

Competentie ontwikkeling en scholing in Niet Lesgebonden Uren

Hoe een win/win situatie te creëren voor
Muziekschool Voorne

Ferdi Schukking

Studentnummer 2135436

Mei 2010

Inhoud

Samenvatting	3
Introductie	5
1. Inleiding	8
2. Theoretische verkenning	11
3. Methodologie	17
4. Dataverzameling	22
5. Conclusie	29
6. Evaluatie	33
Literatuur	37
Bijlagen	41

Samenvatting

Muziekschool Voorne heeft 26 docenten in dienst. De twee directieleden worden ondersteund door een administratieve kracht. Er zijn jaarlijks ongeveer 500 leerlingen die op drie locaties, Hellevoetsluis, Westvoorne en Brielle (het eiland Voorne), muziekles krijgen van bevoegde docenten. Daarnaast is een tiental vrijwilligers actief dat op de openingstijden van de administratie het publiek te woord staat.

Muziekschool Voorne wordt omgevormd van een vrijwilligersorganisatie naar een professionele muziekschool. Er is een nieuw beleidsplan geschreven. De gemeenten Hellevoetsluis en Brielle hebben meer subsidie toegekend. De gemeente Westvoorne zit middenin het besluitvormingsproces.

De CAO Kunsteducatie 2006-2008 verplicht werkgevers en werknemers te komen tot een sjabloon voor de invulling van Niet Lesgebonden Uren. Muziekscholen kunnen dit sjabloon binnen de kaders van de CAO naar eigen inzicht invullen.

Daarnaast wil de directie het personeelsbeleid professionaliseren door een competentieprofiel voor Muziekschool Voorne te ontwikkelen in samenspraak met docenten.

Er zijn nog weinig financiële middelen voor scholing. De directie wil ook scholing opzetten voor docenten van Muziekschool Voorne.

Binnen het docententeam is veel weerstand ontstaan bij de aangekondigde professionalisering. De invulling van Niet Lesgebonden Uren leidt tot een verzwaring van de taken. De ontwikkelde competentieprofielen doen een beroep op het reflecterende vermogen van docenten.

Voor de studie ‘Inspirerend leidinggeven aan innovatie’ van de Fontys Hogeschool, Tilburg heb ik een onderzoek gedaan naar de te ontwikkelen competentieprofielen en scholingsmogelijkheden in Niet Lesgebonden Uren voor Muziekschool Voorne.

In het kader van dit onderzoek is in samenspraak met docenten een sjabloon Niet Lesgebonden Uren, competentieprofiel en scholingsmogelijkheden voor Muziekschool Voorne ontwikkeld. De wensen en mogelijkheden van docenten zijn geïnventariseerd. Muziekschool Voorne heeft drie hoofdcompetenties benoemd:

1. Vakinhoudelijk
2. Communicatief
3. Persoonlijk

Deze drie hoofdcompetenties zijn nader ingevuld.

Docenten hebben gekozen voor een speerpunt van drie te ontwikkelen competenties voor Muziekschool Voorne:

1. Lesgeven aan grote groepen leerlingen
2. Ontwikkelen van improvisatie in de les
3. Gebruik van multimedia en ICT in de les

Uit het onderzoek bleek een grote bereidheid te bestaan elkaar te scholen. De benodigde competenties waren voor een groot deel aanwezig binnen het huidige docententeam.

Docenten vinden de invulling van de Niet Lesgebonden Uren door scholing aan elkaar een zinvolle besteding. De invulling van de Niet Lesgebonden Uren zijn daarmee gekoppeld aan de ontwikkelde competentieprofielen en scholingsmogelijkheden.

Een aantal docenten kan de onder 1 en 3 genoemde competenties invullen in Niet Lesgebonden Uren en daarmee hun collega's scholen. De directie Muziekschool Voorne zal deze mogelijkheid in het seizoen 2010-2011 implementeren. De onder 2 genoemde mogelijkheid om improvisatie met leerlingen te ontwikkelen zal in 2011 extern ingevuld worden. Daarnaast zijn een aantal individuele wensen kenbaar gemaakt. Deze zullen in gesprekken op termijn ingevuld kunnen worden. De invulling van de Niet Lesgebonden Uren heeft daarmee een meer zinvolle inhoud gekregen, waardoor docenten bereid zijn meer mee te denken.

De aanvankelijke weerstand tegen de professionalisering van Muziekschool Voorne is omgeslagen naar een voorzichtig optimisme. Docenten realiseren zich dat zijzelf, Muziekschool Voorne en uiteindelijk ook de leerlingen profijt hebben van de ingeslagen professionalisering. Een win-win situatie.

Introductie

Na de middelbare school heb ik vier jaar accountancy gestudeerd bij het Nivra naast mijn baan als assistent accountant. De kennismaking met de saxofoon was aanleiding te stoppen met de studie en me te richten op muziek. In mijn opvatting was de keuze om musicus te zijn de enige mogelijkheid een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij. De accountancy heeft mij leren zien dat veel belangen multi interpretabel bleken. Het is aan de integriteit van het individu een keuze te maken. Het systeem stelt slechts regels ter interpretatie.

Na het behalen van mijn diploma aan het Conservatorium te Maastricht heb ik veel gespeeld in geïmproviseerde muziek ensembles en allerlei verschillende formaties. Ik heb een aantal Cd's gemaakt met het door mij opgerichte Triosonic (jazz) en de 14CMS (popmuziek).

Daarnaast speel ik veel solo, ik speel met dichters en tegenwoordig met een DJ. Ik heb Indiase muziek gespeeld en klassieke muziek met het Delphi saxofoonkwartet. In ben in het buitenland op tournee geweest en heb voor mijn zoon een CD met kinderliedjes opgenomen. Ik heb gewerkt met een danseres en een theatertournee met The Cricketeers gedaan.

Daarnaast heb ik saxofoonles gegeven op verschillende muziekscholen. Ik geef veel jazzworkshops in Rotterdam, Utrecht, 's-Hertogenbosch, Gouda, maar ook zomerworkshops in Acquet (Frankrijk). Ik heb op Nijenrode Universiteit een aantal seminars gegeven over 'communication in music'. Dat alles heeft uiteindelijk geresulteerd in een zesdelige improvisatiemethode (met CD begeleiding) waarin ik amateurmusici leer improviseren over akkoordenschema's.

In Gouda heb ik een aantal jaren experimentele ei-concerten op de zondagmiddag georganiseerd. Professionele kunstenaars konden hun 'ei' leggen in de confrontatie met publiek.

Het bestuur van muziekschool Westvoorne bood mij in 1995 een coördinerende functie aan naast het saxofoon docentschap. Daarmee kon ik twee werelden combineren: mijn accountancy verleden met de muziekpraktijk. Mijn financiële achtergrond komt goed van pas in de besprekingen met bestuur en gemeentelijke overheid. Na een aantal jaren ben ik door het bestuur van de muziekschool Hellevoetsluis benaderd directeur te worden. In eerste instantie voor acht uur per week. Dat is later uitgebreid naar 10 uur en tegenwoordig wordt ik voor 15 uur per week betaald.

Ik ben nu 12 jaar werkzaam in die functie.

Muziekschool Voorne is 1 januari 2009 gestart als fusie van de Stichting de Toon te Hellevoetsluis en de Vereniging Muziekonderwijs Westvoorne. De gemeente Brielle heeft aangegeven een muziekschool te willen starten per september 2008. Deze drie scholen vormen gezamenlijk de Stichting Muziekschool Voorne.

Door de fusie heeft een aanzienlijke schaalvergroting plaatsgevonden. Zowel in het aantal leerlingen (500), het aantal personeelsleden (30) als in de verantwoordelijkheid naar de drie gemeentes. Muziekschool Voorne is gedwongen te professionaliseren en wordt omgebouwd van een vrijwilligersorganisatie naar een goed functionerende muziekschool. Deze omschakeling roept veel weerstanden op bij personeel, vrijwilligers en bestuur. Het is mijn missie dit proces in goede banen te leiden. Helaas is de financiële armslag minimaal, waardoor veel innovaties met minimale middelen gerealiseerd moeten worden.

Naast de fusie is de invoering van een nieuwe Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) Kunsteducatie in 2007 (met terugwerkende kracht tot 1-4-2006) een grote uitdaging. Er wordt meer verwacht van docenten. Naast de docerende taken zullen ze zich meer in moeten gaan zetten voor de muziekschool in de zogenaamde 'Niet Lesgebonden Uren'. Het managementteam zal de regels met betrekking tot het invullen van lesgebonden en niet lesgebonden uren moeten ontwerpen, hanteren, communiceren naar docenten en handhaven.

Ik wil als leidinggevende van Muziekschool Voorne onderzoek doen naar competenties van docenten van muziekschool Voorne en hoe deze te gebruiken in Niet Lesgebonden Uren. Daarvoor wil ik onderzoeken wat de wensen, mogelijkheden en competenties van docenten zijn. Ik wil graag weten welke invulling van de niet lesgebonden uren zij zelf zouden kiezen en welke scholingsmogelijkheden Muziekschool Voorne kan aanbieden.

Door mijn achtergrond als docent denk ik te begrijpen wat docenten op de muziekschool drijft. Mijn leiderschapsstijl kenmerkt zich door een beroep te doen op de zelfstandigheid van docenten. Het zijn (vaak) eigenwijze kunstenaars, die heel goed weten wat ze willen en kunnen. Daarnaast zijn zij docenten die graag hun kennis willen doorgeven aan leerlingen en collega's. Ik wil ze ondersteunen en faciliteren. Ik wil niet ingrijpen en sturen. Ik wil ruimte geven aan eigen initiatief van de docent en verantwoordelijkheden aan docenten delegeren. Ik heb vertrouwen dat ze dat kunnen. Op het moment dat ik signalen krijg die meer sturing vereisen, zal ik proberen docenten te stimuleren die verantwoordelijkheid op te pakken. Ik

behandel iedere docent als individu. Ze zijn gelijkwaardig maar niet gelijk. Dat betekent dat ik zoveel mogelijk rekening houd met de omstandigheden waaronder de docent functioneert. Dat kan in de werksituatie zijn, maar ook in de privé situatie. Elke docent krijgt een speciale op maat gesneden behandeling. Aandacht en persoonlijk contact zijn wezenlijke bestanddelen voor deze leiderschapsstijl. Ik wil meer als coach fungeren dan als directeur van de muziekschool. Op de middelbare school was ik onder de indruk van de geschriften van de Chinese filosoof Lao Tse. 35 Jaar later blijkt het feest der herkenning:

“A leader is best when people barely know he exists, not so good when people obey and acclaim him, worse when they despise him. But a good leader, who talks little, when the work is done, his aim fulfilled, they will say: we did it ourselves.”

Lao Tse

De docent kan zich dan concentreren op de wezenlijke taak: de leerling zo goed mogelijk begeleiden op haar weg naar (muzikale) zelfstandigheid. In tegenstelling tot andere hobby's van kinderen is de muziekdocent vaak de enige volwassene (buiten de ouders) die een kind in een één op één contact ontmoet. Als docenten zich hiervan bewust zijn kunnen zij zich ten volle richten op de ontwikkeling van de leerling. Ik ben ervan overtuigd dat veel docenten deze competentie bezitten en mede daarom muziekdocent zijn geworden. Dit onderzoek draagt bij aan het bewustwordingsproces van docenten, omdat zij door eigen competenties te benoemen gaan nadenken over hun functioneren. Door het aanbieden van scholing krijgen zij de kans zich te ontwikkelen.

Voor mijzelf is het een uitgelezen kans de theorie over Integraal Personeelsbeleid en Competentie ontwikkeling in de praktijk toe te passen door een instrument (de niet lesgebonden uren) te gebruiken dat op zichzelf een lastig te communiceren onderwerp is. Op deze wijze gecombineerd een zogeheten ‘win-win’ situatie.

1. Inleiding

Door het fusietraject van Stichting de Toon, Vereniging Muziekonderwijs Westvoorne en muziekschool Brielle in één Muziekschool Voorne is het noodzakelijk nieuw (personeels)beleid te ontwikkelen. Er is dit jaar een beleidsplan geschreven voor de muziekschool. Dat beleidsplan is gebruikt bij de subsidie aanvragen bij de drie gemeentes. Twee gemeentes hebben positief gereageerd. Er is vanuit Hellevoetsluis en Brielle substantieel meer subsidie toegezegd. Voor deze gemeenten een keuze vóór muziekonderwijs, meer dan een keuze om Muziekschool Voorne financieel adequaat te ondersteunen. Eén van de lessen uit het verleden is het belang van een goed beleidsplan, goede (financiële) onderbouwing en een goede communicatie met ambtenaren en politieke bewindspersonen. Door de actieve opstelling van het huidige bestuur en de mogelijkheid voor de directie mee te beslissen op bestuurlijk niveau is een nieuwe weg ingeslagen die vertrouwen biedt voor de toekomst.

Een belangrijk onderdeel van het beleidsplan is het personeelsbeleid. Daarin wordt een eerste aanzet gegeven tot het ontwikkelen van een competentieprofiel voor Muziekschool Voorne. Er is nu nog nauwelijks sprake van personeelsbeleid. 24 Van de 26 docenten zijn bevoegd. Zij krijgen allen tweejaarlijks een functioneringsgesprek. Er zijn nauwelijks middelen voor scholing of begeleiding van docenten. Aan de andere kant wordt er van docenten verwacht zich meer in te zetten voor de muziekschool in Niet Lesgebonden Uren. Daarvoor dient een sjabloon ontwikkeld te worden dat in een convenant met de docenten als leidraad zal dienen voor de invulling daarvan. De invulling van Niet Lesgebonden Uren wordt jaarlijks door het managementteam besproken met individuele docenten.

De invoering van het systeem lesgebonden – niet lesgebonden uren binnen Muziekschool Voorne heeft veel stof doen opwaaien. Docenten die veel extra werkzaamheden voor de school verrichten, krijgen de uren niet vergoed. Docenten die verplicht worden een aantal zaken voor de muziekschool aan te pakken, voelen dat als extra werkzaamheden waarvoor zij geen tegenprestatie van Muziekschool Voorne ontvangen. De extra werkzaamheden werden in het verleden vaak door dezelfde docenten aangepakt. De cultuuromslag bij docenten die nodig is om dit traject succesvol te laten verlopen zal geruime tijd vergen. Docenten functioneren vaak op ‘eilandjes’. Zij hebben allen een minimale betrekking, naast hun werk op andere muziekscholen of door optredens. Het contact met collega docenten geschiedt

alleen voor zover deze docenten op dezelfde dag werkzaam zijn. De docenten richten zich vooral op de leerling. De betrokkenheid bij de muziekschool als geheel is minimaal. Van de docent wordt nu ineens verwacht het belang van de muziekschool te zien als zijn/haar belang. Het bestuur verlangt van de directie een administratie tot op de minuut per docent. Docenten krijgen weinig tijd te wennen aan deze cultuuromslag. Docenten zijn betrokken en gemotiveerd voor het werk (lesgeven) en gewillig om extra taken in het belang van de muziekschool aan te pakken. Zij hebben tijd nodig zich te realiseren dat het (zeker op lange termijn) in hun eigen belang is daar een vorm voor te vinden die recht doet aan alle docenten. Het vrijblijvende gaat eraf. In de praktijk kwam het er vaak op neer dat docenten die veel les geven weinig extra taken erbij konden doen, terwijl docenten met kleine betrekkingen dat wel op zich wilden nemen. Dat moet nu precies omgekeerd: van docenten met grote dienstbetrekking wordt verwacht dat zij zich meer inzetten dan docenten met een kleine dienstbetrekking. Gemotiveerde docenten moeten afgeremd worden en anderen moeten gemotiveerd worden een stapje extra te zetten.

Als docenten de tijd krijgen te wennen aan het idee, blijven ze allemaal gemotiveerd. Vandaar dat in het eerste seizoen 2008-2009 met docenten globaal afspraken zijn gemaakt. In het tweede seizoen iets stringenter. Door de studie 'Inspirerend leidinggeven aan innovatie' kwam het werken met competenties aan de orde. Daardoor is de idee ontstaan competenties in te zetten voor de invulling van de Niet Lesgebonden Uren. Als Muziekschool Voorne extra inzet van docenten verwacht, kan zij door het aanbieden van scholing docenten motiveren. De scholingsbehoefte wordt herleid uit de competentieprofielen die Muziekschool Voorne met individuele docenten opstelt. Daarnaast zal een algemeen competentieprofiel voor de Muziekschool als geheel worden samengesteld: wat vinden wij als Muziekschool Voorne belangrijke competenties om ons de komende periode op te richten. Het idee is door de directie ontwikkeld. Er is overlegd met de docenten over het sjabloon Niet Lesgebonden Uren. Zij hebben zelf wijzigingen en aanvullingen aangebracht. De koppeling aan competentie ontwikkeling en scholing wordt in overleg met de docenten ingezet.

Muziekschool Voorne is een kleine muziekschool met veel docenten met kleine betrekkingen. De meeste docenten komen uit Rotterdam of omgeving. De reiskostenvergoeding voor docenten is (vanuit de CAO) minimaal. Door een beleid te voeren gericht op de kans die docenten krijgen vanuit de niet lesgebonden uren hun kennis, expertise en vaardigheden te vergroten middels competentieprofielen en een daaraan gekoppeld scholingsbeleid, wordt het voor docenten aantrekkelijk bij ons te komen werken. De betrokkenheid van docenten zal daardoor toenemen. Bovendien wordt door het vergroten van betrokkenheid van docenten de

muziekschool een innovatief bolwerk dat bruist van energie, nieuwe plannen initieert en zich een belangrijke plaats verwerft in de gemeenschap. Meer leerlingen worden daardoor verleid tot passieve of actieve cultuurparticipatie. Andere muziekscholen kunnen dit ‘model’ gebruiken.

Het onderzoek probeert het competentieprofiel en de invulling van de Niet Lesgebonden Uren te koppelen.

De vraagstelling luidt dan:

“Hoe zet ik als leidinggevende van Muziekschool Voorne de Niet Lesgebonden Uren in voor competentieontwikkeling van docenten?”

Daarnaast is een aantal deelvragen met betrekking tot het ontwikkelen van een competentieprofiel en mogelijke invulling van de Niet Lesgebonden Uren voor Muziekschool Voorne:

“Welk sjabloon voor Niet Lesgebonden Uren hanteert Muziekschool Voorne in samenspraak met docenten?”

“Welke competentieprofielen kunnen in samenspraak met docenten binnen muziekschool Voorne gehanteerd worden?”

Tevens worden de scholingsmogelijkheden onderzocht:

“Welke scholingsmogelijkheden heeft muziekschool Voorne?”

“Wat hebben docenten zelf aan scholing te bieden voor collega’s van Muziekschool Voorne?”

Docenten wordt gevraagd actief mee te denken in vergaderingen, in persoonlijke gesprekken en door een vragenlijst in te vullen.

Dit onderzoek is onderdeel van het integraal personeelsbeleid van Muziekschool Voorne en wordt als zodanig geïmplementeerd in de school om zo Muziekschool Voorne verder te professionaliseren.

2. Theoretische verkenning

1. Niet Lesgebonden Uren

De CAO Kunsteducatie 2006-2008 verplicht werkgevers en werknemers te komen tot een sjabloon voor de invulling van Niet Lesgebonden Uren. Muziekscholen kunnen dit sjabloon binnen de kaders van de CAO naar eigen inzicht invullen.

In het (basis)onderwijs wordt al langer gewerkt met contacturen, voorbereidingsuren en invulling van niet lesgebonden uren. Met de zogeheten ‘normjaartaak’ als uitgangspunt worden elk jaar afspraken gemaakt met docenten over de precieze invulling van de uren in hun dienstverband. Daarin worden ook scholing en extra activiteiten opgenomen.

De normjaartaak wordt zeer verschillend gehanteerd. In een onderzoek van Huis in 't Veld (2005) concludeert zij dat sommige directeurs van scholen de invulling gebruiken als werkbaar model om docenten te wijzen op hun tekortkoming, omdat ze nu eindelijk sommige van hun collega's, zwart op wit, konden laten zien dat zij te weinig uren op jaarbasis maakten. Zij vroegen aan hen rekenschap en eisten compensatie. Andere directeurs gebruiken het model om de uren evenredig over de werknemers te verdelen. Hiermee is de reikwijdte van een dergelijke maatregel aangetoond. De directie van Muziekschool Voorne zal in deze haar eigen beleid vorm moeten geven.

De CAO schrijft voor jaarlijks afspraken te maken met individuele docenten om de Niet Lesgebonden Uren in te vullen. Het sjabloon is in overleg met docenten samengesteld. Veel docenten van Muziekschool Voorne ervaren het als een extra belasting. Het vereist een cultuuromslag om dit traject succesvol in te zetten.

De directie kan nu aan de hand van het aantal lessen per docent een aantal taken toewijzen. De verdeling van de (extra) werkzaamheden kan nu op een eerlijke manier geschieden: de docent met de meeste uren krijgt ook de meeste extra taken toebedeeld.

Er is een aantal docenten dat vanuit hun gedrevenheid voor hun vak veel extra taken op zich neemt. Dat zijn niet altijd de docenten met de meeste contacturen. Deze docenten besteden substantieel meer uren dan volgens het sjabloon verplicht is, zonder dat daar een tegenprestatie van Muziekschool Voorne tegenover staat. De enige oplossing is de docent te weerhouden iets extra's voor de Muziekschool te doen(!) en deze taken over te hevelen naar docenten met een overschot aan Niet Lesgebonden Uren. Echter: niet al deze docenten zijn even geschikt om de bijbehorende taken naar behoren uit te voeren. Vaak doen docenten de

extra werkzaamheden (of juist niet) omdat dat bij hen past. De docenten die nu teveel doen klagen dat ze er niet voor uitbetaald worden, de docenten die te weinig doen zijn het niet eens met de hen toebedeelde taken omdat zij zich er niet capabel voor voelen. Scholing is dan een van de mogelijkheden de docent te motiveren.

Muziekschool Voorne zal de Niet Lesgebonden Uren flexibel inzetten: de docenten wordt niet gevraagd per minuut een overzicht bij te houden van besteedde uren, maar afspraken maken over extra werkzaamheden en koppelen aan de wens van de docent zich te ontwikkelen. Een scholingstraject kan daarmee ingezet worden.

2. Competenties

De wet BIO (Beroepen in het Onderwijs) schrijft primair en voortgezet onderwijs voor per docent een bekwaamheidsdossier bij te houden waarin bekwaamheidseisen en competenties worden gemonitord.

Het onderwijs werkt met zeven competenties (WOSO, 2004):

1. Vakinhoudelijk en didactisch competent
2. Pedagogisch competent
3. Interpersoonlijk competent met leerlingen
4. In de samenwerking met collega's
5. Met de omgeving van de school
6. Organisatorisch competent
7. Competent in reflectie en ontwikkeling

Deze competenties zijn uitgewerkt in kennis-, vaardigheids- en gedragseisen. Docenten wordt regelmatig gevraagd te reflecteren op competenties. Het management organiseert scholing voor het personeel en de docent wordt begeleidt in POP gesprekken en SMART functioneringsgesprekken om zichzelf te ontwikkelen. Feedback, intervisie en coaching zijn de middelen om docenten te stimuleren kritisch naar hun functioneren te kijken.

Met het 'Nieuwe Leren' worden ook leerlingen onderworpen aan competentie gericht onderwijs (Jansen & de Jong, 2006). Leerlingen dienen zichzelf nieuwe kennis en vaardigheden eigen te kunnen maken om zodoende in de toekomst breed inzetbaar te kunnen zijn in een dynamische en kennisintensieve maatschappij.

Het Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (LPBO) heeft een advies uitgebracht aan minister Bijleveld (2009) de bekwaamheidseisen van docenten uit te breiden met de

kwalificatie 'excellent' (leraar niveau 2) als zij ook voldoen aan de benodigde competenties leerlingen daarin te kunnen begeleiden.

Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL) heeft in 2004 350.000 CD-roms 'In bekwame handen' naar alle scholen gestuurd. Hierin worden de competenties benoemd en met checklisten, quikscans, feedbackscans en indicatoren de mogelijkheid geboden een lerarenportfolio op te bouwen voor het bekwaamheidsdossier.

Kritische geluiden.

Er is ook weerstand tegen de invoering van competenties in het onderwijs ontstaan. Zo heeft Korthagen (tijdschrift 'Velon', voor lerarenopleiders, 2004) zich kritisch uitgelaten over competenties. Er is geen empirisch bewijs dat competentiegericht opleiden effectief is, vooral omdat de beoogde effecten competentiegericht opleiden niet duidelijk omschreven zijn. Bovendien is het competentiegericht onderwijs overgenomen uit het bedrijfsleven, waar de competentie gerichte benadering alweer op haar retour is.

Het probleem schuilt volgens Korthagen in de onduidelijkheid van de definitie van wat competentie precies is. De definitie van Educatief Partnerschap (EPS, 2008) luidt: 'Een competentie of bekwaamheid betreft het vermogen om op basis van aanwezige kennis, vaardigheden en houding adequaat te handelen in complexe beroepssituaties en het vermogen om keuzes en beslissingen die tijdens dat handelen gemaakt worden te kunnen verantwoorden en er op te kunnen reflecteren'. Deze definitie is te beperkt, omdat deze definitie slechts het gangbare doel van een opleiding omvat. De definitie kan uitgebreid worden met: 'Een competentie vormt een complex geheel van kennis, vaardigheden en attitudes, normen en waarden, rolopvattingen en subjectieve concepten'. Ook 'inspiratie' is een kernwoord in de definitie van competentie. Deze verwarring draagt niet bij aan een objectieve beoordeling van competenties. Het is onmogelijk alle bovengenoemde aspecten objectief te meten. Daarnaast speelt volgens Korthagen ook de betrouwbaarheidsfactor een rol. Elke competentie zal door elke beoordelaar op een verschillende wijze beoordeeld worden, waarmee de voorspellende waarde gering is.

Bovendien zijn er nog problemen met de praktische hanteerbaarheid door de gedetailleerde specificeringen van competenties, waardoor studenten en docenten lijden aan het 'waslijstsyndroom'. Docenten dienen elk jaar bladzijden vragen naar competenties in te vullen (Korthagen, 2004). Ook werkgroep basiscompetenties van de VO raad adviseert lange waslijsten te vermijden en meer te richten op de kern van de functie (2006).

Daarnaast zijn er artikelen verschenen over de effectiviteit van competenties en de waarde daarvan in relatie tot de vermeende verwaarloosde kenniscomponent. Door de focus op het ontwikkelen van persoonsgebonden vaardigheden die de professional breed inzetbaar en flexibel maakt, gaat men voorbij aan de specifieke kenniscomponent. Men is bevreesd dat door de focus op het competentiegericht onderwijs de bijbehorende kennis op de achtergrond raakt en leerlingen daardoor onvoldoende geequipt zijn voor de praktijk (Fransen, 2007). De vereniging Beter Onderwijs Nederland (BON), in 2006 opgericht, strijdt voor ‘het teruggeven van het onderwijsvak aan docenten’. Zij ageren vooral tegen de teloorgang van het onderwijs en de toenemende invloed van managers en zijn fel gekant tegen het competentiegericht opleiden. Voorzitter Verbrugge pleit in verschillende publicaties voor het behoudt van gevestigde onderwijsmethoden totdat aangetoond wordt dat onderwijsvernieuwingen (‘Nieuwe Leren’) ook daadwerkelijk verbeteringen zijn (Jansen & de Jong, 2006).

Kunstconnectie, de branchevereniging voor kunsteducatie en kunstbeoefening, heeft een ‘competentiekit’ ontwikkelt (Kunstconnectie, 2009). Hierin worden per hoofdstuk voor elke 4 onderdelen 15 competenties benoemd, in totaal 240 competenties.

1. Persoonlijke effectiviteit
 - a. Instellingbewust denken en handelen
 - b. Communicatieve vaardigheden
 - c. Lerend Vermogen
 - d. Collegiaal handelen
2. Cultureel ondernemerschap
 - a. Omgevingsgerichtheid
 - b. In de markt zetten van culturele activiteiten
 - c. Stimuleren tot ondernemerschap
 - d. Plannen en coördineren van (educatieve) activiteiten
3. Kunsteducatieve competenties
 - b. Creëren van een veilige en stimulerende (leer-)omgeving
 - c. Didactisch vermogen
 - d. Organisatorisch vermogen
 - e. Onderzoek en planmatig verbeteren
4. Leidinggevende competenties
 - a. Leidinggeven aan medewerkers

- b. Resultaatgericht leidinggeven
- c. Besluiten
- d. Delegeren

Er is veel te zeggen voor invoering van competentieprofielen voor Muziekschool Voorne. Competentiegericht leren is een bruikbaar middel om docenten te laten reflecteren over hun eigen functioneren. Docenten ontwikkelen zichzelf en daardoor wordt Muziekschool Voorne een meer professionele instelling. De kritische kanttekeningen uit de literatuur zullen zeker in ogenschouw worden genomen.

De directie van Muziekschool Voorne zal zowel de competenties uit het (basis)onderwijs als de door Kunstconnectie ontwikkelde competentiekit gebruiken om een eigen competentieprofiel te ontwikkelen, maar wil het docententeam niet belasten met extra werkzaamheden door het jaarlijks verplicht invullen van lange lijsten competenties. Het competentieprofiel van Muziekschool Voorne zal bestaan uit door het docententeam gekozen speerpunten en per docent aangevuld worden met voor hen belangrijke ontwikkelpunten.

3. Scholing

Elk conservatorium in Nederland organiseert nascholing voor muziekdocenten (websites conservatoria). Daarnaast zijn er tal van particuliere aanbieders. Dit zijn veelal docenten die zich hebben gespecialiseerd in een bepaalde muzikale of didactische richting.

Korthagen (2000) schrijft:

Een fundamentele doelstelling van realistisch opleiden is dat docenten uiteindelijk hun eigen leerproces kunnen sturen. Het is dus niet voldoende om ze in opleidings- of nacholingsbijeenkomsten te laten reflecteren op incidentele praktijkervaringen. Het is belangrijk ze te helpen bij het zich eigen maken van het proces van reflecteren als zodanig; het gaat om het bewust leren hanteren van reflecteren. Op die manier geeft het scholingstraject ze iets wezenlijks mee voor de rest van hun loopbaan, namelijk de bekwaamheid om de eigen verdere ontwikkeling te sturen en het vermogen daar verantwoordelijkheid voor te nemen – de zogenoemde doorgroeicompententie. (p.38)

Windmuller, Ros & Vermeulen (2008) gaan nog een stap verder. Zij stellen dat de docent naast een reflectieve houding ook zouden moeten beschikken over een onderzoekende houding, een professionele nieuwsgierigheid en een verantwoordelijkheid voor het eigen leren.

Swieringa en Wierdsma (1990) spreken van enkelslag, dubbelslag en drieslag leren.

Windmuller, Ros en Vermeulen (2008) verwoorden het als volgt:

Van enkelslag leren is sprake wanneer het leren leidt tot een verandering in regels. Bij enkelslag leren staan de achter de regels liggende inzichten, theorieën, redeneringen en veronderstellingen (nog) niet ter discussie. Bij dubbelslag leren is dit wel het geval en wordt ook wel gesproken van leren op inzichtniveau. De consequenties van dit leren zijn ingrijpender voor het gedrag. Van drieslag leren is sprake als de essentiële principes van het individu of de principes waarop de organisatie is gebaseerd ter discussie komen te staan. Als leraren in staat zijn te leren van ervaringen in een drieslag leercyclus, dan kunnen ze een bijdrage leveren aan innovatieprocessen in de schoolorganisatie. (p. 5)

Jutten (2008) voegt hier nog een vierslag leren aan toe: de morele doelen, waardoor ook de vertaalslag naar de buitenwereld gemaakt wordt.

Voor Muziekschool Voorne betekent het voorgaande dat ingezet zal worden op de ontwikkeling van docenten, op die wijze dat zij inzien dat zijzelf moeten blijven leren om adequaat in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen. Daartoe ontwikkelt Muziekschool Voorne een bescheiden competentieprofiel. In de jaarlijks terugkomende gesprekken met individuele docenten over de invulling van de Niet Lesgebonden Uren zal het persoonlijk competentieprofiel uitgewerkt worden en gekoppeld worden aan de specifieke scholingsbehoeften van de docent.

3. Methodologie

Op hoofdlijnen

De vraagstelling is:

“Hoe zet ik als leidinggevende van Muziekschool Voorne de Niet Lesgebonden Uren in voor competentieontwikkeling van docenten?”

Om deze vraag te beantwoorden, zijn een aantal deelvragen geformuleerd die eerst aan de orde komen:

“Welk sjabloon voor Niet Lesgebonden Uren hanteert Muziekschool Voorne in samenspraak met docenten?”

“Welke competentieprofielen kunnen in samenspraak met docenten binnen muziekschool Voorne gehanteerd worden?”

Tevens worden de scholingsmogelijkheden onderzocht:

“Welke scholingsmogelijkheden heeft muziekschool Voorne?”

“Wat hebben docenten zelf aan scholing te bieden voor collega's van Muziekschool Voorne?”

Voor de deelvragen zal eerst een literatuurstudie worden verricht. Op de drie specifieke onderdelen: het sjabloon Niet Lesgebonden Uren, het competentieprofiel voor (muziek)docenten en op het gebied van scholing zijn bronnen (literatuur, internet, collega instellingen) te raadplegen. De expertise uit het (basis)onderwijs wordt ook gebruikt. Aan de hand van het bronnenonderzoek zal een actieonderzoek gestart worden.

De directie van Muziekschool Voorne stelt in augustus 2008 een eigen sjabloon Niet Lesgebonden Uren op. In augustus 2009 wordt een competentieprofiel opgesteld.

De docenten van Muziekschool Voorne worden in oktober 2008 via de mail gevraagd het sjabloon Niet Lesgebonden Uren aan te vullen en in oktober 2009 het competentieprofiel van Muziekschool Voorne.

Daarna wordt in een persoonlijk gesprek gevraagd de Niet Lesgebonden Uren voor het seizoen 2009-2010 in te vullen. Als voorbereiding op een docentenvergadering van januari 2010 zal de docenten via de mail gevraagd worden drie competenties uit het opgestelde competentieprofiel van Muziekschool Voorne te benoemen als speerpunt voor 2010. Uit deze inventarisatie zullen op de vergadering drie competenties besproken worden die het meest genoemd worden in de mail.

In maart 2010 wordt een open vragenlijst via de mail aan docenten aangeboden. Er wordt daarmee beoogd de resultaten van de inventarisatie te verifiëren en verder te verfijnen. Bovendien worden er enkele vragen over scholingsmogelijkheden opgenomen. De uitkomsten van de vragenlijst zal uiteindelijk leiden tot een antwoord op de vraagstelling: *“Hoe zet ik als leidinggevende van Muziekschool Voorne de Niet Lesgebonden Uren in voor competentieontwikkeling van docenten?”*

Tijdpad.

Het hele onderzoek vindt plaats in de periode november 2008 – april 2010. Echter een aantal gegevens zijn al voor de onderzoeksperiode verzameld. In augustus 2008 is al een eerste aanzet gemaakt voor een sjabloon Niet Lesgebonden Uren.

De directie van Muziekschool Voorne stelt in januari 2009 een sjabloon Niet Lesgebonden Uren vast, nadat alle aanvullingen van docenten zijn verwerkt. In de periode januari tot juli 2009 wordt in de literatuur onderzocht welk competentieprofiel Muziekschool Voorne zou kunnen hanteren. In oktober 2009 wordt in gesprekken met individuele docenten afspraken gemaakt voor de invulling van de Niet Lesgebonden Uren voor het seizoen 2009 - 2010. Daarin komen ook de scholingsbehoeften aan bod. In oktober 2009 wordt docenten gevraagd per mail het competentieprofiel van Muziekschool Voorne aan te vullen. De aanvullingen worden gecategoriseerd en in november wordt docenten gevraagd per mail drie speerpunten voor Muziekschool Voorne te benoemen. Deze worden geordend en in de docentenvergadering van januari 2010 besproken. Gezamenlijk wordt onderzocht welke vaardigheden nodig zijn en welke kennis nodig is bij de gekozen competenties. Tot slot zal in maart 2010 een open vragenlijst rondgestuurd worden. Daarin wordt onderzocht welke competenties docenten hebben, welke scholingsmogelijkheden voor elkaar en welke scholingsbehoeften zij hebben. De uitwerking vindt in april plaats.

Er is een continue wisselwerking van onderzoek in de literatuur en uitwerking in de praktijk. De gevonden uitkomsten uit de literatuur worden getoetst aan de praktijk en praktijk geeft aanleiding verder onderzoek te doen.

Harinck (2006) noemt triangulatie als belangrijk kwaliteitscriterium. Naast de literatuur, de gesprekken met docenten, de aanvullingen op het sjabloon/competentieprofielen via de mail en de ingevulde vragenlijst (kwalitatieve gegevens) zijn ook de kwantitatieve gegevens (hoe vaak komt het voor) betrokken in het onderzoek. Het onderzoek in de literatuur over de invulling van de Niet Lesgebonden Uren, competentieprofielen en scholingsmogelijkheden is

getoets aan de praktijk op Muziekschool Voorne. Daarnaast hebben de docenten de gelegenheid gekregen de onderdelen zelf mede vorm te geven. Zij zijn bovendien ondervraagd over eigen competenties, mogelijke scholingscapaciteiten en scholingsbehoeften. Er zijn meerdere bronnen: uit de literatuur, van de directie en van docenten. Deze bronnen zijn getoetst via een mail aan docenten, in persoonlijke gesprekken met docenten, op een docentenvergadering en door het invullen van een vragenlijst door docenten. Verder heeft een continue proces van reflectie plaats gehad met de adjunct directeur van Muziekschool Voorne en de critical friends van de opleiding.

In het kader van het te ontwikkelen personeelsbeleid voor Muziekschool Voorne is begonnen met het sjabloon Niet Lesgebonden Uren te koppelen aan competentieprofielen en scholing. Dit proces is reeds ingezet voordat dit onderzoek startte. De docenten zijn op de hoogte van het feit dat deze ontwikkeling ook wordt gebruikt voor mijn onderzoek tijdens de studie. Geen van de docenten heeft daar bezwaar tegen aangetekend.

Per onderdeel

1. Niet Lesgebonden Uren

De directie van Muziekschool Voorne heeft een opzet gemaakt voor een eigen sjabloon. Docenten is per mail gevraagd de lijst aan te vullen. Daaruit is een sjabloon ontwikkeld specifiek voor Muziekschool Voorne (zie bijlage 1). In dit sjabloon zijn alle mogelijke invullingen opgenomen, zodat docenten daar een keuze uit kunnen maken, afhankelijk van de interesse en behoefte.

In oktober 2009 wordt met de docenten een invulling van hun Niet Lesgebonden Uren besproken in een persoonlijk gesprek van ongeveer een half uur.

In maart 2010 is via de mail een vragenlijst uitgereikt aan alle docenten. In deze vragenlijst (bijlage 4) wordt docenten onder andere gevraagd op welke wijze zij de Niet Lesgebonden Uren zouden willen invullen.

2. Competenties

In eerste instantie zullen de verschillende profielen die in het onderwijs gebruikt worden, getoetst worden op hun waarde voor het muziekonderwijs. Van elk van de zeven

competenties met de bijbehorende vaardigheden en kennis wordt bekeken of zij toepasbaar zijn op Muziekschool Voorne.

Kunstconnectie, de branchevereniging van werkgevers voor instellingen in de kunsteducatie en kunstbeoefening, heeft een ‘Competentiekit’ voor haar leden ontwikkeld. Deze competenties zijn specifiek ontwikkeld voor het muziekonderwijs. Ook deze competentiekit wordt getoetst op haar bruikbaarheid voor Muziekschool Voorne.

Daarnaast heeft de directie zelf een aantal mogelijke competenties voor docenten van Muziekschool Voorne ontwikkeld.

Met behulp van competentieprofielen uit het onderwijs, de competentiekit van de Kunstconnectie en een eigen ontwikkeld concept competentieprofiel is een competentieprofiel opgesteld voor Muziekschool Voorne in drie categorieën:

1. Vakinhoudelijk
2. Communicatief
3. Persoonlijk

In vergelijking met de zeven groepen competenties uit het onderwijs is een aantal groepen samengevoegd om een compacter geheel te krijgen en docenten niet te overvoeren met teveel categorieën en lange lijsten competenties.

De vakinhoudelijke competentie behelst ook de vakdidactische en pedagogische component.

In de communicatieve competentie zijn alle ‘contact’ competenties opgenomen:

communicatie zowel naar leerlingen, ouders, collega’s, bestuur en derden.

De persoonlijke component combineert de organisatorische-, reflectieve- en ontwikkelingscompetenties.

Elk van deze drie categorieën kent een aantal (kern)competenties, zoals opgesteld door de directie in samenspraak met de docenten (zie bijlage 2).

In een mail van november 2009 wordt de docenten van Muziekschool Voorne gevraagd een keuze te maken van drie competenties in elk van de drie categorieën. Deze worden verzameld en geordend zodat de meest voorkomende competenties in een docentenvergadering in januari 2010 besproken kunnen worden. In deze bijeenkomst zal van elke competentie de kennis, vaardigheden en bijbehorend gedrag besproken worden, zodat docenten zelf het competentieprofiel voor Muziekschool Voorne mede vormgeven (zie bijlage 3). Deze competenties worden in 2010 speerpunt voor Muziekschool Voorne als geheel naast de persoonlijke competenties voor elke individuele docent.

In de vragenlijst van maart 2010 (zie bijlage 4) wordt docenten gevraagd welke competenties zij voor zichzelf verder zouden willen ontwikkelen en hoe Muziekschool Voorne hen daarin

kan ondersteunen. De uitwerking van deze vragenlijst staat in bijlage 5. Daarmee krijgt de directie een beeld van de mogelijkheden van het docententeam.

3. Scholing

In het sjabloon voor de invulling van Niet Lesgebonden Uren is scholing opgenomen als mogelijke invulling. Een aantal docenten heeft in oktober 2008 aangegeven in de aanvullingen op het sjabloon Niet Lesgebonden Uren welke scholing voor hen belangrijk is. Voor de competenties die in eerste instantie in de docentenvergadering van januari 2010 als kerncompetentie voor Muziekschool Voorne zijn aangemerkt, zijn op dat moment ook een scholings- en begeleidingsbehoefte besproken.

In de vragenlijst van maart 2010 (zie bijlage 4) wordt gepeild in hoeverre de docenten ondersteuning nodig hebben voor de ontwikkeling van hun individuele competenties. Daarnaast is gevraagd of zij zelf collega docenten kunnen begeleiden vanuit hun specifieke kennis en ervaring.

Er worden concrete afspraken gemaakt met de docenten om nog in 2010 een aantal scholingsdagen op te zetten. Door de onvoldoende financiële middelen zullen in eerste instantie de mogelijkheden van de docenten die elkaar scholen benut kunnen worden.

4. Dataverzameling

1. Niet Lesgebonden Uren

De directie van Muziekschool Voorne heeft een opzet gemaakt voor een eigen sjabloon Niet Lesgebonden Uren. Docenten is gevraagd per mail de lijst aan te vullen. Daaruit is in september 2009 een sjabloon ontwikkeld specifiek voor Muziekschool Voorne (zie bijlage 2). De berekening van het aantal Niet Lesgebonden Uren is geautomatiseerd. Aan de hand van het aantal leerlingen en lesvormen is op peildatum 1 oktober 2009 het aantal in te vullen Niet Lesgebonden Uren per docent berekend. Deze zijn overhandigd aan de docent. Zij hebben zelf nagedacht over de invulling van de Niet Lesgebonden Uren.

In oktober 2009 wordt met 14 van de 26 docenten een invulling van hun Niet Lesgebonden Uren besproken in een persoonlijk gesprek van ongeveer een half uur. Deze docenten werken allen op locatie Hellevoetsluis. De adjunct directeur voert de gesprekken met de 12 docenten van de locatie Westvoorne en Brielle.

In de vragenlijst (bijlage 4) wordt gevraagd naar de wensen van de docenten hoe de Niet Lesgebonden Uren in te vullen.

Van de 26 docenten hebben 4 docenten de vragenlijst onmiddellijk geretourneerd. Na een herinneringsmail zijn uiteindelijk 15 vragenlijsten in het onderzoek betrokken.

Veel docenten hebben voorkeuren uit het sjabloon aangegeven. Enkele hebben aangegeven nieuwe taken aan te willen pakken.

De respons is geordend in een aantal categorieën. Docenten konden meerdere antwoorden geven. Het aantal kruisjes geeft aan hoeveel docenten dat onderdeel hebben genoemd.

Activiteiten	Aantal
Activiteiten organiseren	XXXX
Aanwezig op de kraam op de Uitmarkt	XXX
Leerlingen werven door basisscholen te bezoeken	XXX
Leerlingenuitvoeringen organiseren/bijwonen	XX
Concertbezoek met leerlingen	X
Opzetten concours	X
Classic Express coördineren	X

Muziektheater productie maken	X
Organisatie	
Nieuwsbrief schrijven	XX
Onderhoud instrumenten coördineren	XX
Cursusboekje redigeren	X
Schrijfwerk voor perspublicaties	X
Webmaster zijn	X
Huurinstrumenten ophalen	X
Vakinhoudelijk	
Exameneisen standaardiseren	XXX
Ensembles coachen	XX
Coördineren vakgroep piano	X
Coachen nieuwe docenten	X
Buitenschools programma opzetten	X
Scholing	
Workshop quatre mains spelen geven	X
Externe scholing volgen	X

2. Competenties

De directie wil het personeel betrekken bij het opstellen van een competentieprofiel voor Muziekschool Voorne. Er is een lijst samengesteld van mogelijke competenties. Deze zijn deels overgenomen uit het onderwijs, deels gemodificeerd vanuit de onderwijs profielen, deels overgenomen uit de competentiekit van de Kunstconnectie en deels zelf samengesteld (bijlage 2).

Drie docenten hebben aanvullingen gemaaild en hebben aangegeven welke competenties zij prioriteit willen geven binnen Muziekschool Voorne.

	Aantal
Vakinhoudelijk	
Improviseert met leerlingen	X
Heeft aandacht voor de theorie van de muziek	X
Gebruikt nieuwe media	X
Is op de hoogte van nieuwe ontwikkeling van het eigen instrument	X

Is op de hoogte van nieuwe didactische ontwikkelingen	X
Ontwikkelen grote groepslessen	X
Hereiken van de exameneisen	X
Nieuw leerplan schrijven	X
Is op de hoogte van nieuwe muziekstromingen	X
Communicatief	
Sluit aan bij de belevingswereld van de leerling	X
Neemt klachten van ouders serieus	X
Communiceert goed en werkt goed samen	X
Neemt initiatief tot samenwerken	X
Bezoekt regelmatig vergaderingen, ook buiten de muziekschool	X
Is op de hoogte van het beleidsplan en doet suggesties ter aanvulling	X
Heeft een eigen visie op muziekonderwijs	X
Personeelsvertegenwoordiging structureren	X
Persoonlijk	
Heeft een grote mate van zelfstandigheid	X
Bereidt (mede) projecten voor	X
Houdt administratie bij	X

Op grond van deze prioriteiten werden drie kerncompetenties besproken in een docenten vergadering op 23-1-2010. Van de 26 docenten van Muziekschool Voorne waren 14 docenten aanwezig. De drie kerncompetenties zijn:

1. Lesgeven aan grote groepen.
Opmerkingen over deze competentie:
 - het moet docenten liggen
 - je dient planmatig, autoritair en met veel vaart, onvoorspelbaarheid en afwisseling te werken
 - belangrijk de basisscholen te vragen naar hun idee wat de muziekschool voor ze zou kunnen betekenen:
2. Ontwikkelen van improvisatie in de les
Opmerkingen over deze competentie:
 - er zijn al veel methodes (De Haske)
 - ook via internet is veel te vinden
 - misschien een tien wekelijkse cursus aanbieden

- moet je liggen als docent
 - zelf creatief methodiek verzinnen
 - 3. Gebruik van multimedia en ICT in de les
- Opmerkingen over deze competentie:
- één lokaal voorzien van DVD speler met internet aansluiting en beamer.
 - er zijn veel mogelijkheden internet te integreren in de lespraktijk
 - educatieve filmpjes gebruiken (bijv. Youtube)
 - cursus: wat kun je met internet, uitleg over de apparatuur

Daarnaast zijn nog twee zaken genoemd, die aandacht verdienen:

1. onderwijzers muzikaal opleiden/coachen
2. eigen programma aanbieden
 - a. introducties (bijv. drie keer 10 weken)
 - b. instrumentale (groeps)lessen
 - c. musical/zangkoor
 - d. schoolband coachen
 - e. projecten
- neveneffect: leerlingen genereren voor de muziekschool
- inventariseren welke methoden er al bestaan voor basisscholen (bijv. via Kunstconnectie)

Het is opvallend dat van de 26 docenten 4 docenten ook werkzaam zijn in het onderwijs.

Twee docenten weigeren mee te praten over competenties, omdat zij de zin er niet van inzien en zij er op de basisschool onaangename ervaringen mee hebben. ‘Tijdverspilling’ en ‘managerstaal’ zijn gehoorde kreten. De twee andere docenten zijn bij voorbaat kritisch om ook op Muziekschool Voorne competentieontwikkeling in te voeren.

Van de 26 docenten hebben 15 docenten de vragenlijst geretourneerd. De competenties die de docenten willen ontwikkelen zijn zeer divers:

Vakinhoudelijk, didactisch, methodisch (competentie 1)

	Aantal
Op de hoogte raken van nieuwe didactische ontwikkelingen en methodieken	XXXXXX
Het ontwikkelen van een leerplan	XX
Improvisatie in de les leren gebruiken	XX

Ontwikkelen van kennis van andere instrumenten voor ensembles	X
Hoe nieuwe media te gebruiken in de les	X
Luisteren naar muziek van leerlingen (TMF)	X
Nieuwe muziekstromingen in kaart brengen	X
Het ontwikkelen van een bredere culturele kennis	X
Lesbevoegdheid halen	X
Leren omgaan met digiborden	X
Leren omgaan met faalangst	X
Pianobegeleiding voor gevorderde leerlingen te ontwikkelen	X
Hoe les te geven aan grotere groepen kinderen	X
Leren structureren van de lessen	X
Leren werken met muzieknotatiesystemen Sibelius, Finale	X
Leren werken met opname apparatuur	X

Naar leerlingen, ouders, collega's (competentie 2)

	Aantal
Meer grip hebben op problemen van leerlingen	XX
Meer contact met vakgenoten	XX
Meer inzicht in beleid van Muziekschool Voorne	X
Leerlingen motiveren naar muziek te luisteren	X
(Ouders en) leerlingen motiveren in ensembles te gaan spelen	X
Strenger optreden naar leerlingen	X
Meer inzicht ontwikkelen over kinderen met gedragsstoornissen	X

Persoonlijk, organisatorisch (competentie 3)

	Aantal
Uitwisselingsprogramma's organiseren met docenten van andere instellingen	X
Meedenken op beleidsniveau	X
Speciale projecten organiseren	X
Presentielijsten consequenter invullen	X
Sneller reageren op mails. Rapporten, presentielijsten tijdig inleveren	X

Plannen van één les: niet uitlopen of teveel willen doen in één les	X
Deel uitmaken van de personeelsvertegenwoordiging	X

Op de vraag wat Muziekschool Voorne zou kunnen betekenen in die ontwikkeling werden de volgende antwoorden gegeven:

	Aantal
Scholing aanbieden	XXXX
Vakliteratuur aanschaffen op de muziekschool	XXX
Kans geven ideeën te ontwikkelen	X
Op de hoogte houden van nieuwe didactische publicaties	X
Cursus ensembles coachen organiseren	X
Bijscholing improvisatie organiseren	X
Bijscholing voor het lesgeven aan grote groepen organiseren	X
(Pop)Bandjes leren coachen	X

3. Scholing

In de vragenlijst (zie bijlage 4) is naar de scholingsbehoefte gevraagd. Docenten hebben tevens aan kunnen geven hoe zij collega's kunnen ondersteunen met een scholingsprogramma. De antwoorden zijn in twee categorieën te verdelen:

1. Intern. Docenten scholen elkaar.

	Aantal
Werken met (groepen) kinderen op de basisschool	XX
Workshop Kamermuziek geven	XX
Kennis overbrengen over mijn instrument voor ensembles	X
Oude muziek workshop	X
Hoe bevorder je samenspel	X
Tijdsbeeld schetsen van een muzikale periode	X
Omgaan met verschillen in leerstijl, het aandragen van praktische didactische	X

suggesties

Hoe ontwikkel je ritmegevoel bij kinderen	X
Werken met het computerprogramma Logic en Reason	X
Nieuwe stromingen binnen de muziek behandelen	X
Omgaan en integreren van nieuwe media	X
Workshop sample cultuur geven	X
Workshop ademhalingstechniek, intonatie en stijlen geven	X
NLP Practitioner cursus aanbieden	X
Workshop podiumpresentatie	X
Workshop zin en onzin van etudes	X
Workshop over hoe techniek aan jonge kinderen aan te bieden	X
Workshop beginmethodes	X
Workshop boeken voor gevorderde leerlingen	X
Workshop hoe bied je Bach aan?	X
Workshop hoe krijgt een leerling kennis van akkoorden	X
Leergangen met elkaar vergelijken	X

2. Extern. Scholingsmogelijkheden door derden aangeboden.

	Aantal
Workshop ensemble coaching door Emirhan Tuğa	X
Workshop improvisatie vanuit Renaissance door Saskia Coolen	X
Cursus muziekles geven op basisscholen	X
Opleiding Muziek op Schoot (MOS)	X
Cursus BSO lessen verzorgen	X
Hoe om te gaan met dyslectische kinderen, notenblindheid	X
Workshop barokdansles	X
Bijscholing Conservatorium	X
Bedrijfs Hulp Verlening (BHV)	X
Bijscholing over leerlingen met leer- en gedragsproblemen	X
Cursus fenomenologie volgen	X
Workshop arrangeren voor groepen	X
Workshop kleine reparaties voor blaasinstrumenten	X

5. Conclusie

Muziekschool Voorne ontwikkelt zich van een vrijwilligersorganisatie naar een meer professionele muziekschool. Bovendien vraagt de CAO een extra inspanning van docenten en wil de directie het personeelsbeleid professionaliseren. Alle veranderingen roepen bij docenten veel weerstanden op. De invoering van de Niet Lesgebonden Uren wordt ervaren als een extra belasting zonder dat er een tegenprestatie tegenover staat. De invoering van competenties wordt door een aantal docenten (met name diegenen met ervaring op de basisschool) als overbodig en tijdverspillend beschouwd. Muziekschool Voorne heeft nauwelijks middelen voor scholing van het personeel.

1. Niet Lesgebonden Uren

In oktober 2008 is een begin gemaakt met het ontwikkelen van een sjabloon voor de invulling van de Niet Lesgebonden Uren. Vanuit de literatuur is een aanvangslijst opgesteld. De CAO KV is daarbij als leidraad gebruikt. Dit sjabloon is door docenten aangevuld. Ook de ervaring van een schooljaar werken met het sjabloon heeft geleid tot aanvullende nieuwe taken.

Door het literatuuronderzoek is een vrij compleet sjabloon ontstaan. Bovendien heeft de literatuurstudie geleid tot een flexibele invulling van het sjabloon. Er wordt per docent een globale afspraak gemaakt en geen rigide urenverantwoording geeist.

Het sjabloon biedt genoeg gevarieerde mogelijkheden voor docenten de Niet Lesgebonden Uren in te vullen. Uit de gesprekken in oktober 2009 bleek het voor de meeste docenten niet moeilijk taken te kiezen om aan de normen binnen de kaders van de CAO te voldoen.

In de loop van het seizoen 2009-2010 is op sommige docenten met een groter dienstverband nog een extra beroep gedaan om bij bepaalde activiteiten in te springen. Deze docenten klagen over de extra werkdruk die ze ervaren buiten hun toch al drukke lesrooster.

Uit de vragenlijst blijkt dat docenten veel creativiteit aan de dag leggen nieuwe taken te verzinnen. Deze worden sowieso gehonoreerd mits ze binnen de werkzaamheden van Muziekschool Voorne vallen. Vooral docenten met een kleine betrekking lijken er een sport van te maken veel uren te schrijven.

Het is opvallend dat veel docenten graag activiteiten (helpen) organiseren en oog hebben voor de acquisitie van nieuwe leerlingen, bijv. vanuit de basisscholen. Daarnaast hebben een aantal docenten behoefte aan het standaardiseren van de exameneisen.

Er komen ook een aantal onvermoede talen bovendien. Zo zijn er twee docenten die graag schrijven. Zij kunnen ingezet worden voor het aanleveren van teksten voor de website, het schrijven van persberichten of het redigeren van de nieuwsbrief.

De invoering van het sjabloon Niet Lesgebonden Uren riep in eerste instantie veel weerstand op bij docenten. Door de koppeling aan competentie ontwikkeling en scholing is het veel docenten duidelijk geworden dat de invoering ook kansen biedt tot ontwikkeling.

2. Competenties

Op (basis)scholen is veel ervaring opgedaan met competentieprofielen. De voor- en tegenstanders van competentiegericht onderwijs laten zich op diverse onderwijs fora niet onbetuigd.

Deze discussie is voor de directie van Muziekschool Voorne aanleiding competentieontwikkeling genuanceerd in te zetten. In plaats van zeven basiscompetenties is (voorlopig) uitgegaan van drie hoofdcompetenties, ieder ingevuld met een aantal gedrags-, vaardigheids- en kenniseisen. Het is buiten proportie om de docenten (met allen een kleine dienstbetrekking) te vragen elk jaar te reflecteren op bijvoorbeeld de 240 competenties van Kunstconnectie.

Docenten hebben een keuze kunnen maken uit de volgende drie hoofdcompetenties:

1. Vakinhoudelijk
2. Communicatief
3. Persoonlijk

Deze drie hoofdcompetenties zijn nader ingevuld door de directie en docenten zelf.

Daardoor blijft het overzichtelijk en kleinschalig.

Zij hebben uiteindelijk zelf gekozen voor een speerpunt van drie te ontwikkelen competenties voor Muziekschool Voorne en daarmee voor een ontwikkeling van henzelf:

1. Lesgeven aan grote groepen leerlingen
2. Ontwikkelen van improvisatie in de les
3. Gebruik van multimedia en ICT in de les

Daarnaast zal in persoonlijke (functionerings)gesprekken teruggekomen worden op de wenselijke competentieontwikkeling van iedere individuele docent.

Uit de vragenlijst komt de keuze van de docenten voor de drie kerncompetenties terug. Een aantal docenten geeft aan zich te willen ontwikkelen om ook voor grotere groepen leerlingen

muziekles te kunnen verzorgen. Een aantal docenten wil graag ICT en multimedia in de lessen gaan gebruiken, maar mist daarvoor nog de kennis en ervaring. Het improviseren met leerlingen in de les is door twee docenten genoemd.

Daarnaast wil een aantal docenten zich verder bekwamen op vakdidactisch gebied.

Door het onderzoek is de invoering en ontwikkeling van een competentieprofiel voor Muziekschool Voorne geslaagd te noemen. Door de bestudering van de literatuur is tijdig geanticipeerd op de weerstanden en kon er adequaat mee omgegaan worden door een genuanceerde invoering van competentiegericht onderwijs op Muziekschool Voorne. Het is opvallend dat veel docenten 'scholing aanbieden' noemen op de vraag wat Muziekschool Voorne voor hen kan betekenen als het gaat om de ontwikkeling van de eigen competenties.

3. Scholing

Het is voor de directie van Muziekschool Voorne van belang de scholing dusdanig vorm te geven dat docenten door middel van 'drieslag leren' (Swieringa en Wierdsma, 1990) zich de doorgroeicompententie (Korthagen 2000) eigen maken. De directie van Muziekschool Voorne probeert de cultuuromslag van vrijwilligersorganisatie naar een professionele muziekschool te bewerkstelligen dat docenten door middel van scholing meegroeien met de innovaties. De docenten staan open voor deze veranderingen en zullen door een adequate scholing meer optimaal functioneren, een grotere teamgeest ontwikkelen (doordat zij ook elkaar scholen) en minder op eilandjes bivakkeren.

Uit het onderzoek blijkt een grote behoefte van docenten aan scholing. Iedere docent heeft één of meerdere scholingsvragen bij de directie neergelegd. De wil om te ontwikkelen is kennelijk groot.

Uit de vragenlijst blijkt dat een aantal scholingsvragen van docenten opgelost kan worden door collega's. Notabene twee kerncompetenties kunnen met interne scholing ingezet worden! De vraag van basisscholen op de school muzieklessen te verzorgen voor grotere groepen kinderen kan ingevuld worden door twee docenten met ervaring in het basisonderwijs. Deze docenten zijn in staat en bereid scholing te verzorgen voor hun collega's die in de toekomst ook op basisscholen muziekles willen gaan geven.

In de behoefte van een aantal docenten om multimedia en ICT meer in de les te gebruiken kan voorzien worden doordat één van onze jongere docenten een specialist is in het gebruik van internet in muzieklessen en dat graag aan zijn collega's wil overbrengen.

Daarnaast is er een ‘match’ tussen de vraag naar jongerencultuur (wat luisteren ze, wat zijn nieuwe stromingen, wat en hoe wordt ‘gesampled’) en een docent die intensief met deze jongeren omgaat.

Het scholingsbudget van Muziekschool Voorne is minimaal. In eerste instantie zullen de scholingsmogelijkheden intern opgelost moeten worden. Het onderzoek heeft uitgewezen dat dat tot de mogelijkheden behoort.

De honorering van de vragen van docenten naar externe scholing is sterk afhankelijk van de financiële positie van Muziekschool Voorne. Veel docenten hebben een kleine betrekking. Dat betekent dat er mogelijkheden voor scholing zijn als de docent ook bij andere werkgevers een vergoeding kan ontvangen of zelf een deel van de kosten draagt.

Het onderzoek heeft vooral uitgewezen dat de koppeling van Niet Lesgebonden Uren aan competentieontwikkeling en scholing een bijdrage levert aan de acceptatie van de cultuuromslag die nodig is binnen Muziekschool Voorne. Docenten zijn meer genegen de Niet Lesgebonden Uren in te vullen als daarmee een scholingstraject kan worden ingezet. Bovendien willen docenten graag doceren, ook aan collega's. Eén van de docenten met veel Niet Lesgebonden Uren gaat een workshop ‘hoe ontwikkel ik ritmegevoel bij een leerling’ geven aan collega docenten. Een andere docent volgt een cursus flamencogitaar (op eigen kosten) en verwerkt de uitkomst van de studie (in Niet Lesgebonden Uren) in een workshop voor leerlingen.

6. Evaluatie

De professionalisering van Muziekschool Voorne roept veel weerstand op bij docenten, vrijwilligers en bestuurders. Het is aan mij om goed met die weerstanden om te gaan. Dat kost veel energie en ik twijfel over de juiste weg. Mijn leiderschapsstijl, zoveel mogelijk op de achtergrond faciliteren, helpt mij daar niet bij.

Ik had veel vertrouwen in de uitkomsten van het onderzoek. Dat vertrouwen bleek terecht: de meeste docenten zijn bereid om voor de leerling, de collega's, de muziekschool als geheel zichzelf te ontwikkelen. De betrokkenheid van docenten is groot, mits ze op de juiste wijze aangesproken worden.

Het onderzoek heeft bijgedragen aan acceptatie van het veranderingsproces. Door de positieve kanten en effecten te benadrukken zijn veel docenten enthousiast geraakt over de mogelijkheden die de professionalisering van Muziekschool Voorne kan bieden.

Daardoor is een escalatie in een verharding van standpunten voorkomen. Wat uiteraard ook meegespeeld heeft, is dat Muziekschool Voorne meer subsidies toegekend heeft gekregen, waardoor nu ook meer mogelijkheden zich aandienen om docenten te ondersteunen. Er kunnen nieuwe instrumenten aangeschaft worden, de administratie wordt geprofessionaliseerd en er is zelfs (beperkt) budget voor scholingsactiviteiten.

Door de bijeenkomsten zijn docenten anders naar elkaar gaan kijken. Er is meer gefocussed op de capaciteiten van elkaar. Er wordt door de invoering van het sjabloon Niet Lesgebonden Uren meer solidariteit jegens elkaar betracht. Het is nu meer vanzelfsprekend dat er meer verwacht wordt van een docent met een grotere dienstbetrekking. De competentiediscussie heeft docenten leren zien dat er veel mogelijkheden zijn in het team zelf. Daarnaast zijn ze meer bereid hun eigen kennis voor collega's beschikbaar te stellen, omdat er direct een beroep op gedaan wordt. Docenten willen altijd doceren! De uitwerking van het onderzoek heeft ook een betere onderlinge samenwerking teweeg gebracht doordat gezamenlijke activiteiten moesten worden georganiseerd, gecoördineerd en uitgevoerd.

Voor mij persoonlijk heb ik met een aantal docenten een beter contact gekregen en ze kunnen overtuigen van de noodzaak mee te gaan in het positieve veranderingstraject.

Ik had met meer docenten een persoonlijk contact willen hebben, met name met de docenten die niet gereageerd hebben op de vragenlijst. Van een aantal ken ik de argumentatie. Van sommigen wijt ik het aan de drukke agenda of de slordigheid waarmee sommigen behept zijn. Hen had ik er meer bij kunnen betrekken.

Een aantal docenten hebben vanaf het begin een weigerachtige houding gehad zowel ten opzichte van de invulling van de Niet Lesgebonden Uren als van de ontwikkeling van een competentieprofiel. Ook in persoonlijke gesprekken is het mij niet gelukt ze te motiveren mee te doen met het proces en het als een uitdaging te zien deze verandering mede vorm te geven. In de toekomst zal ik deze docenten meer benaderen en ze misschien kunnen overtuigen dat Muziekschool Voorne kansen biedt. Het zou nog beter zijn als zij dat zelf inzien door de houding van hun collega's.

1. Niet Lesgebonden Uren

De invoering van het sjabloon Niet Lesgebonden Uren heeft mij veel hoofdbrekens gekost. Ik verkeer in een spagaat tussen de wens van het bestuur een degelijke Niet Lesgebonden Uren administratie te voeren en mijn idee docenten geleidelijk aan de cultuuromslag te laten wennen. In de literatuur wordt dit dilemma duidelijk verwoord. Door de koppeling aan competentieprofielen en scholing is het voor mij makkelijker geworden dit lastige onderwerp naar docenten te communiceren.

Door het onderzoek zijn veel nieuwe invullingen aan het sjabloon toegevoegd. Bovendien zijn docenten zich bewust geworden van de vele extra werkzaamheden die zij voor de muziekschool verrichten. Zij zijn ook meer bereidwillig geworden een stap extra te zetten, meer samen te werken en tonen meer initiatief bepaalde zaken aan te pakken. Dat zijn zowel vakinhoudelijke zaken (bijvoorbeeld het standaardiseren van examens), organisatorische zaken (bijvoorbeeld extra voorspeelavonden houden) als persoonlijke zaken (bijvoorbeeld het bijhouden van de presentielijsten).

Het onderzoek heeft mij geleerd de docenten al in een vroeg stadium te betrekken bij de noodzakelijke veranderingsprocessen en het hen daardoor meer eigen te laten maken.

2. Competenties

Mijn uitgangspunt was: de invoering van competentieprofielen is voor iedereen motiverend om met zichzelf, het vak en de muziekschool nieuwe wegen in te slaan. Ik was verbaasd van de weerstand die alleen het woord competentie al opriep. Ongeveer de helft van het docententeam van Muziekschool Voorne is bang voor verandering. De oude, vertrouwde manier van lesgeven op de muziekschool, het omgaan met directie, vrijwilligers en bestuur is

duidelijk en hanteerbaar. Veel docenten vinden het moeilijk te reflecteren. Vooral op zichzelf. Ik heb geprobeerd duidelijk te maken dat dat wat mij betreft ook niet hoeft. Het gaat erom docenten de kans te geven mee te denken en mee te ontwikkelen in die nieuwe richting. Ik wil een docent niet dwingen maar motiveren.

De weerstand van docenten voor competenties heeft mij op het spoor gezet kritische literatuur en artikelen over competenties te lezen. Daardoor is mijn mening over competenties genuanceerder geworden. De literatuur heeft mij geleerd dat werken met competenties een adequaat middel is voor reflectie en ontwikkeling. Ik ben me ook bewust geworden van de keerzijde en wil ervoor waken door te schieten in oeverloze vragenlijsten en dwangmatig docenten op de huid zitten.

Het onderzoek heeft de invoering van competentieprofielen versneld. Achteraf had ik de docenten meer en op een andere wijze moeten voorbereiden. Op de eerste mail voor aanvullingen op het profiel werd door slechts drie docenten gereageerd. De vragenlijst werd in eerste instantie slechts door vier docenten ingevuld. Pas in tweede instantie heeft meer dan de helft gereageerd. Dat kwam ook doordat de docentenvergadering over competenties door iedereen positief is ervaren. Beter was het geweest eerst een introductie vergadering te beleggen alvorens met mails en vragenlijsten te komen. Een persoonlijk betoog over de positieve aspecten had meer docenten eerder enthousiast gemaakt.

Wat mij betreft is de invulling die Muziekschool Voorne heeft gegeven aan competentie ontwikkeling geslaagd. Een aantal docenten blijft sceptisch, maar realiseert zich dat het ook positieve aspecten heeft. Zeker omdat de competenties gekoppeld zijn aan scholing.

3. Scholing

Er is een aantal docenten dat regelmatig een cursus of workshop volgt. Muziekschool Voorne heeft incidenteel een summiere vergoeding kunnen betalen. Van structureel scholingsbeleid is geen sprake. Door de invulling van Niet Lesgebonden Uren te koppelen aan competenties, komt het scholingsvraagstuk prominent aan de orde. Immers: als docenten de Niet Lesgebonden Uren moeten invullen en daar bepaalde competenties voor nodig hebben, is het als Muziekschool Voorne vanzelfsprekend daar ook de scholingsmogelijkheden voor te bieden. Dat heeft een positief effect op de bereidheid van docenten mee te denken en mee te werken aan de professionalisering van zichzelf en daardoor van Muziekschool Voorne.

Het heeft mij verrast dat zoveel gevarieerde interne kennis in huis is. Het onderzoek heeft dat aspect duidelijk gemaakt. Bovendien zijn alle docenten bereid deze kennis over te dragen. Het enthousiasme waarmee docenten met alle mogelijke cursussen, workshops en scholingsactiviteiten kwamen, hebben mij gesterkt dat de koppeling Niet Les Gebonden Uren – Competenties – Scholing een goede manier is op zichzelf lastige onderwerpen (door de benodigde cultuurverandering) acceptabel te maken.

Muziekschool Voorne blijft een kleine muziekschool met te weinig middelen om écht professioneel te functioneren. Daartegenover staat het enthousiasme van docenten en directie waardoor in een bruisend instituut de leerlingen van Muziekschool Voorne een wezenlijke bijdrage leveren aan de missie van Muziekschool Voorne: het aanbieden van muzieklessen als uitingsmiddel voor alle bevolkingsgroepen om daarmee een bijdrage te leveren aan een moreel hoogstaande samenleving.

Dit is slechts het begin!

Literatuur

- Alleremeersch, I. van & Drunen, R. van (2008). *Actief personeelsbeleid in de school*. Apeldoorn: Thieme Apeldoorn Boekentuin
- Gaspersz, J. en Ott, M. (1997). *Management van employability*. Assen: Van Gorcum.
- Harinck, F. (2006). *Basisprincipes praktijkonderzoek*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Jansen, T. en de Jong, G. (2006). *De nieuwe schoolstrijd!* Amsterdam: Boom.
- Jeronimoon, J. (2009). *Het nieuwe leren van de keizer*. Soesterberg: Aspekt.
- Lingsma, M. en Scholten, M. (2001). *Coachen op competentie-ontwikkeling*. Soest: Nelissen.
- Mastenbroek, W.F.G. (1997). *Verander Management*. Heemstede: Holland Business Publications
- Swieringa, J. en Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch*. Schiedam: Scriptum
- Taylor, P. en Thackwray, B. (1997). *Investors in People voor managers*. Zaltbommel: Thema.
- Wald A. (Red.) (2000). *Kennis en kwaliteit. Opleiding en nascholing van leraren*. Apeldoorn: Garant
- WOSO (2004). *Bekwaam & Speciaal*. Antwerpen – Apeldoorn: Garant

Brochures

Revised Ethical Guidelines for Educational Research (2004)

I.M.H. Windmuller, I.M.H. en Ros, A.A. en Vermeulen, M.J.M. (2008). *Professionele ontwikkeling van leraren basisonderwijs*.

EPS Brochure 'Competentiegericht Opleiden en Beoordelen' Tjitske Idsinga (2008)

LPBO rapport 'Onderwijsberoepen in Nederland' (2009)

Notitie 'Basisprofiel docent muziekschool Katwijk'

Paper 'Het Chaosdenken', E. Huis in 't Veld (2005)

Paper 'Het schemergebied van de normjaartaak' E. Huis in 't Veld (2005)

Fontys: Brochure Heliomare Onderwijs, Competentie-ontwikkeling en resultaten

VO raad: Op weg naar de basiscompetenties voor schoolleiders VO (2006)

Websites

Kunstconnectie: <http://www.kunstconnectie.nl>

Brochure: Competentiekit Kunstconnectie (2009)

Onderwijs: <http://www.leraar24.nl/onderwerpen/dossiers>

<http://www.han.nl/opleidingen/bachelor/pabo-arnhem/vt/beroep/competenties-leraar-basisonderwijs/>

<http://www.nsa.nl/register/Beroepsstandaarddocs/Competentieprofiel>

Competenties basisscholen en middelbaar onderwijs

Competentieprofielen: <http://www.lerarenweb.nl>

CD-Rom 'In bekwame handen'

Wet BIO: <http://www.wet-bio.nl/watwildewetbio.html>

http://www.competentie-monitor.nl/?gclid=CICb146h058CFYt_3godylK4bw

Bekwaamheidsdossier

BON: <http://www.beteronderwijsnederland.net>

VKV: <http://www.vkv.nl>

CAO KV 2006-2008

Sociaal Fonds Kunstzinnige Vorming: <http://www.sfkv.nl>

Brochure: Handreiking Strategisch Opleidingsbeleid

Strategisch Beleidsplan, Opleidingsjaarplan, Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Kenniscentrum Handel: www.kchandel.nl

Brochure: Beroepscompetentieprofiel zelfstandig ondernemer

Koninklijke Nederlandse Toonkunstenaars Bond: <http://www.kntv.nl>

Brochure: Onderzoeksverslag Project Innovatie Beroepspraktijk

<http://www.kernreflectie.nl/Media/pdf/Zin%20en%20onzin%20van%20competentiegericht%20opl.pdf>

Korthagen, F. Velon Tijdschrift voor lerarenopleiders, jrg. 25(1) 2004 'Zin en onzin van competentiegericht opleiden'

Conservatoria:

Utrechts Centrum voor de Kunsten, Utrecht

http://www.uck.nl/_item.aspx?subject=item&id=2222&naam=Nascholingen+Muziek&menuid=1161&rub=primair

Fontys, Tilburg

<http://www.fontys.nl/conservatorium/nascholingsaanbod.208406.htm>

Prins Claus Conservatorium, Groningen

<http://alumninet.hanze.nl/nl/bij-en-nascholing>

Codarts, Rotterdam

http://www.codarts.nl/01_home/02_cons/06_AME/index.php

Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, Amsterdam

<http://www.ahk.nl/nl/studie/cursussen-en-nascholing/>

Conservatorium, Maastricht

<http://www.conservatoriummaastricht.nl/default.aspx>

Koninklijk Conservatorium, 's-Gravenhage

<http://www.koncon.nl/>

Artez conservatoria, Zwolle, Enschede, Arnhem

<http://www.artez.nl/Conservatorium/Cursussen>

Hogeschool INHolland, Haarlem

<http://www.inholland.nl/Conservatorium/frontpage.htm>

Bijlagen

1. Sjabloon Niet Lesgebonden Uren Muziekschool Voorne
2. Competentieprofiel Muziekschool Voorne
3. Verslag bijeenkomst docenten 23-1-2010
4. Open vragenlijst docenten
5. Uitwerking vragenlijst docenten

Bijlage 1: Sjabloon Niet Lesgebonden Uren Muziekschool Voorne

Vakgroepen:		Vergadering
Piano (Annemiek, Antoinette, Ingrid, Hanneke)		Voorbereiding
Pianostemmen/onderhoud coördineren		Aanwezig
Exameneisen standaardiseren		Notulen
Vergadering		Intervisie
	Voorbereiding	Voorbereiding
	Aanwezig	Aanwezig in les
	Notulen	Nabespreking
Intervisie		Keyboard (Sarie, Jeroen)
	Voorbereiding	Exameneisen standaardiseren
	Aanwezig in les	Coördinatie huurinstrumenten
	Nabespreking	Vergadering
Slagwerk (Richard, Salle, Mark)		Voorbereiding
Exameneisen standaardiseren		Aanwezig
Vergadering		Notulen
	Voorbereiding	Intervisie
	Aanwezig	Voorbereiding
	Notulen	Aanwezig in les
Intervisie		Nabespreking
	Voorbereiding	Harp (Ghislaine)
	Aanwezig in les	Exameneisen standaardiseren
	Nabespreking	Saxofoon
Gitaar (Nils, Mike, Peter, Remi, Brian)		(Tom)
Exameneisen standaardiseren		Exameneisen standaardiseren
Coördinatie huurinstrumenten		Coördinatie huurinstrumenten
Vergadering		Blokfluit (Roel)
	Voorbereiding	Exameneisen standaardiseren
	Aanwezig	Dwarsfluit (Maria Elena)
	Notulen	Exameneisen standaardiseren
Intervisie		Coördinatie huurinstrumenten
	Voorbereiding	Zang (Tatiana, Astrid)
	Aanwezig in les	Exameneisen standaardiseren
	Nabespreking	Vergadering
Strijkers (Anouschka, Jacinta, Rita)		Voorbereiding
Exameneisen standaardiseren		Aanwezig
Coördinatie huurinstrumenten		Notulen
		Intervisie

	Vorbereiding	Aanwezig
	Aanwezig in les	Instrumenten verplaatsen
	Nabespreking	Leerlingen begeleiden
Lichte Muziek (Richard, Mark, Salle, Brian, Jeroen, Mike, Remi, Nils, Peter)		Coördinatie
	Vergadering	Programma's verzamelen
		Programma maken (lay-out)
	Vorbereiding	Voorspeelavond februari:
	Aanwezig	Aanwezig
	Notulen	Instrumenten verplaatsen
Intervisie		Leerlingen begeleiden
	Vorbereiding	Coördinatie
	Aanwezig in les	Programma's verzamelen
	Nabespreking	Programma maken (lay-out)
Personeelspot beheren		Voorspeelavond mei:
PV (Roel, Chris, Jacinta):		Aanwezig
	Vergadering	Instrumenten verplaatsen
	Vorbereiding	Leerlingen begeleiden
	Notulen	Coördinatie
Open Dag		Programma's verzamelen
Docentenconcert:		Programma maken (lay-out)
	Vorbereiding	Projecten
	Instrumenten verplaatsen	Aanwezig
	Spelen	Coördinatie
	Collega	Organisatie
	begeleiden	
	Coördinatie	Foyeravonden:
	Programma's verzamelen	Aanwezig
	Programma maken (lay-out)	Instrumenten verplaatsen
Examens:		Coördinatie
	Aanwezig	Programma's verzamelen
	Leerling begeleiden	Programma maken (lay-out)
	Vorbereiding	Muziekmarkt:
	A	Aanwezig
	Vorbereiding	Coördinatie
	B	Programma's verzamelen
	Vorbereiding	Programma maken (lay-out)
	C	Docentenvergadering
Instrumenten ophalen/brengen naar PUM Rijswijk (€ 0,19 km)		PR:
Voorspeelavond december:		Schrijven perberichten
		Onderhouden contact pers

Nieuwsbrief leerlingen:		Beginmethodes
Coördinatie		Boeken voor
Schrijven		gevorderde leerlingen
Website:		Hoe bied je Bach aan?
Aanleveren artikelen		Hoe krijgt een leerling
Webmaster		kennis van akkoorden?
Basisscholen		Thema bijeenkomst organiseren
Introductieles verzorgen		Opvang nieuwe docenten
Cursus		Stagiaires begeleiden
verzorgen		Coachen nieuwe docent
Sint Nikolaas:		Externe
Voorbereiden		scholing
Uitvoeren		Arrangeren voor
Functioneringsgesprek		groepen
Voorspeelavond volwassenen		Improvisatie
Aanwezig		Lesgeven op
Instrumenten verplaatsen		basisscholen
Coördinatie		Muziek op schoot
Programma's verzamelen		(MOS)
Programma maken (lay-out)		BSO lessen verzorgen
Prikbord up-to-date houden		EHBO
Voorraad bijhouden		Bedrijfshulpverlener (BHV)
Uitmarkt Hellevoetsluis	Contacten Theater Twee	
Aanwezig	Hondjes	
Coördinatie	Ontwikkelen nieuwe didactische modellen	
Lokalen ontruimen voor verhuur	Internet	
Lokalen opruimen na verhuur	Video	
Reistijd tussen locaties	CD's	
Scholing:	Cursusboekje	
Scholing verzorgen voor collega's bijv:	Hoofdstuk schrijven	
De zin en onzin van	Redigeren	
études	Opmaak\lay-	
Het aanbieden van	out	
techniek aan jonge	Workshop voor leerlingen	
kinderen		
Notenblindheid		

Bijlage 2: Competentieprofiel Muziekschool Voorne

Basiscompetenties: flexibiliteit, groot empathisch vermogen, onbevooroordeeld, integer

Competentie 1: Vakinhoudelijk

Is op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen van het eigen instrument

Is op de hoogte van nieuwe didactische ontwikkelingen

Gebruikt regelmatige nieuwe methodieken

Gebruikt nieuwe media (internet)

Luistert naar muziek van leerlingen (bijv. TMF)

Is op de hoogte van nieuwe muziekstromingen

Improvisiert met leerlingen

Heeft aandacht voor de theorie van de muziek

Heeft een (zelfgeschreven) leerplan

Competentie 2: Communicatief

Naar leerlingen

- Communiceert rekening houdend met de leeftijd van het kind
- Speelt in op de vraag van de leerling
- Sluit aan bij de belevingswereld van het kind
- Geeft genoeg individuele aandacht in de groepsles
- Motiveert leerlingen o.a. met heldere doelen en taken te stellen. Bijv. door mee te laten doen met voorspeelavonden en examens
- Bevordert de zelfstandigheid van het kind o.a. door 'samen leren' te bevorderen
- Bevordert de ontwikkeling van sociale vaardigheden bij het kind
- Zorgt voor een goede werksfeer
- Geeft voldoende positieve feedback
- Geeft kritiek op een opbouwende wijze
- Draagt respect uit, zowel voor de leerling als bij de leerlingen onderling
- Zorgt dat leerlingen voldoende uitgedaagd worden op een creatieve manier initiatieven te nemen en verantwoordelijkheid nemen voor elkaar

- Is zich bewust van zijn/haar voorbeeldfunctie
- Leidt en begeleidt
- Stuurt en volgt
- Confronteert en verzoent
- Inspireert
- Zorgt voor een veilige werkplek voor de leerling

Naar ouders

1. Kan goed luisteren
2. Neemt de klachten serieus
3. Probeert een oplossing te vinden

Naar collega's

- Communiceert goed
- Werkt goed samen
- Neemt initiatief tot samenwerken
- Is actief betrokken bij de vakgroep
- Is betrokken bij intervisie
- Bezoekt regelmatig de docentenvergaderingen
- Onderhoudt contacten met vakgenoten buiten de muziekschool

Naar directie

- Komt met vragen, problemen naar de directie
- Denkt actief mee
- Doet voorstellen ter verbetering van de organisatie
- Kan omgaan met (opbouwende) kritiek

Naar bestuur

- Is op de hoogte van het beleidsplan
- Doet suggesties ter aanvulling van het beleidsplan
- Heeft een eigen visie op muziekonderwijs

Competentie 3: Persoonlijk

- Heeft een grote mate van zelfstandigheid
- Bereidt de lessen voor
- Organiseert speciale projecten
- Coördineert voorspeelavonden
- Houdt de leerlingenadministratie goed bij
- Levert de presentielijsten (op tijd) in
- Heeft een planmatige manier van werken
- Kent z'n zwakke en sterke kanten
- Stelt het belang van de school boven het eigenbelang

Bijlage 3: Verslag docentenvergadering 23-1-2010

MUZIEKSCHOOL VOORNE

NOTULEN 23 JANUARI 2010

Aanwezig docenten:

Competenties

De afgelopen periode heeft duidelijk gemaakt dat het van wezenlijk belang is een goed beleidsplan, werkplan etc. te hebben. Op grond daarvan beslissen de gemeentes de muziekschool te subsidiëren. Een onderdeel van het beleidsplan is het personeelsbeleid. Competentie ontwikkeling maakt daarvan deel uit.

In het onderwijs is al geruime tijd ervaring opgedaan met competentieprofielen. Sommigen van ons hebben daar ook ervaring mee.

De directie wil het personeel betrekken bij het opstellen van een competentieprofiel voor Muziekschool Voorne. Ferdi heeft een lijst samengesteld van mogelijke competenties. Deels overgenomen uit het onderwijs, deels gemodificeerd vanuit de onderwijs profielen, deels zelf samengesteld.

Docenten hebben aanvullingen gemaild en een aantal hebben aangegeven welke competenties zij prioriteit willen geven binnen Muziekschool Voorne.

Op grond daarvan worden vanmiddag drie kerncompetenties besproken:

1. Lesgeven aan grote groepen.

- het moet docenten liggen
- je dient planmatig, autoritair en met veel vaart, onvoorspelbaarheid en afwisseling te werken
- belangrijk de basisscholen te vragen naar hun idee wat de muziekschool voor ze zou kunnen betekenen:

2. onderwijzers muzikaal opleiden/coachen

3. eigen programma aanbieden

- a. introducties (bijv. drie keer 10 weken)
- b. instrumentale (groeps)lessen
- c. musical/zangkoor
- d. schoolband coachen

e. projecten

- neveneffect: leerlingen genereren voor de muziekschool
- inventariseren welke methoden er al bestaan voor basisscholen (bijv. via Kunstconnectie)

2. Ontwikkelen van improvisatie in de les

- er zijn al veel methodes (De Haske)
- ook via internet is veel te vinden
- misschien een tien wekelijkse cursus aanbieden
- moet je liggen als docent
- zelf creatief methodiek verzinnen

3. Gebruik van multimedia en ICT in de les

- één lokaal voorzien van DVD speler met internet aansluiting en beamer.
- er zijn veel mogelijkheden internet te integreren in de lespraktijk
- educatieve filmpjes gebruiken (bijv. Youtube)
- cursus: wat kun je met internet, uitleg over de apparatuur

Bijlage 4: Vragenlijst Muziekschool Voorne

Vragenlijst Muziekschool Voorne

Naam:

Datum:

1. Waar zou je je nog in willen ontwikkelen:

- Vakinhoudelijk, didactisch, methodisch (competentie 1)
- Naar leerlingen, ouders, collega's (competentie 2)
- Persoonlijk, organisatorisch (competentie 3)

2. Wat kan de muziekschool voor jou betekenen in die ontwikkeling?

3. Wat zou je voor collega docenten kunnen betekenen vanuit jouw vakgebied of specifieke kennis?

4. Wat zou jij in de Niet Lesgebonden Uren willen doen voor Muziekschool Voorne?

Bijlage 5: Uitwerking vragenlijst docenten

Vragenlijst Muziekschool Voorne

1. Waar zou je je nog in willen ontwikkelen:

Vakinhoudelijk, didactisch, methodisch (competentie 1)

Ontwikkelen van kennis van andere instrumenten voor ensembles

Hoe nieuwe media te gebruiken in de les

Luisteren naar muziek van leerlingen (TMF)

Nieuwe muziekstromingen in kaart brengen

Op de hoogte raken van nieuwe didactische ontwikkelingen en methodieken

Het ontwikkelen van een leerplan

Het ontwikkelen van een bredere culturele kennis

Lesbevoegdheid halen

Leren omgaan met digiborden

Leren omgaan met faalangst

Pianobegeleiding voor gevorderde leerlingen te ontwikkelen

Improvisatie in de les leren gebruiken

Hoe les te geven aan grotere groepen kinderen

Leren structureren van de lessen

Leren werken met muzieknotatiesystemen Sibelius, Finale

Leren werken met opname apparatuur

Naar leerlingen, ouders, collega's (competentie 2)

Meer grip hebben op problemen van leerlingen

Meer contact met vakgenoten

Meer inzicht in beleid van Muziekschool Voorne

Leerlingen motiveren naar muziek te luisteren

(Ouders en) leerlingen motiveren in ensembles te gaan spelen

Strenger optreden naar leerlingen

Meer inzicht ontwikkelen over kinderen met gedragsstoornissen

Persoonlijk, organisatorisch (competentie 3)

Uitwisselingsprogramma's organiseren met docenten van andere instellingen
Meedenken op beleidsniveau
Speciale projecten organiseren
Presentielijsten consequenter invullen
Sneller reageren op mails. Rapporten, presentielijsten tijdig inleveren
Plannen van één les: niet uitlopen of teveel willen doen in één les
Deel uitmaken van de personeelsvertegenwoordiging

2. Wat kan de muziekschool voor jou betekenen in die ontwikkeling?

Op de hoogte houden van nieuwe didactische publicaties
Scholing aanbieden
Kans geven ideeën te ontwikkelen
Vakliteratuur aanschaffen op de muziekschool
Cursus ensembles coachen organiseren
Bijscholing improvisatie organiseren
Bijscholing voor het lesgeven aan grote groepen organiseren
(Pop)Bandjes leren coachen

3. Wat zou je voor collega docenten kunnen betekenen vanuit jouw vakgebied of specifieke kennis?

Kennis overbrengen over mijn instrument voor ensembles
Oude muziek workshop
Hoe bevorder je samenspel
Tijdsbeeld schetsen van een muzikale periode
Werken met (groepen) kinderen op de basisschool
Omgaan met verschillen in leerstijl, het aandragen van praktische didactische suggesties
Hoe ontwikkel je ritmegevoel bij kinderen
Werken met het computerprogramma Logic en Reason
Nieuwe stromingen binnen de muziek behandelen
Omgaan en integreren van nieuwe media
Workshop sample cultuur geven
Workshop ademhalingstechniek, intonatie en stijlen geven
Workshop kamermuziek geven

NLP Practitioner cursus aanbieden
Workshop podiumpresentatie
Workshop zin en onzin van etudes
Workshop over hoe techniek aan jonge kinderen aan te bieden
Workshop beginmethodes
Workshop boeken voor gevorderde leerlingen
Workshop hoe bied je Bach aan?
Workshop hoe krijgt een leerling kennis van akkoorden
Leergangen met elkaar vergelijken

4. Wat zou jij in de Niet Lesgebonden Uren willen doen voor Muziekschool Voorne?

Activiteiten organiseren
Concertbezoek met leerlingen
Opzetten concours
Exameneisen standaardiseren
Cursusboekje redigeren
Aanwezig op de kraam op de Uitmarkt
Schrijfwerk voor perspublicaties
Coördineren vakgroep piano
Nieuwsbrief schrijven
Coachen nieuwe docenten
Workshop quatre mains spelen geven
Externe scholing volgen
Classic Express coördineren
Onderhoud instrumenten coördineren
Leerlingenuitvoeringen organiseren/bijwonen
Buitenschools programma opzetten
Leerlingen werven door basisscholen te bezoeken
Webmaster zijn
Muziektheater productie maken
Huurinstrumenten ophalen
Ensembles coachen

Workshop ensemble coaching door Emirhan Tuđa
Workshop improvisatie vanuit Renaissance door Saskia Coolen
Cursus muziekles geven op basisscholen
Opleiding Muziek op Schoot (MOS)
Cursus BSO lessen verzorgen
Hoe om te gaan met dyslectische kinderen, notenblindheid
Workshop barokdansles
Bijscholing Conservatorium
Bedrijfs Hulp Verlening (BHV)
Bijscholing over leerlingen met leer- en gedragsproblemen
Cursus fenomenologie volgen
Workshop arrangeren voor groepen
Workshop kleine reparaties voor blaasinstrumenten

Algemeen

Ook volg ik op een andere school in het kader van pop (persoonlijk ontwikkelingsplan)
diverse competentiecurssussen.
Ondanks dat heb ik niet het gevoel dat deze wat bijdragen. Het zijn bevestigingen van wat
ik allang weet en doe.

Niet ingevuld:

Stopt met dienstbetrekking.
Het gaat er niet om wat ik leuk vind, maar wat in het belang van de muziekschool is:
docenten scholen om op basisscholen ingezet te kunnen worden.