

Onderzoek pilots opbrengstgericht leiderschap

Conferentie opbrengstgericht leiderschap

Guuske Ledoux

Kohnstamm Instituut

Universiteit van Amsterdam

31 oktober 2012

Inhoud

- Doel onderzoek
- Werkwijze
- Resultaten besturen
- Resultaten scholen
- Resultaten leerlingen
- Discussie

Hoofdpijnen project

- Pilots opbrengstgericht leiderschap
- 80 (74) besturen met ruim 900 scholen
- Eigen invulling, eigen plan
- Zelf uitvinden: doelen, aanpak, rollen, instrumenten, analyses, gesprekken etc
- Met ondersteuning van experts en eigen begeleiders
- Driejarig traject

Doel onderzoek

- Monitoring ontwikkelingen pilots
- Vaststellen van de opbrengsten, op verschillende niveaus
- Reflectie op project

Werkwijze

- 1. Analyse bestuursplannen (2010)
- 2. Attitudemonitor nulmeting (2010)
- 3. Mediomonitor: stand van zaken (2011)
- 4. Attitudemonitor eindmeting (2012)
- 5. Eindmonitor (2012)
- 6. Eindgesprekken, 16 pilots (2012)
- 7. Vragen aan ondersteuners (2012)
- 8. Analyse leeropbrengsten leerlingen (2012)

Doelen bestuursniveau

- (Beter) formuleren van strategisch beleid
- Ontwikkelen kwaliteitsbeleid en wijzen van verantwoording
- Ontwikkelen/implementeren monitorsystemen
- Verhogen van deskundigheid, opzetten scholingsinfrastructuur
- Realiseren van een lerende cultuur
- Rollen en verantwoordelijkheden goed vastleggen

Resultaten bestuursniveau

- Meeste doelen behaald of eind op weg, volgens besturen zelf
- Belangrijkste elementen:
 - gesprek bestuur-school over kwaliteit & opbrengsten
 - gebruik uniforme systemen
 - professionalisering
- Besturen benadrukken vooral de winst op schoolniveau, minder die bij henzelf
- Vooruitgang strategisch beleid en vastleggen rollen & verantwoordelijkheden wat onderbelicht

Doelen schoolniveau

- Toepassen evaluatieve cyclus, met gebruik van instrumenten
- Professionalisering OGW
- Realiseren lerende cultuur, zelfevaluaties
- Betere communicatie school-bestuur en schoolleiding-leerkrachten over leerresultaten (kwaliteitsgesprekken, beoordelingen, managementrapportages)
- Versterken onderwijskundig leiderschap
- Verbeteren leeropbrengsten

Resultaten schoolniveau

- Meer opbrengstgerichte cultuur in de scholen (een *cultuuromslag*)
- Meer bewustwording en inzichten op het gebied van opbrengstgericht werken
- Meer deskundigheid in analyseren en verbeteren didactisch handelen
- Meer controle op eigen kwaliteit
- Meer leren van elkaar, via collegiale consultaties e.d.

Verandering van houding jegens OGW?

- 2x attitudemeting, 20 stellingen, positieve/negatieve
- Voorgelegd aan besturen, schoolleiders, ib-ers, leerkrachten
- Bij start pilots attitude jegens OGW al gunstig, is zo gebleven (alle groepen)
- Besturen het hoogst, leerkrachten wat lager
- Slechts 1 zorgpunt: relatief veel steun voor “*Het behalen van hoge taal- en rekenprestaties gaat ten koste van de andere onderdelen van ons leerplan.*”

Doelen leerlingenniveau

- Op bestuursniveau niet altijd geformuleerd, indien wel, vaak niet SMART
- Op schoolniveau wel geformuleerd, maar heel divers
- Gekozen voor onderzoeken van ontwikkeling in Cito Eindtoets scores in de loop van het project (2009-2012)
- Niet best mogelijke maat, maar meest haalbaar

Resultaten leerlingenniveau

- Weinig verschillen in gemiddelde scores Cito Eindtoets tussen besturen
- Wel tussen scholen (betere en zwakkere scholen)
- Op projectniveau geen vooruitgang in scores in projectperiode
- Deze meting nog te vroeg?
- Scholen rapporteren zelf wel vooruitgang

Opbrengstgericht werken of OGL?

- Successen die gemeld worden gaan vooral over OGW en vooral over schoolniveau
- Hebben besturen zelf minder geleerd?
Wat zijn successen t.a.v. *leiderschap*?

OGL voor besturen

- Het gesprek voeren, op regelmatige basis, over de leeropbrengsten van de school
- Voorbeeldgedrag (zelf belang laten zien van doelen stellen, afspraken maken, analyseren en evalueren)
- Faciliteren (instrumenten, professionalisering, maar ook mogelijkheden om via mobiliteitsbeleid kwaliteit van schoolteams te versterken)
- Fungeren als *critical friend* voor de scholen
- Organiseren van leren van elkaar.

OGL voor schoolleiders

- Heldere visie, ambitieuze doelen
- Kennis om opbrengstgericht leiding te geven aan het team (kennis van innovatie, schoolkenmerken, ontwikkelmogelijkheden in het team)
- Volgt en evalueert de vooruitgang planmatig
- Geeft leiding aan een onderzoeksmatige cultuur
- Zorgt ervoor dat leraren hun werk goed kunnen doen (ze niet overbelasten, focus houden)
- Bewaakt de samenhang en kwaliteit

Niet alleen voor zwakke scholen

- Doel OGW (beleid) is prestaties basisvaardigheden omhoog
- Gericht op alle scholen en alle leerlingen
- Was ook het uitgangspunt in de pilots
- Soms ervaring: moeilijker om de “goede” scholen in beweging te krijgen
- Op bestuursniveau zowel uniform als differentieel beleid nodig
- Niet alles ophangen aan de inspectienorm

Borging

- Eindinterviews: ontwikkelde werkwijzen zijn al staande praktijk of dat aan het worden
- Maar borging is nog nadrukkelijk een aandachtspunt, vooral volgens ondersteuners
- Een lerende organisatie worden is een proces dat tijd vraagt
- OGW wel goede manier om dat te bevorderen

Samenwerking en leren van elkaar

- Binnen besturen zeker sprake van samen optrekken en leren van elkaar
- Niet makkelijk (je moet de deuren openen), maar overwegend ervaren als zeer waardevol
- Benut de sterktes in eigen kring
- Bovenbestuurlijke samenwerking lijkt nog niet erg op gang

Verdere verspreiding

- Belangstelling voor het project was groot (overaanmelding)
- Hoe komt dat: invloed overheidsbeleid, inspectie, maar ook veranderende opvattingen over besturen
- PO-Raad en AVS daarin ook actief
- 74 pilots > er ligt dus nog een disseminatietask
- Niet alleen kennisoverdracht, ieder moet eigen proces doormaken

Sociale wenselijkheid, zelfselectie?

- Resultaten onderzoek positief, maar vooral gebaseerd op zelfrapportages
- Effect op leerresultaten (nog) niet aangetoond
- Wordt het te mooi voorgesteld? Hebben we alleen de enthousiaste mensen gehoord?
- Niet waarschijnlijk: veel scholen geraadpleegd, ook leerkrachten, voldoende zelfkritische opmerkingen
- Onderzoek leerresultaten te vroeg, over een paar jaar herhalen?

Dank voor jullie aandacht