikt. Er kan in die zin eerder over beïnvloeding worden gesproken dan van aanpassing.

"Ik zou op een meer lijfelijke manier aandacht kunnen besteden aan ademhaling".

"Ik ben erop gewezen dat leerlingen in een groepsles elkaar meer kunnen helpen dan ik zelf toelaat".

"Ik zou meer aandacht besteden aan het 'sociale praatje' aan het begin van de les. Dat doe ik niet automatisch, maar ik heb gezien dat het wel 'werkt'".

Teamniveau

Op het niveau van het team (de interactie tussen de docenten) kwamen met name de stimulans van het professionele en persoonlijke contact tussen collega's en de bijdrage aan een transparante cultuur naar voren. De meeste deelnemers vonden het positief om via lesbezoek en feedback met een collega over het vak te praten. Overeenkomsten en verschillen in de aanpak werden al snel opgemerkt en de meeste deelnemers hebben door daar samen over te praten een versterkte professionele binding ervaren. In een paar gevallen, waarin de aanpak te zeer verschilde en de feedback niet goed verliep, werd juist een verwijdering ervaren. Ter illustratie twee reacties op de vraag hoe het project persoonlijk werd ervaren:

"Aanvankelijk voelde ik mij ongemakkelijk bij de observatie, later niet meer. Ik vond het inspirerend om onze verschillende aanpak te zien en te bespreken".

"Wij bleken een totaal verschillende manier van werken te hebben en het kostte bij de nabespreking echt even moeite om op dezelfde golflengte te komen".

Behalve de professionele dialoog, werd ook de versterking van het persoonlijke contact opgemerkt. Dit gold met name voor docenten die elkaar nauwelijks in de wandelgangen ontmoeten, bijvoorbeeld omdat ze op verschillende dagen lesgeven.

"Ik vond het leuk, gezellig ook, voelde mij niet geremd maar op mijn gemak".

"Je krijgt inzicht in elkaars belevingswereld".

Een enkele deelnemer noemde expliciet de bijdrage van het project aan een transparante cultuur op de instelling. Veel andere deelnemers drukten hetzelfde idee uit in bewoordingen als "goed dat zo iets gebeurt". Overigens kwamen dankzij deze transparantie ook enkele wezenlijke verschillen in aanpak en overtuiging naar voren, wat voor de deelnemers confronterend overkwam. In één geval was er voldoende aanleiding voor de coördinator om daar na afloop nog een gesprek met de deelnemers aan te wijden.

Vrijwel alle deelnemers reageerden positief op de vraag of zij in de toekomst weer met een dergelijk project mee zouden willen doen. Een paar reacties:

"Ja, maar dan bij een collega die 'dichter bij mij' staat, wellicht met hetzelfde instrument op een andere school".

"Niet op deze manier, want daarvoor heeft het te weinig concreets opgeleverd. Wel op een andere manier, bijvoorbeeld door samen met een collega les te geven aan elkaars leerlingen (daar steek je ook wat van op)".

"Ja, ik zou bijvoorbeeld feedback willen krijgen op punten die ik zelf kan aandragen".

In het bestek van het onderzoek viel niet te meten in hoeverre de projecten daadwerkelijk hebben geleid tot een vergroting van de effectiviteit van de aanpak van de deelnemers. Dit zou een veel intensiever en langer durend onderzoek vereisen. De reacties van de deelnemers met betrekking tot het individuele niveau duiden over het algemeen op bevestiging, subtiele beïnvloeding, ideeën die kunnen doorsijpelen in de eigen aanpak. De effecten op het niveau van het team waren wel direct waarneembaar; de projecten waren op zichzelf al vernieuwend en droegen de intensivering van het collegiale contact als het ware in zich.

5. Wat zijn de voorwaarden?

Uit het onderzoek is een aantal voorwaarden naar voren gekomen waar een project op het gebied van collegiale feedback naar aanleiding van lesobservatie aan moet voldoen wil het succesvol zijn. Hieronder worden ze kort toegelicht. U kunt deze paragraaf gebruiken als shortlist of checklist als u op uw instelling met een dergelijk project aan de slag wilt.

Kader

Zet het project in een groter kader, zodat het verband houdt met de rest van waar u op de instelling mee bezig bent. Het ligt bijvoorbeeld voor de hand het project onderdeel te maken van uw opleidingsplan. De scholingsbehoefte kan richting geven aan het concrete doel wat u met het project nastreeft en aan de opdracht waarmee de docenten op lesbezoek gaan. Ondersteuning vanuit de directie is noodzakelijk.

Pilotgroep

Begin met een beperkte groep als collegiale feedback of lesbezoek nieuw is op uw instelling. Geef ruimte voor te verwachten gevoelens van weerstand of spanning, maar blijf er niet te lang bij stilstaan en maak het niet te zwaar (het voordeel van een pilot is, dat u kunt zeggen: "weet je wat: we gaan het gewoon uitproberen"). Stel u als leidinggevende met name op als facilitator en maak de deelnemers zoveel mogelijk eigenaar van het project, bijvoorbeeld door ze na afloop een presentatie voor het gehele team of de gehele afdeling te laten geven.

Spelregels

Spreek expliciete spelregels af over het doel van het lesbezoek, de vertrouwelijkheid, het proces, de feedback etc. Deze 'zachte voorwaarden' voor deelname aan het project zijn vooral om de veiligheid te borgen. Met name wanneer de observatie of feedback, om wat voor reden dan ook, niet volgens het boekje verloopt, is het belangrijk hierop terug te kunnen vallen.

Honorering

Door deelname te honoreren met een aantal uur in de aanstelling (nietlesgebonden uren, of extra vergoeding) creëert u de 'harde voorwaarden' voor deelname aan het project. Hieruit spreekt een expliciete waardering van deelname en een financiële vergoeding laat weinig ruimte voor eventuele vrijblijvendheid. Als de agenda's bijvoorbeeld overvol blijken te zitten, helpt het als u op de zakelijke voorwaarden kunt terugvallen.

Regie

Houd als coördinator een strakke regie op het proces, met name op de planning in de tijd. De eisen aan de begeleiding van het proces worden natuurlijk deels bepaald door hoe groot of zwaar u het project opzet, maar het bestaat in ieder geval uit een plenaire voorbespreking, lesbezoek, feedback en een evaluatie. Een en ander kost tijd en is, dankzij de strakke lesroosters en verplichtingen van de deelnemers buiten de instelling, vaak lastig af te spreken. Hoe eerder in het jaar afgesproken, des te gemakkelijker. Plan de nabespreking zo kort mogelijk op het lesbezoek.

Feedbacktraining

Goede collegiale feedback stelt hoge eisen aan de communicatieve vaardigheden van de gever en de ontvanger. Dit geldt misschien nog sterker in de omgeving van een kunsteducatieve instelling, waar de meeste collega's gewend zijn zeer zelfstandig te functioneren en een sterke persoonlijke binding met hun vak hebben. In de vakopleidingen is minder aandacht voor het samenwerkend vermogen van de aankomende docenten en de communicatieve vaardigheden die daarbij horen dan de praktijk van het werk op een kunsteducatieve instelling vereist. Daardoor is het vaak sterk afhankelijk van de persoonlijke bagage van een docent in hoeverre hij in staat is effectief feedback te geven en te ontvangen. Daarom is het nuttig om deelnemers een training op dit gebied aan te bieden als je op je instelling met collegiale feedback naar aanleiding van lesbezoek aan de slag gaat.

6. Conclusie

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat collegiale feedback naar aanleiding van lesobservatie op een positieve wijze kan bijgedragen aan de professionele ontwikkeling van een kunsteducatieve instelling. De resultaten die u van een project op dit gebied kunt verwachten liggen enerzijds op het niveau van de individuele docent: reflectie op de eigen aanpak (zowel wat vakinhoudelijke als didactische en pedagogische aspecten betreft), bevestiging van de sterke punten daarvan en beïnvloeding van de eigen aanpak door bij een collega geobserveerde elementen. Anderzijds kunt u op het niveau van het docententeam een intensivering van het professionele en persoonlijke contact tussen collega's verwachten en een bijdrage aan een transparante cultuur.

Het is mede afhankelijk van het doel wat u met het project beoogt en de vorm die u er aan geeft welke effecten het sterkst naar voren zullen komen. Het doel kan bijvoorbeeld uiteenlopen van een focus op vakinhoudelijke aspecten tot bevordering van de samenwerking tussen afdelingen. En wat de vorm betreft kunt u het project binnen een vakspecialisme of juist met verschillende afdelingen uitvoeren. Ook kunt u kiezen tussen een kortlopend project (eenmalig lesbezoek) of een langer durende vorm. Waar u ook voor kiest: het is van belang dat vorm en inhoud (doel) op elkaar worden afgestemd en de keuze daarin door de betrokkenen wordt gedeeld.

Met welk idee en op wat voor manier u de lesbezoeken en feedback ook organiseert; het is gebleken dat u zo'n project niet 'zo maar even' uitvoert. Het kost u als coördinator of leidinggevende tijd, energie en geld en die zijn alle drie vaak schaars. Het levert u echter ook veel op, waar u via een andere weg misschien wel meer tijd, energie en geld aan kwijt zou zijn.

(Bij)scholing via opleidingen en cursussen kan bijvoorbeeld erg kostbaar zijn, terwijl veel van de gezochte kennis en ervaring vaak al binnen uw eigen team aanwezig is. Niet in geld of cijfers uit te drukken, is het signaal dat u als leidinggevende met een collegiaalere project aan uw team afgeeft: expliciete aandacht voor het werk van de docenten, erkenning en waardering van de verschillen tussen hun aanpak, vertrouwen in het onderlinge respect, geven van de verantwoordelijkheid voor hun eigen en elkaars ontwikkeling etc. Kortom: afgezien van de bevordering van de kwaliteit van het lesgeven, wordt door collegiale feedback naar aanleiding van lesobservatie ook een cultuur gestimuleerd waarin openheid, respect en elkaar aanspreken op professioneel functioneren een vanzelfsprekende plaats hebben. En dat werkt ook door op andere vlakken, bijvoorbeeld wanneer er samen aan evenementen wordt gewerkt, bij inhoudelijk overleg etc.

7. Opzet onderzoek

2009-2010: Katwijk

Het project 'Van elkaar leren' dat in 2009/2010 in het kader van het oorspronkelijke onderzoek op de Gemeentelijke Muziekschool Katwijk is uitgevoerd hield in het kort in, dat 8 van de in totaal 21 docenten elkaars lessen hebben geobserveerd en daarover met elkaar van gedachten hebben gewisseld. De ene docent ging 3 uur op lesbezoek bij de ander en andersom. De deelnemende docenten vormden een goede afspiegeling van het gehele team en de koppels konden op basis van de opgegeven voorkeuren worden samengesteld. Deelname vond plaats op vrijwillige basis en werd gehonoreerd met 15 uur binnen hun bestaande de aanstelling. Doel van de observaties was het opmerken en analyseren van succesmomenten: welk gedrag van de docent heeft op wat voor manier een positief effect op de leerprestaties van de leerlingen of het verloop van de les in het algemeen?

De centrale vraag van het onderzoek was: hoe zal het project 'Van elkaar leren' bijdragen aan de professionele ontwikkeling van het docententeam van de Gemeentelijke Muziekschool Katwijk? Voorafgaand aan de lesbezoeken hebben de deelnemende docenten in individuele gesprekken met de coördinator hun verwachtingen van het project geformuleerd. De docenten hebben elkaar aansluitend op de lesbezoeken feedback gegeven en daar bondig verslag van gedaan. Na afloop van de lesbezoeken zijn alle deelnemers wederom individueel gesproken, waarbij zij terugkwamen op hun eerder uitgesproken verwachtingen. Zodoende konden de resultaten van het project in kaart gebracht worden.

2010-2011: Katwijk, Gouda en Den Haag

Om ook op andere, met name multidisciplinaire en wat grotere, instellingen ervaringen op te doen, zijn in 2010/2011, behalve in Katwijk, vergelijkbare 'Van elkaar leren'projecten uitgevoerd op Kunstpunt Gouda en het Koorenhuis in Den Haag. De projecten werden gecoördineerd door Jos Vijverberg (Kunstpunt Gouda), Aad de Been (Koorenhuis) en Natan Heikens (muziekschool Katwijk). Natan Heikens coördineerde het geheel, ondersteund door Ruth Slob (Kunstconnectie). Tijdens een gezamenlijk overleg in januari 2011 zijn doel, vorm en werkwijze op elkaar afgestemd. Teneinde verschillende, maar vergelijkbare ervaringen op te doen, is gekozen voor eenzelfde algemene vorm en een verschillende invulling daarvan per instelling. Alle docenten deden op vrijwillige basis mee en deelname werd gehonoreerd met 5 uur.

De projecten zijn uitgevoerd in de periode maart/juni. Elk project begon met een plenaire voorbespreking met de deelnemers en de coördinator waarin kader, doel, opzet, spelregels etc. zijn besproken. Aansluitend hebben de deelnemers een feedbacktraining van ongeveer een dagdeel gevolgd, verzorgd door Tien Organisatieadvies. Na afloop van de projecten hebben de deelnemers schriftelijk en/of mondeling verslag van hun belangrijkste bevindingen gedaan aan de coördinatoren. De coördinatoren hebben elkaar schriftelijk verslag gedaan van de ervaringen en vervolgens is het geheel in juni 2011 gezamenlijk geëvalueerd. Zodoende is inzicht verkregen in de resultaten van het onderzoek.

In aanvulling op deze algemene opzet, volgen hieronder per instelling de meest opvallende kenmerken van de opzet van de projecten, ten opzichte van de hierboven beschreven opzet van het project in Katwijk in 2009-2010.

Het Koorenhuis

Van de drie projecten die in 2010/2011 zijn uitgevoerd kende dat van het Koorenhuis vrijwel dezelfde opzet als het project dat een jaar eerder in Katwijk liep. Het oorspronkelijke idee was om de observaties tussen verschillende afdelingen te laten plaatsvinden, maar om praktische en inhoudelijke redenen is uiteindelijk toch gekozen voor een concentratie op de afdeling muziek. Praktisch was het project zodoende beter te organiseren in de tijd en inhoudelijk was de verwachting dat didactiek en methodiek beter overdraagbaar waren binnen één afdeling of discipline. De deelnemende groep bestond uit 9 muziekdocenten en 1 dansdocent. Deelnemers gingen met een open observatieopdracht bij elkaar op lesbezoek.

Kunstpunt Gouda

Bij Kunstpunt Gouda is bewust gekozen voor lesbezoek tussen docenten van de twee afdelingen muziek en beeldend, dans & theater, met als concreet doel de bevordering van de samenwerking bij de ontwikkeling van een interdisciplinair concept binnen de zogenaamde Winteruitvoering (december 2011). Het project is uitgevoerd als onderdeel van het langer lopende projectplan "interdisciplinaire verkenningen", dat de samenwerking tussen de afdelingen beoogt te versterken. Zes docenten zijn bij elkaar op lesbezoek geweest en bij de observaties stonden het kennismaken met elkaars discipline en de succeselementen van de aanpak van de collega centraal.

Muziekschool Katwijk

De belangrijkste verschillen ten opzichte van het project van het voorgaande jaar, zijn dat in 2010/2011 nagenoeg het gehele team van de muziekschool Katwijk heeft meegedaan (20 docenten) en de docenten vrij waren onderling de observatieopdracht te bepalen. Voorafgaand aan de lesbezoeken heeft de coördinator met elk koppel een voorbespreking gehad waarin de spelregels en de praktische planning zijn doorgenomen en de observatieopdrachten zijn afgesproken. In aanvulling op de plenaire evaluatie in juni is in de daaropvolgende functioneringsgesprekken op individueel niveau teruggekeken op het project.

Colofon

Tekst: Natan Heikens

Redactie: Ruth Slob

Coördinatie: Kunstconnectie Financiering: SFKV en A + O fonds Gemeenten

Voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur en relevante bijlagen verwijs ik naar het onderzoeksverslag "*Van elkaar leren. Een stap in de professionele ontwikkeling van de Gemeentelijke Muziekschool Katwijk*" dat te raadplegen is op het ledennet van Kunstconnectie:

Ledennet-> HRM-> Gedeelde documenten -> Onderzoek

© copyright A+O fonds Gemeenten, SFKV en Kunstconnectie

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van A+O fonds Gemeenten, SFKV en/of Kunstconnectie. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.