Performance Management at the Josefschool.

Analysis of the characteristics, and the bottlenecks of the use of a Performance Management System at a primary school

Student: Daan van der Doelen
Student number 4057600
Department: Faculty of economics
Master Specialization: Accounting &Control
Supervisor: Dr. Max Visser
Second reader: Prof. Dr. Ed Vosselman
Date: November 2017

Radboud University, Nijmegen

Abstract:

This study discusses the performance management system at the Josefschool, a school in the South of the Netherlands. The framework of Ferreira and Otley (2009) is used to make a diagnosis of the PMS at the Josefschool. Furthermore, the framework of Hofstede (1981) is used to check if a PMS is a suitable tool to control the activities at a primary school. While analysing the PMS of the Josefschool, and addressing the (mis)match between the activities that need to be controlled and the PMS, various bottlenecks show up. Based on these identified bottlenecks recommendations for improvement of the PMS are given. In this way the suitability of a PMS as a tool to control the activity teaching at a primary school might be improved.
This study is practically relevant for the Josefschool, as it provides possibilities to improve their PMS and this thesis contributes to the discussion regarding the usefulness of the use of Performance Management Systems in Public Sector Organizations.

Table of Contents

Chapter 1: Introduction 2
Chapter 2: Literature review 5
The development of Performance management, from Management Control to Performance Management 5
Performance measurement and performance management 5
Performance management and measurement frameworks 6
NPM and Performance Management Systems in the public sector 8
PMS as a cybernetic control system 10
What happens when there is a mismatch between activities and control? 13
Accountability under the illusion of control 14
Alternative: Relational accountability 15
Conclusion 15

Chapter 3: Methodology 17
Research method 17
Case study 17
Interviews 17
Characteristics of the primary school sector in the Netherlands 18
Research object 19

Chapter 4: Results 21
Diagnosis PMS 21
Hofstede framework applied 29
Actual type of control applied to teaching 30
Match or mismatch between PMS and the activities 31
Effects of actual control on the activity teaching 32
Positive effects 32
Negative effects 32
Other bottlenecks regarding PMS 35

Chapter 5: Conclusion and discussion 37
Conclusion 37
Possible improvements 37
Discussion 40
Scientific relevance and Practical relevance 40
Limitations of the research 40
Possibility further research 41
Acknowledgements 41

Bibliography 42

Appendix A: Hofstede uitleg 46

Appendix B: Interview protocol 47

Appendix C: Transcripts Interviews 49

Chapter 1: Introduction

In the past years, Public Sector Organizations in most developed countries have been encouraged to transform their ways of working, managing and controlling, and to incorporate business- like strategies to control and manage the organization (Visser, 2016). These developments are known nowadays under the umbrella term "New Public Management", hereafter referred to as NPM (Diefenbach ,2009; Hood, 1995; Hood, 1991).

Due to NPM a shift has been witnessed from PSO's using action controls, which focus on rules and procedures, toward PSO's using output controls. Output controls focus more on evaluating results and rewarding or punishing individuals for those results. The raise of NPM in the public sector has come with the introduction of terms, and processes used successfully in the private sector, such as the use of performance measurement and performance management systems in the public sector. Performance management practices are encouraged in many PSO's. Also in primary schools in the Netherlands. (Verbeeten,2008; Fryer, Anthony and Ogden, 2009).

However public sector practitioners in the Netherlands like teachers, judges, and nurses recently complained about this business-like way of managing and controlling performance in Public Sector Organizations. In healthcare organizations, and in schools the practitioners have questioned whether public organizations should be managed like a biscuit factory (Visser 2016). Teachers in primary schools even indicated that they encounter difficulties in doing their job as well. (NOS 2016, 2017) It is questionable whether these rather cybernetic performance management practices like contracting, and an incentive based use of performance measurement and management do provide a good picture of the actual performance of a PSO. Performance measurement only represents the actual performance in some cases. When the activities that are being measured include things that are not quantifiable, or when the goal of the activity of an organization is unclear, performance measurement fails to represent the performance of an organization, because performance measurement captures only a bit of the performance of a PSO, or PM does not represent the actual performance at all (Hofstede 1981; Speklé and Verbeeten 2014).

The above makes appropriate quantifiable measures of performance hard to find specifically in the Public Sector(Hyndman and Eden, 2000), and the use of Performance Measurement Systems hard, and sometimes not suitable in PSOs. Activities like law enforcement, and policy formulation do not seem to be measurable quantitatively, because these activities have unclear goals, or the results cannot be put into quantifiable outcomes. In such a case, performance measurement does not provide a realistic picture of performance (Visser, 2016). Performance measurement in turn is intertwined with performance management (Lebas,1995). Therefore, when a performance measurement system does not measure the actual performance, the use of a performance management system becomes difficult as well.

When a performance management system is used under inappropriate conditions, it may lead to many forms of opportunistic behavior, and other dysfunctional effects which have been described in various research(see for example Craig, Amernic and Tourish, 2014; De Bruijn, 2002; Diefenbach, 2009; Frey, Homberg and Osterloh, 2013) A Control system that provides a fit with the activities in an organization is thus very important. A mismatch between the control system used, and the activities in an organization may have negative consequences for ,for example, the performance of the organization, accountability in an organization, and learning in the organization (Visser, 2016).

Nowadays, despite the problems regarding the use of PM practices in the public sector, there is pressure on PSOs to implement performance management and performance measurement practices in public sector organizations. Following NPM, PSOs like schools, and universities have been encouraged to become more accountable for their results, and to provide more information to the public about their performance (Visser, 2016). To achieve this, performance measurements, and performance management practices are introduced in the public sector.

Research has focused on the downsides of NPM (see Speklé and Verbeeten,2014; Ter Bogt and Scapens, 2012; Frey et al, 2013) and many downsides of implementation of performance

measurement systems and performance management systems have been found, as indicated above (see Van Thiel and Leeuw, 2002; Diefenbach 2009; Frey et al 2013; Murphy and Skillen 2015; Craig et al 2014). However, these studies mostly adopt a quantitative approach and do not look in depth at questions like: how is performance managed and measured in the organization? Does the PMS used provide a match with the activities in a primary school? And what are the effects of the used performance management system on the teachers, and on the activities in the school? These questions are important, because the way the PMS is used not only has an effect on the activities, but may also have an effect on the teachers, or even the pupils who have to work within the bounds of the control system that is being used. The final question that is important here is what can we do to solve the negative consequences of the used PMS on teachers and on the activities in the primary school.

Answering these questions is important since primary schools provide services that are essential for the country and its future. Therefore it is important that PSOs perform well and that the measures, if used, do reflect the outcomes of the service as good as possible, without hindering the employees in the execution of their core tasks. A fit between the activities at a PSO and the control system applied is thus very important. It is questioned whether NPM achieves this fit. This research therefore wants to establish whether the NPM advocates a use of a control system which provides a fit with the activities in a primary school, and if this is not the case what can be done to achieve this fit.

Based on these insights the following research question is formulated:

Is a Performance Management System a suitable tool to control the activity teaching at the primary school, and if not what can be done to make a PMS a more appropriate tool?

To answer this question the following sub-questions need to be answered.

- What are the characteristics of the PMS at the Josefschool
- Does teaching provide the conditions for the use of a PMS?
- What are the bottlenecks of the current PMS used for teaching at the Josefschool
- What improvements of the current PMS system can be suggested?

By answering these questions the research will contribute to the discussion whether the use of business- like strategies, like a performance management system is suitable for a primary school. Visser (2016) concludes that for university education NPM like practices fail to achieve the fit with the activities at the university, but this is not yet clear for primary education. This paper contributes to the discussion whether the focus on output controls, and a transactional use of measures which NPM advocates are suitable in the public sector or not, and if not what can be done to change the PMS used.

To do so this study will take place at the Josefschool. The Josefschool is a Catholic primary school in the south of the Netherlands. The Josefschool is part of the SKOV, which stands for Stichting Katholiek Onderwijs Vierlingsbeek. The SKOV is a foundation which consists of 5 primary schools. The Josefschool is one of those five. A total of 6 interviews is held at the Josefschool to get to know the characteristics of the current PMS at the Josefschool, and to check whether the activity teaching allows the PMS to be used in an incentivizing way. Furthermore, bottlenecks will be identified by diagnosing the current PMS. To address these bottlenecks possible improvements to the PMS will be suggested

This paper is structured as follows. First the rise of the concept performance management will be explained, by outlining the development from management control to performance management system. Furthermore, the difference between performance management and measurement will be discussed. After this, several Performance Management System frameworks are discussed. After the discussion of some performance management system frameworks, the attention shifts to the reason why PM systems have become influential in the public sector.

Therefore, the characteristics of NPM will be discussed. After that the similarities between a PMS and cybernetic control will be shown. Followed by the problems regarding the use of a cybernetic control system like a PMS. Here the framework of Hofstede (1981) is outlined. This framework is used to determine whether or not there is a fit between the activities in an organization, and the control system used. To conclude the literature review, the consequences of a misfit between the activities of an organization and the control system (PMS) used will be discussed. After that the methodology chapter will follow. Here the research method will be elaborated, as well as information about the interviews, and analyzed documents. Chapter 4 will provide the analysis of the results, and in Chapter 5 the conclusions , limitations and suggestions for future research will be given.

Chapter 2: Literature review

The development of Performance management: from Management control to performance management.

Performance management and performance measurement has become a major area of research in the last years. The term performance management developed over time as an improvement of the term Management Control, or Management Control Systems. A definition of Management Control Systems is difficult to provide. Hofstede (1981) argues that there are no universal definitions of management, nor of control, because both terms involve many relationships. This can be seen in the literature regarding MC. Many authors have provided different definitions of management control. Some authors take a very narrow view, considering only the behavior of employees (Merchant and Van der Steede, 2007). Other authors take a broader view.

The original definition of Management Control comes from Anthony (1965), who splits up control into strategic planning, management control, and operational control, and defines management control as "the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives" (p.17). MCS follows this definition of Management Control and is defined as systems which are used by managers to assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives. This definition of Management Control (Systems) is broader than just dealing with employee behavior, but according to researchers this definition still falls short in incorporating the wider context of management control, because the connection between strategic planning, management control and operational control is ignored. (Otley, 1999; Ferreira and Otley, 2009).

The critique regarding the narrow view considering MC and MCS as advocated by Anthony (1965), has resulted in many other authors developing broader definitions of MCS, like the one of Malmi and Brown (2008) who state that "The systems, rules, practices, values and other activities management put in place in order to direct employee behavior should be called management controls" (p. 290). If these are complete systems it is defined as MCS. If this is one single rule, like for example do not eat at your work desk, this is Management Control.
Another definition is the one of Simons (1995), who defines MCS as "the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities" (p.5). This definition is broader, but still has a managerial viewpoint regarding MCS. The employee viewpoint is not considered in this definition, although employees do have to work under these systems and procedures as well. Therefore, Ferreira and Otley (2009) have come up with another, more encompassing definition of management control systems. In fact they changed the name of the concept. Instead of Management Control Systems Ferreira and Otley use the term Performance Management System. PMS is defined by Fereira and Otley as:

"The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change." (p. 264)

Here one can see that the concept of MC as developed by Anthony (1965) has developed and evolved into a more encompassing concept of performance management. Performance management encompasses more activities than MC, because it also stresses the strategic control part of Anthony (1965). Management Control should also include long run activities rather than only short-term activities. The new definition includes these. Furthermore, MC does not only encompass the formal rules of a system, which are mostly based on accounting numbers, but informal mechanisms, such as employee behavior are also incorporated in Performance management. And this definition of PM supports learning. PM has evolved into a concept that covers various activities. It is not only about

the objectives, and measuring individual, or organizational performance, but PM is about the whole process from goal setting and the management of objectives of the organizations, towards the individual measures of performance, and the reflection on performance (Malmi and Brown, 2008; Ferreira and Otley, 2009).

Performance measurement and performance management

Performance management systems can be characterized by the definition of Ferreira and Otley (2009). Performance management practices in this view set the objectives and goals of an organization, help to allocate decision rights, and evaluate performance. Furthermore, performance management systems encourage and enable learning. A crucial element of performance management is Performance measurement.

Performance measurement and performance management are often used interchangeably by authors (Fryer et al., 2009). While these two concepts are very much alike, they are not the same. According to Neely, Gregory and Platz (1995, p. 83) Performance measurement can be defined as "the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions." According to Fryer et al.(2009, p.480) Performance measurement is defined as "quantifying, either quantitatively or qualitatively, the input, output or level of activity of an event or process." A performance measurement system is therefore a system that quantifies the result of a process. In this sense, performance measurement thus always reflects on past actions.

Here the distinction between performance measurement and performance management becomes clear. Performance measurement reflects on results of an organization in the past, whereas performance management uses these results of the past to decide where an organization want to go in the future(Lebas, 1995). Although performance measurement is a crucial part of performance management, it is not the same. Performance management and measurement can be seen as a sort of continuous loop where first performance management decides where the organization wants to go, by setting the strategy and the targets, or measures which need to be reached in order to accomplish the goals of the organization. Then performance measurement comes in play and checks if the targets are met in the past. Performance measurement thus reviews if the organization did go where they wanted to go. These measures of past performance in turn provide the input for the setting of new goals, and for learning, or improvement of the system(Lebas, 1995). Performance measurement is thus part of the performance management cycle, and cannot be seen as independent from performance management. In the next section performance management frameworks will be discussed.

Performance management (and measurement) frameworks

Performance management and measurement are complex concepts. But these concepts cannot be investigated separately. They are very much intertwined. But how can these concepts be integrated in a framework usable for research?

Various authors have developed frameworks to analyze performance management in organizations. For example, Otley (1999) developed a framework to analyze performance management which is structured around five central issues. The first issue concerns the key objectives. This concerns the goals and objectives (measurable and non-measurable) that are vital for the future success of an organization. The second area concerns the plans and strategies. The third area sets the targets that need to be achieved following the strategies and plans, and the key objectives already found in previous two areas. The fourth area considers what happens if the employees, or the organization does or does not achieve the targets set in area three. The last central issue is about the use of information systems in the organization that enable learning, and change of the targets, or objectives of an organization if needed.

This framework has several strengths that make it useful for theory and in practice. The framework is rather straightforward in use, and although the questions regarding the 5 areas are

fixed, answers can vary per organization, and over time due to a changing organizational environment. The framework does not only look at the internal activities of an organization, but also to the environment of the organization. Furthermore, it is applicable to public and private organizations, and performance management is addressed widely in various issues.

But there are also weaknesses regarding this framework. The mission of an organization is not taken into account, even though this provides mostly a crucial starting point for key objectives of an organization. Therefore, this framework was developed further by Otley together with Ferreira. The new framework intents to provide a broader view on PMS and extends Otleys 5 question framework to a 12 question framework. These questions stress the following aspects

Question 1 is about the vision and mission of the organization and how is this brought to the attention of managers and employees. What mechanisms, processes, and networks are used to convey the organization's overarching purposes and objectives to its members?
Question 2 is about the Key Success Factors: What are the key factors that are believed to be central to the organization's overall future success and how are they brought to the attention of managers and employees?
Question 3 stresses the organization structure, and the impact the organizational structure has on the design and use of performance management systems (PMSs)?
Question 4 is about the strategies and plans the organization has adopted to ensure the success of the organization
Question 5 concerns the organization's key performance measures. What are these, How are these specified and communicated and what role do they play in performance evaluation?
Question 6 builds upon question 5 and is about the level of performance the organization needs to achieve for each of its key performance measures (identified in the above question)
Question 7 is about the performance evaluation. What processes, if any, does the organization follow for evaluating individual, group, and organizational performance? And how important are informal and formal information for the evaluation
Question 8 is about the rewards — financial and/or non-financial — managers and other employees gain by achieving performance targets or other assessed aspects of performance. Or, conversely, what penalties will they suffer by failing to achieve the targets
Question 9 is about the information flows. What specific information flows — feedback and feed-forward —, systems and networks has the organization in place to support the operation of its PMSs? Feedback information is information that enables corrective and adaptive activities, while feedforward information is information that enables the organization to learn from their past mistakes.
Question 10 is about the use of various control mechanisms in the organization. What type of use is made of information and of the various control mechanisms in place?
Question 11 stresses the change of PMS's. How have the PMSs altered in the light of the change dynamics of the organization and its environment?
Question 12 stresses how strong and coherent the links are between the components of PMSs and the ways in which they are used (as denoted by the above 11 questions)?

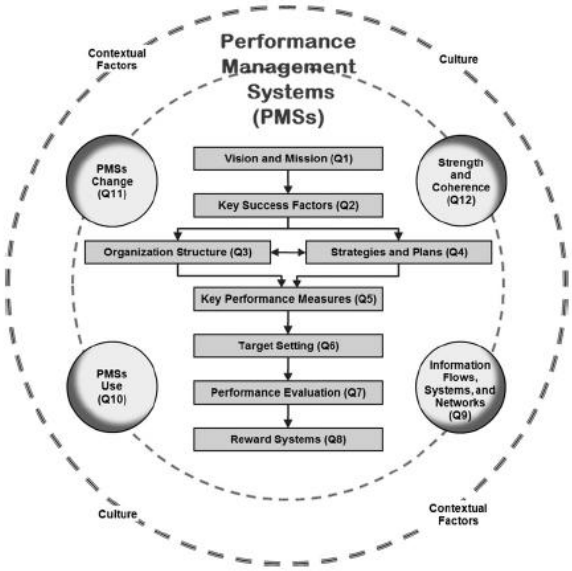

Fig. 1. The performance management systems (PMSs) framework.

The PMS framework of Ferreira and Otley (2009) is shown above. Besides the twelve questions outlined above, contextual factors, and culture are included in the framework as well, but Ferreira and Otley (2009) added no questions related to these factors. This is the case, because these factors do not provide characteristics of a performance management system, but factors like organizational culture, and external environment or the size of the organization do influence the behavior and the decisions made by employees of an organization. However, not in a direct way, but in an indirect way Therefore, these two aspects do influence the design of a PMS, as well as how the PMS is used. However, in another way then the other 12 factors. A more indirect way.

NPM and Performance Management Systems in the public sector

Performance management systems are "The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change." (Ferreira, Otley, 2009, p.264) These Performance Management systems have become more important in the public sector, due to the rise of interest in the New Public Management program (Verbeeten, 2008).

The interest in NPM has grown since the 1980's. In the U.K. and later in other Western countries due to economic decline and increased competition, a call arose for governments to cut budgets. Furthermore, the efficiency and effectiveness of the service delivery were questioned by society. (Van Thiel and Leeuw, 2002) NPM provided a solution for these problems.

The focus in the NPM program is on increased accountability, to lessen the differences between the public and private sector and to shift the emphasis from process accountability towards accountability in terms of results (Hood, 1995). To accomplish this NPM encompasses two areas of change. (Dunleavy and Hood, 1994). On the one hand, the discretionary power of public sector professionals is reduced by the use of general and uniform rules and procedures. The second shift is a shift towards more business-like methods, like the use of output controls, and a rather

transactional use of performance measures. According to Hood (1991,1995) the NPM doctrine encompasses the following seven elements:

• 'Hands-on' professional management in the public sector;

• Explicit standards and measures of performance;

• Greater emphasis on output controls;

• Decentralization (breaking up one big organization into some smaller manageable units);

• Focus on more competition in the public sector;

• Stress on implication of private-sector styles of management practice;

• Stress on greater discipline and parsimony in resource use. This means more stress on how to allocate resources.

The NPM doctrine encompasses many more different characteristics. Some of these characteristics assigned to NPM differ across countries and over time (Pollitt, 2006). However, according to Gruening (2001, p.2) the table below shows the undisputed and disputable characteristics of NPM.

Table 1
Characteristics of the New Public Management

Undisputed characteristics (identified by most observers)	Debatable attributes (identified by some, but not all, observers)
Budget cuts	Legal, budget, and spending constraints
Vouchers	Rationalization of jurisdictions
Accountability for performance	Policy analysis and evaluation
Performance auditing	Improved regulation
Privatization	Rationalization or streamlining of administrative structures
Customers (one-stop shops, case management)	Democratization and citizen participation
Decentralization	
Strategic planning and management	
Separation of provision and production	
Competition	
Performance measurement	
Changed management style	
Contracting out	
Freedom to manage (flexibility)	
Improved accounting	
Personnel management (incentives)	
User charges	
Separation of politics and administration	
Improved financial management	
More use of information technology	

In the Netherlands NPM was introduced in the 1980's, following the international rise of NPM in the world (Hendriks and Tops, 2003). The characteristics of Dutch NPM are softer than the NPM introduced in the U.K. , but Dutch NPM seeks a more efficient and more results-oriented education system as well, in this way answering the call for more efficient and effective service delivery(Enders and Westerheijden, 2014). As such a shift towards more output control and accountability for performance can be seen in the Netherlands as well.

PM system as a cybernetic Control System

A standard performance management system as proposed by Ferreira and Otley (2009) has similarities with what Hofstede (1981) calls "cybernetic control". Cybernetic control is defined by Green and Walsh (1988) as "a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system's comportment" (p. 289). In a performance management system the goals, and standards of performance to achieve these goals are set, then measures are installed to see if the wanted performance is reached, and if the performance is not sufficient there are processes in place to see what went wrong and what can be done differently to ensure that next time performance is reached. In this way a PMS resembles a cybernetic control system.

Problems with the use of cybernetic control systems like performance management systems

Cybernetic control systems, like Performance management and performance measurement systems are installed in many private sector organizations. Following the trend of NPM performance management, and performance measurement is advocated in the public sector. However, there are some problems regarding the implementation of a PMS in a public sector organization, like a primary school.

Firstly it is questionable whether employees in public sector organizations have the same sort of motivation as their colleagues in the private sector. Theory suggests that employees in the public sector differ in motivation. (Frey et al. 2013) Employees in the private sector following agency theory (Jensen and Meckling, 1976;Vosselman,2016) are seen as self- interested homo economicus (Eisenhardt, 1989). The employees in this case are assumed to be thinking in their own best interest, and it is thought that employees need rewards or punishments to do the things that are wished by the organization. However public sector employees have a higher intrinsic motivation, and a more prosocial motivation. Therefore, agency theory being based on the self-serving homo economicus principle has some flaws. Theories based on self-interested homo economicus do not capture the motivation of a public service worker. Using rewards and punishments on the basis of self-interested employees, might therefore fail. If employees have to work in systems that are based on the thought that employees are mostly self- serving beings, the risk arises that the employees have less time to engage in actions that feed their intrinsic and prosocial motivation. This means that employees might actually become less motivated when a system is based on incentives and outputs(Frey et al. 2013).

A second and more profound problem with the implementation of Performance management and performance measurement, is that the core task of the PSO has to lend itself for the use of cybernetic control systems, like performance measurement and performance management systems. This means the tasks that are performed have to be measurable in a quantitative way. The goal of the task has to be clear, the activity has to be repetitive, and measurable in the sense that it is quantifiable, and the effects of interventions on the activity have to be known for cybernetic control to work, and for measures to be used in an incentivizing way (Hofstede, 1981; Speklé and Verbeeten 2014). However, public sector organizations perform tasks that are often not quantifiable. For performance management to be implemented in a good way, the measured performance has to indicate the performance quite well. Therefore, outputs of the activity must be measurable and objectives must be known. However objectives regarding law enforcement are for example relatively ambiguous and do not fit with a form of performance management.

Hofstede's (1981) model can be used to see if the activities at a PSO fit with the use of Performance management and measurement systems. When activities lend themselves for routine

management control, a cybernetic control system fits, and performance measurement can be used to incentivize, or to punish, as is advocated by NPM. When activities lend themselves for trial and error control, or expert control, performance measures can be used in a relational, or as Speklé and Verbeeten (2014) call it exploratory way. In the other three forms of control the activity cannot be controlled totally via quantitative measures solely. The measured performance does not provide an accurate picture of the actual performance at all in such a case, or it provides only one part of the actual performance and this leads to dysfunctional effects.

According to Hofstede (1981) management control can be divided on the basis of four criteria, that are put in the following four questions:
- Are the objectives of the activity ambiguous or unambiguous?
- Are the outputs measureable or not measureable?
- Are effects of (management) interventions known or unknown?
- Are the activities repetitive or not?

These questions need some clarification of terms. What is for example ambiguity in this case, and what is meant by measurability.

Ambiguity

According to Hofstede (1981) objectives are unambiguous when it is clear what the goal of an organization is. Objectives are unambiguous if there is consensus between the members of an organization considering the activity that needs to be done. This consensus exists when people have a shared indifference, shared tradition, of when the members of the organization accept the central authority, that sets the objectives for them. Consensus exists too, if the central authority, or the majority of organization members, has enough power to set the objectives, regardless of what other members think.

Measurability

The measurability of output refers to the question if results are quantifiable, or not. The number of cars produced in a year can be counted and made quantifiable, and thus can be measured, whereas some activities are not measureable. Output that involves feelings, or emotions for example, cannot be counted, and therefor this is an example of non-measureable output.

Effects of management interventions known?

The third question asks if the manager (or sometimes in for example university the teacher of a course) knows how to intervene in order to get better, or more desired results. This means that the manager needs to know how the organization, and the environment will react on the intervention the manager makes.

Repetitiveness of activities

The last question to determine the control system in the framework of Hofstede (1981) is whether the activity in the organization is repetitive or not. Activities are repetitive, if they allow a learning effect to take place. An activity is not repetitive if it is an activity that has been done once, but will not come back in the form it has been done. This does not allow learning by doing, whereas repetitive activities do allow this.

With these four criteria, Hofstede comes with a typology for management control of a specific activity, that is shown in figure 1 below (Hofstede,1981, p.196).

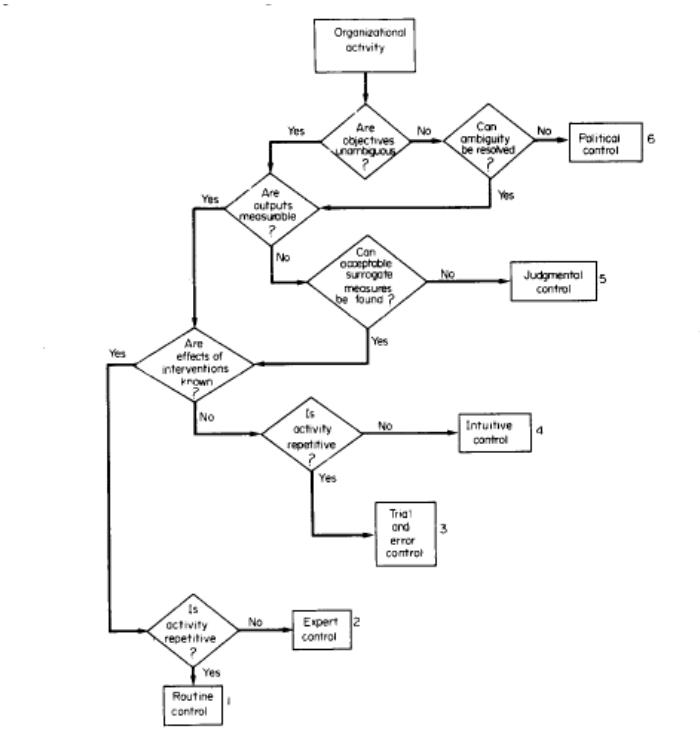

Fig. 1. A typology for management control.

As one can see in the figure the types of management control are the following ones.

Routine control: the simplest form of control. This type of control is only applicable to repetitive routine industrial processes, like the production of cars.

Expert control: This type of control occurs when an expert comes in from outside the organization. This expert has experienced the activity which is happening in the organization many times before. In this way this expert knows what to do, and the organization thus buys in experience, or repetition for the activity.

Trial and error control: This type of control occurs when activities are repetitive, but effects of interventions are unknown. The organization in this case can learn how to control by trying things and seeing how the experiment works. An example is the development of crisps with a new flavor. An organization does not know if the new crisps will be a success, but they will know through trying, and so seeing what does work, and if it does not work, why it does not work.

Intuitive control: This type of control is in place when an organization is dependent on the intuition of the person that is directly in charge of the process. It can be seen as “control as an art”. An example here is the trainer of a handball team, or another randomly chosen sport.

Judgmental Control: This type of control means that there are no direct measures possible to find, but with the lack of these direct measures, an organization develops surrogate measures to

compensate for the lack of the direct measures. If there are no indirect measures to be found, the control becomes a matter of a subjective judgement of people.

Political Control: Here the objectives of an organization are interpreted differently by members. In this case the control is determined at the top of the organization.

Performance management and measurement systems resemble what Hofstede (1981) calls a first order negative feedback loop. Using his example of a thermostat, target setting resembles setting the wanted temperature, performance measurement is checking the actual temperature, and then comparing the measures with the set targets resembles checking if the temperature corresponds with the wanted temperature. Negative feedback on unwanted variances, and correction thereof corresponds with the negative signal in the thermostat and intervention in flow of the heat in the thermostat, which leads to the wanted temperature.

This model is totally applicable to routine control, and partly to expert control and trial and error control. Performance measurement can be used in an incentivizing way, when activities lend themselves for routine control. When activities lend themselves for trial and error control or expert control, quantitative performance measures can be used in an explorative way, but not anymore to incentivize. In all the other forms of control, quantitative performance measures do not represent the actual performance completely, and a performance management system cannot be used to control the activities. When used wrongly performance measurement and management systems will at best provide a bit of the actual performance. In the worst case a performance management system does completely fail to capture the actual performance of an organization(Speklé and Verbeeten ,2014).

What happens when there is a mismatch between the activities and the control applied.

In theory, there are good reasons for public organizations to implement performance management practices. According to Diefenbach (2009) it theoretically leads to increased efficiency, productivity, quality and higher motivation and higher performance. However as seen in the last section there are multiple challenges concerning the implementation of performance management and measurement practices in the public sector. The activities in the organization need to lend themselves for performance management. This section shows what is likely to happen if the control system does not fit with the activity in the organization.

Firstly, according to Diefenbach (2009) it is hard, or even impossible to quantify intangible, or subjective activities. When PMS practices are used performance measurement thus has a tendency to fall back on the performance indicators that are easy to measure, like costs, and test results. As a consequence, non-quantifiable aspects that may play a big role in the performance of a PSO are often ignored, or seen as not important by the system. Performance measurement in this way often leads to a loss of soft knowledge. However, in public sector organizations especially this soft knowledge is essential. For example, teachers and judges rely heavily on soft knowledge. They have to exert 'professional judgement.' This means that teachers have to judge about the capabilities of others, in order to do their job well. Soft knowledge is thus very much needed to achieve a good performance in some PSO's, but this knowledge often gets lost while using performance measurement (Murphy and Skillen, 2015).

Furthermore, holding employees accountable for numbers makes employees shift their attention and focus only on the aspects of their job that are measured. The short term accomplishment of their target becomes the one and only important thing, and whether or not the employees perform in the best interest of the organization is not important anymore. For example long term improvements and innovations are forgotten. This is what Bovens (2010, p. 958) calls the "accountability trap." When caught in this situation people deliver the desired performance by meeting their targets, although they do not necessarily deliver the best performance for the organization in the real world.

Besides this accountability trap, and the loss of soft knowledge there is the chance that people start to "game" the system. Craig et al. (2014) address this. They use the term 'audit

culture' to describe the use of hard measures, and accountability for these measures, and the focus on quantified activities. When this audit culture is installed a negative consequence is that employees learn how to manipulate the scores they receive, and what they need to do to achieve these scores. This gaming is created, because the focus of hard measures, reduces the complexity of performance to the level of a few measurable results.

Furthermore, a mismatch between the activities in a PSO and the control system used might lead to extra bureaucracy, which can give time-task oppression to the employees. Murphy and Skillen (2015) show that "street level bureaucrats" need much time to fill in the paperwork. That goes at the cost of time that can be spend teaching pupils, or nursing clients.

Lastly, one negative point mentioned by Frey et al. (2012) is that motivation in the public sector has an intrinsic part. Teachers teach because they have an intrinsic motivation to do so, and when contracts and instrumental accountability come into play, it shifts their work from what they like to do, to what they actually dislike doing. That might lead to demotivation of the employees, and an increase of stress. The employees spend less time on the core task, because they have to do extra tasks, such as administrative tasks (Diefenbach 2009).

The problems above are also expressed by Hofstede (1981). When a cybernetic model for management control is applied it may lead to what Hofstede calls "psychological short circuiting". Employees in that case tend to perform their tasks around the control system in place by changing measurements of outputs, making unintended interventions while making an intended intervention, by changing the objectives, or by withdrawing from the control system as a whole. Lastly goal displacement is mentioned by Hofstede as a form of psychological short circuiting. Objectives then are replaced by the measures. Accomplishment of the measures is more important than accomplishment of the original objective.

Through all these forms of psychological short circuiting control is diminished to what Hofstede calls "pseudo control". The systems in such a case do no longer match with the activities that they were supposed to control when installed. This can happen in two different ways. Not applying a cybernetic control system where the situation does provide a possibility to do so (a type 1 mismatch), or applying a cybernetic control system, where the situation does not provide the right conditions to do so (a type 2 mismatch). With a type 1 mismatch chances are that there is a loss of efficiency, because things can be measured easily, and the opportunity to do so is not taken in that case. In case of a type 2 mismatch the control system that is used rewards mostly behavior, that is mostly visible and measurable, whereas not easily measurable behavior might be more important for the organization (Diefenbach 2009).

When there is a mismatch between the activities and control, managers paradoxically tend to increase the mismatch, by strengthening the control systems in place. To be sure they safeguard against the thread of opportunistic behavior, assumed by agency theory, managers create new rules and measures. In this way managers strengthen the illusion of control (Visser, 2016).

Accountability under the illusion of control

Whenever managers use control systems, like performance management and measurement systems, not only to detect and correct errors, and deviations from the targets and the goals set, but also use control systems to make employees responsible for the achievement of the goals, or the failure to achieve the goals, they create internal and external accountability (Visser, 2016). Accountability can have various different meanings in terms of what is encompassed (Vesely, 2013). Like Sinclair (1995) said, accountability can be a chameleon. Here accountability is best defined as "the giving and demanding for reasons for conduct" (Roberts and Scapens, 1985, p.447) Accountability here takes the form of "a relationship between an actor and a forum, in which the actor has to explain, and justify his or her conduct" (Bovens, 2007, p.450) Based on these explanations for conduct the forum can ask further questions and pass judgement on the given explanations. The actor on his turn can face consequences, because of these explanations and the judgement. Under the illusion of control, accountability often takes an instrumental form. The goals

have to be achieved, because managers cannot stand disappointment. Therefore, managers set targets that have to be achieved by employees. These employees following agency theory are believed to act opportunistically, and are believed to show self- interested behavior. The manager does not trust the employee to act in the best interest of the company. To make sure employees act in the best way for the organization rewards and punishments are installed, and accountability becomes calculative, or instrumental. (Visser, 2016; Vosselman, 2016)

However this instrumental accountability paradoxically leads to an increase of opportunistic behavior, or as Hofstede (1981) calls it "psychological short circuiting" that it wants to decrease. When installed employees tend to show self-interested behavior by just focusing on the set targets, or by gaming the targets set for them. This leads to a performance management paradox as Vosselman (2012) calls it. This means that "Performance management that is framed by instrumental accountability is intended to improve organizational performance, but actually has a negative effect on organizational performance"(p.18).

Under instrumental accountability, given the mistrust between employee and manager, and the threads employees face of being sanctioned or embarrassed for not reaching the targets set, employees and managers take a defensive stance and do not communicate with others in case of errors. This hinders learning opportunities and is a threat for the organization in the long term. Instrumental accountability leads to what Argyris and Schön (1978) call a model 1 learning climate, which hinders learning trough processes explained above.

Alternative: relational accountability

An alternative for the instrumental accountability that might occur when cybernetic control systems are used under inappropriate conditions, is to get rid of sanctions and reward systems that are used under these cybernetic systems, which are used under the wrong conditions. Instead control may shift into other forms. By doing so relational accountability can come in place. People in this situation are believed to have shared ambitions and commitment, instead of being individuals that only care about their own interest. Through the removal of the sanctions and rewards for behavior, people gain trust in each other and start socializing, and discussing the problems. With relational accountability performance measures might still be used. Not to sanction, but to check what can be done better. Measures in this case are rather soft. Relational accountability might in these ways create "social man" instead of economic man, and in this way the paradoxes regarding instrumental accountability may be solved. When there is a relational form of accountability it leads to what Argyris and Schön (1978) call a model 2 learning climate, in which managers and employees trust and respect each other. It is characterized by open communication of problems instead of hiding problems, and by honesty of personnel (Visser, 2016). This alternative provides a chance for the organization to learn from failures instead of not admitting to have made mistakes, which is likely to happen under instrumental control under inappropriate conditions.

Conclusion

In the last decades, a development has been ongoing from Management Control towards performance management systems. Due to increased interest in NPM, Performance management and measurement systems have been introduced in the Dutch primary education sector. This is done in order to achieve more transparency and in order to allow more effective and efficient service delivery. However, in Public Sector Organizations it is questionable whether the activities do provide the possibility to use performance management and measurement practices. PSOs often employ activities which are not quantifiable, and then a PMS provides only a part of the performance. NPM advocates a focus on output controls and a rather transactional approach with regard to performance measurement. For such a transactional approach to work activities do need to fulfill specific criteria. The activities of an organization need to fulfill the 4 criteria given by Hofstede (1981).

Whenever a cybernetic control system, like a PMS is used in a case where activities do not

fulfill these criteria, management control degrades to pseudo control, and this leads to specific problems. Besides the risk of the activities for which PM cannot be used, there is also a risk of misuse of Performance management and measurement. In some cases, activities do provide the possibility for the use of performance management and measurement systems, but only for specific use. For example, when an activity is measurable, the goal of the activity is known, the activity is repetitive but the effect of interventions is unknown, one can only use performance management and measurement as a tool to learn what is helpful and what is not, the exploratory use but not for much more(Speklé and Verbeeten, 2014).

When PM is used under wrong conditions according to Hofstede (1981) there is also the risk of management control becoming pseudo control, and the risk of opportunistic behavior arises here too. In this way misuse of a PMS becomes similar to a type II mismatch, in which the PMS is used in a way where activities do not provide the conditions for it. This leads to various negative consequences on the performance of an organization, and on accountability and learning, which need to be prevented. Therefore, it is important that the activities do match with the control system in place. In the next sections, it will be investigated whether a PMS can be used to control the activities at a primary school.

Chapter 3 Methodology

This chapter discusses the methodology used in this thesis. First the research method in general is described, besides that some information is given about the object of research, and about the information used in this thesis.

Research method:

This case study uses an interpretative research method. The reason for this method is that this research wants to see how a performance management system works in practice in a primary school, and it wants to see if teaching at a primary school provides the conditions for the use of a PMS as a system to control the activities at the Josefschool. Based on the (mis)match between the activity teaching and the PMS, and based on the identified bottlenecks of the current PMS, suggestions for improvement of the PMS will be made. In order to do so a profound understanding of Performance management system in the real-life context is needed. An interpretative approach is most suitable for such in depth understanding of the working of a performance management system in the organization.

A positivistic study is not suitable for this research. A positivistic study would be suitable if the goal of the research was only to check if the Performance management system used provides a fit with the activities in the organization. However, this s only one part of this study. This study also wants to understand how a performance management system works in a primary school and what the bottlenecks of this system are. It is therefore important to get to know what employees think about the system, and how they work with it on a daily basis. To get this inside information an interpretative research method is thus more suitable than a positivistic research method. The sources of data used in this research are documents and interviews(Bleijenbergh,2013).

Case study

To study a unique and complex situation in detail in a real life setting a case study is appropriate. By conducting a case study, one can get an idea of a specific real life situation, and an idea of the different perspectives regarding the situation. In this way the researcher can thus develop an advanced understanding about the researched situation(Yin,2009). This type of research is suitable for studying unique situations, like the use of a PMS at the Josefschool

Interviews

To answer the research questions that are central in this paper, interviews will be held. The diagnosis of the PMS of the Josefschool will be made on the basis of the framework of Ferreira and Otley (2009) At first the preference was to diagnose the PMS with use of the framework of Otley(1999) , but in addition to the framework questions of Otley (1999) the questions of Ferreira and Otleys (2009) framework regarding PMS use and PMS change are also asked to see how the performance management system works in the Josefschool. These questions are added because the Hofstede framework contains questions that refer to the use of the current system, and also refer to changes in the PMS. When we want to know whether the effects of interventions are known, there is also a need to question what has changed regarding the PMS. The framework question 1,2,4,5,6,7,8 and 9 of the framework of Ferreira and Otley (2009) are almost the same questions as the 5 questions of the Otleys (1999) framework. Therefore, the framework used to make a diagnosis of the current PMS is mostly the framework of Ferreira and Otley, but the questions regarding organization structure, and strength and coherence are dropped. The question regarding organization structure is seen as not that important for a PSO, since we assume that PSO's have limited ability to influence the organization structure (Meier and O toole, 2011). The strength and coherence question is also left outside the interview questions.

For the diagnosis of the PMS other frameworks like the framework of Simons (1995), the framework of Tessier and Otley (2012), or the balanced scorecard of Kaplan and Norton (1992) could have been used. The reason that an adjusted framework of Ferreira and Otley (2009) is used is that

this framework provides easy comprehensible questions and it provides interview questions that are already operationalized quite well. Besides that, the framework is also applicable in public sector organizations, whereas some frameworks are not useable in public sector organizations.

Besides the PMS questions, the questions of the Hofstede framework are asked to see which form of control suits best with the activity teaching, which is the most important activity of a primary school. The framework of Hofstede will also be used to determine with the employees which kind of control is actually applied at the primary school. This is done by giving examples of the different sorts of control, and letting the interviewees decide which situation fits best in their situation. In appendix A the examples used can be found. In this way the fit between the control system, which is the PMS that is used, and the activity teaching will be determined, and in this way it can be determined whether the PMS provides a suitable form of control for the activity teaching at a primary school.

Lastly there are some questions asked about the eventual consequences (positive or negative) that the PMS used might have on the way teachers teach their pupils and about eventual other consequences that the PMS might have for themselves. In this way positive sides of the system as well as bottlenecks may occur. Lastly there are also questions asked about possible improvements regarding the current PMS at the Josefschool. The interview questions asked can be found in appendix B

The interviews are semi structured. The questions regarding the PMS framework need to be answered as well as the framework questions of Hofstede. In this way, at the end of the interview no essential information for the research is missed. However, when an answer to a question needs more explanation, or if an answer on a question is so interesting that it provokes other questions, the interviewer can deviate from the interview protocol and ask extra questions. This boosts the validity of the research. Furthermore, most questions are open, and have no preset answer. This gives the interviewee the opportunity to formulate his own answers and to elaborate on them (Vennix, 2005). In this way a deeper understanding of the situation is created.

Characteristics of the primary school sector in the Netherlands

The case study is carried out in a primary school in the Netherlands. The primary education sector in the Netherlands has some specific features that distinguish it from primary education sectors in other countries. These features are now elaborated.

Firstly, the way the education sector is financed in the Netherlands varies very much from other countries. The Dutch educational sector is characterized by a system in which schools are financed by a lump sum financing. This means that schools in the Netherlands get an amount of money to pay the employees, and to finance the goods, and accommodations needed for the education of the pupils. This lumpsum is based on some factors including the number of students the school has. The schools are free to spend the money in the way the school thinks is the best way (Rijksoverheid, 2017). The schools have to show what is done with the money, and have to account for the results of their pupils. If the results are not good, schools have to show this to inspection, and towards the public, because the results are made public. Schools have to account for the question why are the results not good, and what they will do to improve this.

But unlike in other countries, due to the schools dispute private schools in the Netherlands, for example schools which have a religious basis, are financed in the same way as the regular schools. This leads to the unique situation that in the primary education sector the majority of primary schools is administered and governed by private school boards, whereas in most other countries schools are publicly administered and governed. As the majority of primary schools in the Netherlands is governed by private school boards, the governmental role has mostly diminished to financing the primary education sector. However, to make sure that educational programs do not deviate too much, the government sets up a curriculum. This provides that every child gets the same basic knowledge regardless of the school they are going to. Another specific feature of the primary school sector in the Netherlands is that due to the equal funding of private and regular primary school, parents have more freedom to choose the school they think fits best for their child. This is different from other countries, in which parental choice is more restricted. In most countries only

regular schools are financed by the government, and religious based schools are not financed by the government. (Ritzen, Van Dommelen and De Vulder 1997)

Furthermore, primary schools, following regulation changes in 2014 regarding "Passend Onderwijs", have to make sure that pupils get the education they need. When possible the school is obliged to educate a pupil, when parents register their child for the primary school they feel suits their child the best. If the school cannot provide the education or the care a pupil needs, the school has to find another school for the child, or create circumstances that make it possible for the child to follow the lessons at that school. This is what is called a "zorgplicht" (Hofstetter and Bijstra, 2014). If it is not possible at their school, the school needs to search for other possibilities. Through these changes in regulation and the pressure on the results of the schools, the paperwork in primary schools of the Netherlands has been growing over the past years.

In the primary school sector, it can be said that the introduction of NPM like systems has led to an increase in paperwork, and an increase in accountability for results. In the past accountability for results was less important and Public Sector Organizations were controlled merely by rules and procedures, or as Verbeeten (2008) calls them "action controls". Teachers had more discretionary power and freedom in the process of teaching children. Nowadays given the rise of NPM there has to be accounted for much more, and many things have to be documented. There is a shift towards schools and other PSO's being controlled by output controls. In this way schools show that public money is well spent. Furthermore, the pressure from society has led to a shift from process accountability towards more accountability for results, and the introduction of NPM like systems has led to a decrease of discretionary power of the teachers (Van der Meulen, 2017).

Research object:

The interviews will be conducted at the Josefschool. The Josefschool is a Catholic primary school in the south of the Netherlands. The Josefschool is part of the SKOV, which stands for Stichting Katholiek Onderwijs Vierlingsbeek. The SKOV is a foundation which entails 5 primary schools. The Josefschool is one of those five. The school is a private primary school, since it is a Catholic school. At the 1st of October 2016 the school had 270 pupils (Josefschool, 2017). The Josefschool educates asylum seekers as well, which are placed in the asylum seeker center in the village. This makes the school a bit bigger than the average primary education schools, which have around 225 pupils. But still it is a relatively average primary school.

A small school would not have suited for this study. Some primary schools have only 2 classes. This would mean that there would, for example, only be 3 teachers and a director available for interviews. That would not have been enough to get an in depth understanding of the performance management system at the school, and the thoughts about it. The Josefschool has enough teachers to get multiple views on the current situation in the school, and to provide in depth understanding in this specific situation.

Interviews are carried out with six employees of the Josefschool, who have different positions in the organization. To get different perspectives on the PMS used in the school, interviews are taken not only with teachers, but also with the location director and with the Intern Begeleider (IB er) of the school. One interview is held with the head of the school, one with the IB'er, and 4 teachers of the Josefschool are interviewed in order to get an in depth understanding about how performance is managed and measured in the Josefschool, and what the consequences of the applied control system are for the activities they have to do, among different levels in the organization. Before the interview, the interviewees were given information about the research. In this way interviewees know what to expect from the interview.

To make sure that a realistic picture can be given, the teachers interviewed are teaching in different classes. One teacher is teaching in class 3 and 4, two teachers are having class 5 and 6 and one teacher has class 7 and 8. The IB'er of the school also teaches children in class 1 and 2, so in this way a realistic broader view of the PMS can be given. Furthermore, the teachers interviewed are experienced teachers. Most of them are teaching pupils for over 10 years. Some of them have even

more than 25 years of experience. This also boosts the reliability of the results. Information regarding the interviews can be found in table 1.

Table 1 Interview information

Respondent nr.	Date	Duration
Teacher 1	**9 October 2017**	**48 minutes**
Teacher 2	**9 October 2017**	**61 minutes**
Teacher 3	**25 October 2017**	**64 minutes**
Teacher 4	**26 October 2017**	**53 minutes**
IB'er	**11 October 2017**	**46minutes**
Location director	**11 October 2017**	**38minutes**

All interviews are recorded and transcribed verbatim. The transcripts of the interviews can be found in the appendix C. The interviews are coded. As codes the interview questions of Ferreira and Otley (2009) are taken. Besides these codes, there is one code for the Hofstede questions, regarding the suitability of the PMS with the activity teaching. There is one code for the positive sides of the current PMS, there is one code for the bottlenecks of the current PMS, one code for the negative consequences of the PMS, and there is one code made for the improvements. The codes can be found in Table 2.

Table2 Coding scheme interviews

Framework questions Fereira+Otley		Other elements
1. Vision/ mission	**6. Performance evaluation**	**11. Hofstede questions**
2. Key success factors	**7. Rewards/ punishments**	**12. Positive consequences of current PMS**
3. Strategies/ plans	**8. Information flows/ networks**	**13. Bottlenecks of the PMS**
4. Key performance measures	**9. PMS use**	**14. Negative consequences of the current PMS**
5. Target setting	**10. PMS change**	**15 improvements**

Besides the interviews, also some documents are used to collect data as well. These documents contain information about the mission and the vision of the Josefschool, as well as they may contain information about possible performance measures that are used. A document that is used is the schoolgids of the Josefschool (Josefschool, 2017).

Chapter 4: Results

In this chapter the results will be presented. The first part of this chapter contains the diagnosis of the current PMS at the Josefschool. The second part of this chapter contains the results regarding the Hofstede framework and the match between the activity teaching and the use of the PMS. To see whether the PMS provides a control system that is a match with the activity teaching at a primary school, following the paper of Visser (2016) the following questions are answered in this chapter to analyze the (mis)match. 1) Which type of MC is most suitable for teaching at a primary school. 2) Which type of control is actually applied to the activity teaching at a primary school. 3) What are the effects of the current form of control on the activity teaching at a primary school? When analyzing the (mis)match between the actual form of control and the activity teaching at a primary school, bottlenecks will possibly be identified, for which improvements can be suggested in the concluding chapter. In this chapter quotes of interviewees are used to clarify the results. The interviews took place in Dutch, and are translated into English as good as possible.

Diagnosis of the PMS

Mission/Vision

The mission of the Josefschool is to give every child in school the possibility to develop his skills to his own level, in order to ensure that the children can create a happy future for themselves and others. This is summarized in the motto I am, I can, I grow, We are, we can, we grow. Under this mission there are 5 pillars, 5 core values that are believed to be important at the Josefschool. Those 5 core values are respect, working together, independency, happiness and quality. Respect and happiness are about having a good climate in school, through which a pupil can be happy. Furthermore, working together and working independently are essential to be able to be self-reliant, and not dependent in the current society. The quality of teaching is another core value. When the quality of teaching is high, the pupils can learn more and are able to develop themselves. Through these 5 core values the pupil can be, do, and grow.

The vision of the Josefschool is that in 2020 there is a child center, a learning environment of good quality in one building, that does meet the criteria regarding the mission, vision and the norms of the Josefschool.

The mission and vision of the Josefschool are communicated in different ways. During team meetings the vision is on the agenda, and also during study days of the school and in personal conversations the mission is communicated. One teacher described it as follows:

> "Every time when we do something new, the mission, vision and those 5 pillars come back on the agenda. Do we work on that? Do we think about that? That comes back every time" (Teacher 2)

Furthermore, the mission is present in the school logo, and is communicated outside the organization primarily through the school guide, in which the mission and the vision and the core values are clearly stated. Furthermore, in the school logo the core line "I am, I can I grow, we are, we can, we grow" is present. Besides that, the school has started with open information meetings for adults and there the mission and vision comes back in a short speech. Also via school news the school tries to spread the mission and vision of the school more than before. And the school has started with a new system called PBS, in which the core values are coming back according to multiple teachers.

Key success factors

The Key Success Factors of the school are basically said the 5 core values of the school. Respect, working together, working independently, happiness and quality. Those 5 directly come from the mission and make sure that the ultimate goal of the organization is achieved. However for those core values to be achieved there are other factors which are key to the achievement of the mission and the vision of the Josefschool. The success factors called in the interview refer mostly to the fifth core value of quality, but also refer to the possibility to be happy and to work separately or together. The KSF's summed up in the interviews include: good quality of learning materials (books/methods, and computers), good quality of teachers in terms of knowledge level and didactic skills. A good , safe work environment, and good communication with everyone in the environment. So good communication with teachers between each other, and between teachers and direction, and the school needs to communicate good with the parents and other parties involved. One teacher said it like this:

> "There has to be a safe climate for students and teachers. By safe I mean that everyone is respected. You must also have good resources, good methods. The hardware has to be good. Furthermore there has to be enough manpower. A good relationship with the environment, including parents, so that we are all on the same page. Good information, good communication to all parties involved." (Teacher 1)

Furthermore, one other KSF called up in an interview was good knowledge regarding for example how to behave with children with behavioral issues. The knowledge about the emotional side of a child and how to handle this has to be good. A teacher needs to know how to handle, and what not to do when a kid starts to behave problematically. Since the introduction of the "Passend Onderwijs" this is also seen as a KSF. A teacher said:

> "With the current population of children in class, I think that teachers should get more help and more in-depth knowledge , concerning behavioral problems, and learning problems. I think more in-depth knowledge is needed for these issues." (Teacher 4)

Most of the KSF's that are believed to be important for achieving the goal of the organization are not really communicated at school. However, since most of the KSF's are in one way or another in line with the 5 core values in the mission of the Josefschool (Quality, respect, working together, independency, or being happy) the KSF's are somehow communicated when the mission and vision are communicated.

Strategies and plans

There are various strategies and plans in place to ensure the quality of the teaching in school on the long run, and to ensure that the environment in which learning takes place is a good one. Regarding the quality of the cognitive side of teaching, teachers have to follow extra education to improve, or revise knowledge about certain subjects or themes. There is also one day with the whole foundation the SKOV in which they get further training or education. Or they follow courses like "boeiend onderwijs" to ensure that education remains fascinating.

Besides the extra education of teachers to ensure that their knowledge remains up-to date, and the lessons stay fascinating, another strategy of the Josefschool is to continuously review of the current education methods which are used, and eventually an update of the current education method, or a switch to another education method, when necessary. When evaluating the methods, and eventually choosing a new one, the school checks if the new method fits with their vision on how to teach. Over the last years the Josefschool has introduced some new education methods in order

to make sure that the things children learn are of use in the current society, and in order to make sure the lessons stay qualitatively good and attractive for the children. There are more digitally-supported methods too, so the computer becomes more involved into education.

Regarding the social-emotional side of teaching the school has started a program called PBS (Positive Behavior Support). This is a school-wide program which focusses on positive behavior at school, and registers incidents at school, in order to create a better learning environment.

And regarding good facilities, and good housing there are meetings with the municipality, with regard to the possibility to get one new child center in town, so that everybody can get educated in a building that is qualitatively good enough to ensure a safe learning climate.

Key performance measures

Following the mission and vision, the key success factors and the strategies and plans of the Josefschool some key performance measures are identified. For the general goals of the school and the degree in which the school achieves his general goals regarding learning climate et cetera questionnaires are filled in, for example parental satisfaction questionnaires. Also the direction has a specific model to check how all stakeholders look at the school, and the changes. The “INK model” as the location director calls it.

Furthermore, there are some important performance measures regarding the school, and the pupils. The cognitive performance is measured by method bound tests. The scores on those method bound tests are put into the Parnassys system. Besides that, the cognitive performance is also measured by scores on independent tests. Since a few years schools can choose which kind of following system they want to use. At the Josefschool this independent test is the Cito, and scores of these tests are put into a pupilfollowingsystem (in Dutch “leerlingvolgsysteem”) LVS. The Cito-scores of each class, but especially from class 8, are evaluated by the inspection.

Regarding the social-emotional part of performance of children at the Josefschool, the key performance measures are put into the PBS system, which registers the amount of incidents at the Josefschool. The goal thereof is to have as few incidents as possible. Then a safe work environment is created in which everybody feels happy.

For teachers Key performance measures are mainly dependent on the scores of the children they have educated that year. The scores of their class, regarding the Cito, and method bound tests are the most important performance measures for the teacher. Furthermore, some teachers have a POP, a Persoonlijk ontwikkelings plan, in which they have goals which they want to achieve, or things in which they want to become better. This is evaluated during a meeting between the director and the teacher.

Target setting

For some of the Key performance measures defined above there are specific targets set by inspection for education, as well as by the Josefschool. For each year in the primary school there are goals set , which determine what children should have learned by the end of that group. These are mostly processed in the methods. This is evaluated by the scores on the Cito- test of that group year.

Especially regarding the scores on the Cito-tests there are specific targets. The inspection regarding the Cito tests in class 1 until 7, wants that 60% of the pupils in each year learn enough to go through to the next year. The Josefschool wants that 75% of the pupils make the Cito good enough to go through to the next group. This is summarized by the location director.

“You have a fundamental level, which you have to achieve with a child. Approximately 75% of the children in your class needs to have the fundament, to make the next step to the next class. The

inspection wants that 60% of the children have that fundament. We as a school want 75% of the children to have the fundament to go to the next class." (Location director)

Furthermore, schools have to score the end- Cito above the country average. This is a hard target which schools have to accomplish in order to retain their "basisarrangement." The goal is that every pupil at the end of group 8 is on the level of the end of group 6. Also the low intelligent children. This is shortly summarized by a teacher:

> "Inspection S&O sets a number of goals, which you have to meet each year, or have to meet, goals regarding what the school has to offer the children that year." (Teacher 4)

> "They want the children to have mastered at least the level of the end of group 6 when they go to the secondary school. Even the VMBO'ers." (Teacher 4)

The school also sets his own targets for quality of teaching at the Josefschool. These targets are based on the Cito-scores and are ambitious, but these targets are more soft than hard. When needed the target is moved up or down, depending on the current situation of the group, or the child.

For teachers besides the Cito-scores for which they think they are responsible, there are no really hard targets. They have to make sure they offer the classes, offered by the method which is used. But this is evaluated also by the methodbound and Cito-tests. There are POPS, Personal development plans in which teachers can say in which way they want to develop themselves, or what they want to achieve for themselves, but these development plans do mostly not really contain hard targets. It might be the case that a target in such a POP is to improve your didactical skills, when the school gets signals that the results of the classes of the specific teacher are below expectation. This can become a hard target. But in principle, besides the scores on the method bound tests, and the Cito tests which need to be achieved there are no really hard targets.

Regarding the social emotional side of teaching there are no specific hard targets. There is PBS in place to register the amount of incidents, and to make sure that a safe environment is created. However, there is not really a target on the social emotional side besides having as little incidents as possible on the school.

Performance evaluation

There are multiple moments of performance evaluation present at the Josefschool, and these evaluation processes take place on different levels of the organization. The performance is mostly evaluated by use of the methodbound tests and the scores on the independent tests made by the children, the Cito- scores.

On class-level the teacher evaluates the performance himself by use of method bound tests and Cito-tests. He or she checks what the current bottlenecks of the lesson were. Did everybody understand the lesson? Or are there points which require more attention.

Then there is a cluster meeting, with for example the cluster of class 5/6 and there the teachers of the classes 5 and 6 compare results of the methodbound tests, or the Cito tests. What has gone right? What has gone wrong? What can we improve to improve the Cito score? Sometimes the IB'er is also involved in this meeting.

Above that, two times a year, once in the middle of the school year, and once at the end of the school year the whole teaching team of the school has a meeting in which all results from all groups are being discussed. What have we done right? What has gone wrong and what can be better? These evaluations contain both objective as well as subjective parts, because during these meetings the story behind the numbers is discussed as well. Evaluation is not only based on the numbers, but they are input for the discussion.

On higher levels the direction looks at the scores of the groups and decides where the school has some points for improvement. And from the external level the inspection evaluates the Cito-scores, especially the scores of class 8 are evaluated each year to check if the performance of the Josefschool is still on an expected level.

Besides these evaluation processes of performance on an individual level teachers can have a meeting with the director , in which their functioning is assessed.

Rewards or punishments

At the Josefschool there are no monetary rewards for the school, or for teachers when they achieve the goals which are set. There are some non-monetary, informal rewards. When goals are reached teachers can get an attention in the form of a cake, or some sweets for example. The rewards system at the Josefschool is best summarized by the location director:

> "No we do not have official rewards, or an employee of the week like in a business company. But I try to give somebody a compliment, or to give a cake to the team to say that they have done a good job, and that we have reached our goals. But that is more like a gesture. We cannot give monetary bonuses" (Location director)

However, besides the gestures, which can be seen as non-monetary rewards, there are also signs of intrinsic rewards. Some interviewees indicate that they get a good feeling when they see that their class, or their school has performed well and they have reached the targets. They get their satisfaction from what they experience in class, or they give a compliment to themselves. As the IB'er says:

> "I think a compliment can be a reward. It is a reward for me when I hear people say something like " Wow, you have done a good job", or "wow, that is put together in a nice way."" (IB'er)

Regarding punishments, on individual level there are no direct punishments for teachers when they have one year, or one period in which their class does not really meet the targets. However, when the school signals that a teacher does systematically fail to reach the targets, or the results of the teacher drop systematically a conversation with IB or the director follows. Consequences then may be that the teacher in case has to follow extra education, has to move to another school, or that the teacher gets fired. One teacher explains

> "When my Cito scores drop dramatically and this repeats itself multiple times, I get a conversation with the director or IB to see what is going on?" (Teacher 1)

On school level, when the school scores below the countries average Cito score in group 8, there are consequences. The inspection of education wants to see a plan from the school, in which the school explains what is going wrong, and how they want to improve the performance. The procedure is best summarized by the location director.

> "On school level you can get the following procedure when the school does not meet the criteria. It is possible that the school comes under supervision of the Inspection, which means that Inspection visits the school more often, and demands change in the areas of personnel and resources. The Inspection gives the school the stamp of a weak or really weak school, and the results have to be improved in one year. In one year you have to get your basic arrangement again." (Location director)

However, there are no direct financial consequences when the school fails to achieve the Cito-score desired. The money inflow is determined by the amount of children educated in the school. The inflow of new pupils might however be affected when results are continuously bad.

Information flows, systems and networks.

There are multiple information flows, systems and networks present at the Josefschool. The formal procedures are mostly discussed already in the performance evaluation part. The most obvious information systems present at the Josefschool are the IT systems to follow the results of the school regarding learning yields, the Parnassys system and the Cito pupilfollowing system (LVS). These systems contain both feed-forward and feedback information, and provide the information on which the performance is mostly evaluated. Two times a year , after a period of Cito-tests the results of the school are discussed in a team meeting. These team meetings take place in the middle of the year, and at the end of the school year. Every teacher has the possibility to see the results of each class, regarding the past period. These results are used to set new goals regarding the following period, but the results are also used to look back at the year so far. Is there a need for adjustments in order to improve the results?

For teachers of a specific group the information of these pupil following systems can be used as a feedforward information, as it provides information about the difficult subjects of the year.

Furthermore, the management team uses the information from the Cito- LVS system as feedforward information as well. It provides points for improvement or change in strategy. The IB'er explains this process very accurate.

> "We have a test evaluation at the middle of the year and at the end of the school year, We look with all the team members: What do we actually see, what do we see in the graphs? There is a growth, what is the cause of this growth? Are there any questions? Does anybody have ideas, and if we see a group a huge increase, we can ask each other: Wow what have you done to suddenly achieve this result? In that way we dive into the results as a team. Looking at the school management team, we look at the points we need to improve on." (IB'er)

Besides the feedback and feed-forward information, present in the evaluation cycle, teachers give feedback to each other or ask feedback from the IB'er or the director when they feel the need to do so. This is expressed in the following statements

> "I think I do not know enough about many things. But I am a teacher who is going to search for information, or I go and talk to the IB'er. Can you help me out?" (Teacher 4)

> "When I ask for help, the IB'er wants to come and sit in my class in order to see how we can teach a new counting strategy for example, because this counting strategy seems to be difficult." (Teacher 3)

Also other formal and informal meetings, like training, meetings with other members of the SKOV foundation, or meetings with other IB'ers from other schools are networks in which feedback information, or feedforward information are given. As the IB'er notes

> "What I try to do with other colleague IB'ers is look at what is working, what is effective, and what is not effective? And that knowledge I take back into school." (IB'er)

And on top of that teachers note the possibility to get feedback or feed-forward information from training

> "Sometimes we have an individual training which you choose yourself. And with that new knowledge you can enrich your own team. We are encouraged to do that." (Teacher 2)

The IB'er also notes that the Josefschool gets feedback from the secondary school, with regard to the school advice that has been given in group 8. So that is also a form of feedback information.

Lastly, the Location director also mentions one possibility for feedforward information. Going to best practice schools to see what they do, and to see if their strategy for learning will work at your school.

> "We go to really good schools with high grades. And we try to get to know what they do different compared to our school. And does that fit in our school?" (Location director)

PMS use

The PMS of the Josefschool is used in a rather mixed way. On one hand the measured results are used as input for discussion in team meetings. What went wrong in the past few months? What can we improve and what will we improve in the next 6 months? In the school the story behind the numbers regarding Cito-tests, and other method bound tests is seen as important. When possible the targets set by the school for specific classes can be changed, if it becomes clear that the initial targets will not be met. In that way one can say that the PMS of the Josefschool is used in a quite relational way, with the use of rather soft targets. Accountability for results here is quite relational.

However, the school itself has to meet a particular score on the Cito-tests each year especially regarding the end-cito of group 8. This is a hard target which the school has to achieve. And the need to meet that specific Cito-score set from above by the inspection, and is pushed down to the level of the school and the teachers. The one important thing that has to be achieved is Cito, and when there is a chance that the school is going to fail to meet the required Cito-score, then the decision is just made to for example spent more time on mathematics, and skip the music class. As one teacher notes:

> "Especially in the case when you are a teacher at group 7/8 and you get the feeling the threat Is coming that we are not going to achieve the average score. In that case it is sometimes said like: Ok then we have to focus more on these things at the cost of other subjects which have to give way." (Teacher 2)

So in that way the PMS at the Josefschool is used in a very mixed way. The intention is there to use it in a relational way when possible, in which the story behind the numbers is also very important. But in the end one can say that due to the hard Cito endscore the school has to meet each year, although the PMS is tried to be used in a mostly relational way, in the end some results, especially the ones regarding the Cito test, really need to be achieved. Especially in group 8. This makes the use of the PMS sometimes rather transactional, and accountability for the results also rather transactional. A teacher notes the following about this:

> "As a school we have to achieve a certain endnorm. So you are continuously busy with achieving the Cito targets." (Teacher 4)

So concluding one can say that the intention is to use the PMS in a relational way to account for performance, but the use of the PMS sometimes becomes rather transactional, and incentivizing, especially because at higher levels the performance measures are merely used in a transactional way to account for performance. As one teacher notes

> "If you look at it from a higher prespective, at the top they look particularly to the hard numbers and measures." (Teacher 3)

PMS change

During the last years the PMS at the Josefschool has changed. The introduction of multiple IT systems to monitor the performance of the school is one of the most striking changes in the PMS system. There are more systems to monitor the performance than there used to be, which has led to more performance measurement moments from Cito. One teacher notes:

> "In the past you only had the end-test of Cito. You did not have any Cito measurement moment in the years before the end Cito. Now we have measurement moments every year from toddler until group 8." (Teacher 1)

There is also more focus on the quality of the teaching at the Josefschool. Since parents want to know at which level their child is, and since the inspection uses the results of the Cito-test to determine whether a school is good or not, the attention at the Josefschool according to some interviewees has shifted away from creativity and expression subjects towards the more cognitive subjects that are part of the curriculum, or part of the Cito-test. These subjects have received more focus in the last years. This is noticed by a teacher

"First we really had time in the schedule for music, drawing, manual skills and world orientation. Drama was also on the time schedule. There was time for lessons in these subjects. Nowadays much of that time has gone lost and has been put into the education of counting, language and reading." (Teacher3)

Another change that is comes as a consequence of the introduction of more measurement moments is the fact that during the last years the results of the tests have to be entered into many more different systems, then in the past. In the past the results were not that much on paper, but in the head of a teacher. Now there needs to be accounted for actions more often. As one teacher notes

> "I can look back 18 years now, and when I started I only had to register results once, and then I knew who needed extra help, and on which subject. Back then it was all in my head. Now I have to register the same thing 4 or 5 times in a different system." (Teacher 3)

Furthermore, the introduction of the computer has led to much more digitalized learning methods and lessons that are given with help of internet, or films, whereas in the past pupils were more taught by lessons from the book.

> "In the past we used to do everything by the book. It was a great exception when we did teach with film or moving images. Nowadays we have an active board and we teach with use of moving images. That is a nice supporting tool for everything they have to learn." (Teacher 2)

Lastly, one mentioned difference in the PMS is the shift in control mentioned by the Location Director. In the past inspection visited the school once in two to monitor the schools. Nowadays the school is not visited anymore by the inspection, but the inspection has a meeting with the director of the SKOV foundation, in which he has to account for the results of all schools in the SKOV-foundation. The Josefschool itself is not visited by inspection anymore. The director of the foundation has to come to check the schools of the foundation. As the Location director says:

> "Inspection in the past checked our school once in two years. After that it became once in 4 years and in that period of once in two years, once in four years they talked and came to the schools themselves. Nowadays inspection has a meeting with the director of our foundation. Thus not anymore with schools individually. The director of the foundation has to account for the results towards inspection. And the general director of the foundation checks the schools

of the foundation. Whereas before the inspection checked the schools individually. Now the inspection checks the foundation and the foundation checks the schools." (Location director)

The Hofstede framework applied

In the last paragraphs a diagnosis is made of the PMS present at the Josefschool. Now the focus shifts towards the match between the activity teaching and the use of the control system (the PMS) Can a PMS be used to control the activity teaching at a primary school?
To check whether the activity teaching provides a match with the current PMS the questions of the Hofstede framework were asked in the interviews. Following the flow-chart of Hofstede with the questions resulted into the following

The respondents saw the objective of teaching at a primary school as unambiguous. Everybody gave almost the same response at the question stating that the objective of teaching is to learn something to the children, from which they can benefit in the current society.

Regarding the measurability of output, teachers saw part of the output of teaching at a primary school, especially regarding the Cito -subjects, like mathematics and spelling as reasonably well measurable. However the respondents also indicated that teaching at a primary school contains some elements that are not measureable quantitatively, and require subjectivity of the teacher. The behavior of children is also a critical part of teaching in a class and this is not well measurable as has been noted by various interviewees. As one teacher says

> "The social part is really difficult to measure I think. The How does a child feel in its own skin. That is something you cannot measure. You can only see and hear that." (Teacher 2)

Various teachers, and also the location director note that the output of teaching is measurable under certain conditions. The measures say something only when the story behind the measures is known. The director says this about the measurability:

> "It is measurable, but the most important thing is the story behind the measures." (Location director)

As such the output of teaching is largely not measurable quantitatively. Outputs can be measured, but these measures only say something about the performance when the story behind the measures is known. Furthermore, there are many subjective factors, like emotions of a child, and behavior of a child, that have a great on the performance but these factors are not measurable quantitatively. This thus requires subjective information.

All interviewees considered the effects of interventions as fairly unknown. When for example a new method is introduced the effects thereof are not known immediately. After an implementation phase of multiple years it becomes clear what the effects of interventions are. So they are known after a period of time.

Finally the interviewees saw teaching, and education at their school as a repetitive activity. The time of the year in which the lesson is given might vary, as well as the way in which a teacher teaches the lesson to the children. This might vary per group, but the content of the lessons stays the same. This is well illustrated by the following statement of a teacher.

> "We follow the method, that is our guidance. However I notice that one year I prepare the lesson that I have to give, and I educate my class in a certain way. One year later I review how I have given that lesson the year before, and I think: Oh, I can say this in another way, or I think: it is another time of the year. Sometimes the same lesson is given one month later. In that case I have to change the lesson a bit, because the lesson does not fit in the environment anymore. The content of the lessons you give stays the same, but one year I might educate in one way,

and with another group I think: Oh with this group I can give this lesson in another way. Maybe it is nice to do it like this with this particular group." (Teacher 2)

So following the flow chart of Hofstede the most suitable form of control for teaching at a primary school would be judgmental control. Teaching to children involves many parts that require professional judgement, and thus require judgmental control. The quantitative measures only say something about the quality of teaching when the story behind the measures is known. Problems regarding the behavior of pupils, or the ambiance in class require professional judgement. Because of this, performance measures regarding the quality of teaching at a primary school cannot be put in quantitative measures totally.

The actual type of control applied to the activity teaching

When asked about the actual type of control, answers varied across functions, and the answer also varied regarding internal and external control. When looking at the actual control applied externally, so regarding the control of teaching in school by the inspection, the opinion of the respondents is that this can be seen as routine control. The results of the Cito-test are used to see if the school has performed well. This is a hard control, and that is the result on which the school is evaluated by the inspection. When looking at the actual control applied internally, so at the Josefschool itself opinions diverged. The director, IB and one teacher perceived the actual control applied internally as trial and error control. However, 2 other teachers responded that they felt the actual form of control applied internally with regard to teaching resembles mostly routine control.

When looking deeper into the answers given by all respondents a mixture of characteristics can be seen. The performance evaluation contains elements that are easily put at the trial and error control. There is an evaluation of performance two times a year where successes or failures of the past period are evaluated, and where it is possible for the teachers and the school to learn from its mistakes, or things that went well. As one teacher says

> "I think that we use trial and error control for the most part in our school. I think that our school looks relatively well into the results, and how we have accomplished them. Colleagues are also asked to share their opinion with the group. Colleagues are asked :what do you think? If you look at the upper level, the inspection they just look at the numbers." (Teacher 3)

However, some other teachers indicate signs of routine control, and feel the current situation at the Josefschool resembles mostly routine control. One teacher explains her choice for routine control in the following way:

> "When I look at my guidebook, there are formats concerning how we should educate the Mathematics lesson. We also have our mathematics lessons together at the same time. Many things regarding teaching are constrained by rules and procedures. And you have to follow the method. You can play with it a bit, but you cannot let the method go completely, because then you will be alone in your team." (Teacher 1)

Another teacher says:

> "When I look at the organization I would say it is like: These are the numbers. That is the basis on which we are held accountable for." (Teacher 4)

Furthermore, there are multiple responses of teachers and IB, indicating that in the end is all about Cito, and getting a high score on that Cito-test.

Thus, although the results regarding Cito are used as a possibility to improve, and to get to know the story behind the numbers, in the end for the school it is all about getting a good Cito-

score, and working towards that hard Cito-score. There is pressure felt to make the Cito-test in a way that is sufficient. One teacher formulates it like this:

> "In the end you want to comply to the Cito. You want your class to pass the Cito-test, because when they do not pass people start to think: Who had that class, why is there not a pass level?" (Teacher 1)

So concluding: At school level they try to use the measures explorative, and they partially succeed in doing so. At school level the actual form of control thus most of the times resembles trial-and error control. However, the system used sometimes changes more to the characteristics of routine control, because in the end the inspection only looks at the Cito-scores of the school compared to the rest of the country, and that is the most important thing for the Josefschool. In this way routine control, and a transactional use of the measure of the Cito-score follows its way down to the organization. Given the answers from the interviewees at the Jozefschool the current situation resembles mostly trial and error control, but there are features of routine control mentioned as well.

Match or Mismatch between the PMS and the activities?

As can be seen in the paragraph above the most suitable control form for teaching at a primary school is found to be judgmental control, whereas the control system used is seen as a mix between routine control and trial and error control mostly at internal (school) level, and at the external level the actual control is seen as routine control by the interviewees. The question regarding Hofstede is: is there a match between the activity teaching and the current PMS? The answer to that question has to be no. There is a type II mismatch. A PMS is used, whereas teaching at a primary school contains so many features that require professional judgement that quantitative measures, just like scores on the Cito-test, only provide a part of the story regarding the actual performance. Behavioral problems, or problems at home can have such an influence on the performance of a child, and these are factors that are not measurable quantitatively. However, the PMS that is currently in place at the Josefschool uses quantitative measures with regard to the cognitive revenues, and according to multiple teachers there is very much weight given to these quantitative measures.

> "We are too much focusing on results. Every time there is more to do, and everything is about counting, language and spelling." (Teacher 4)

> "I think there is too much weight given to the Cito test. When I see what sort of a big thing is made out of the Cito-test. I think that is not healthy that our performance is determined by Cito, and we even need to practice the way Cito asks questions. " (Teacher 4)

> "Cito is the absolute ruler in education country. It puts so much weight in the bowl." (Teacher 1)

Therefore, the conclusion here is that the activity teaching at a primary school does not lend itself for the use of quantitative management control system like a PMS. Teaching contains parts that require subjectivity and professional judgement. Therefore the PMS does not capture the total picture of the actual performance of the Josefschool, if subjective judgement from the teachers is not taken into account. The PMS itself provides only a part of the picture regarding performance. However a PMS with quantitative measures regarding the cognitive performance of the children is used at the Josefschool. There is thus a type II mismatch in the typology of Hofstede. A PMS is used in a fairly transactional way to check performance, whereas teaching at a primary school does not allow a PMS to be used in such a way. This has effects on the activity teaching which will be discussed in the next section.

Effects of the actual form of control on the activity teaching.

The analysis of the PMS used the Josefschool is given in the beginning of this chapter. Furthermore, we have seen that the activity teaching does not allow the use of a PMS to determine the performance. But in fact the PMS is used to determine the performance of the Josefschool. This means there is a type II mismatch . Now the question becomes: What are the effects of the actual control on the activity teaching at a primary school. First, the positive effects of the actual control system on the activity will be discussed after that some bottlenecks, or negative effects that pop up, because of the actual form of control will be discussed.

Positive effects of the actual form of control on teaching

According to the interviewees one positive consequence of the PMS is that teachers can follow the progress of a child from group 1 until group 8 to check their growth, and they can signal who needs extra help for a lesson and who gets it. As one teacher says

> "With that testing culture of us, you filter out the children you need something more, and the children who already get it." (Teacher 2)

Another one notes that the PMS can be a good check-up for the teacher to see what rendered results and what did not.

> "There has to be measured, because children have to grow, and because you want to know: Hey what I did this year, did that have any results?" (Teacher 1)

Furthermore, teachers note that the PMS, and especially the measures regarding cognitive performance of a child can give them some coverage for parents. And parents can be prepared for what to expect after the primary school. It is seen as a nice explanation tool. Teachers can account for the results of the child towards adults in a more relational way, and they can explain the results to the inspection too, because it tells where a child is standing cognitively. A teacher explains

> "I think you can cover yourself a bit with the use of the pupil following system, it makes certain problems more clear. You can address and explain certain problems to parents. And also regarding the "passend onderwijs" Because offering "passend onderwijs" is also difficult to give." (Teacher 2)

Another one notes

> "If I look at the question: Where does a child stand, the Cito is a nice helping tool I think. Also for parents I think it makes it clear." (Teacher 4)

The IB'er notes

> "For parents the PMS can give a bit of an insight into the coming advice for the next school and the next level in group 8." (IB)

So the PMS provides a nice tool to account for performance towards parents, and it provides a good check-up for the teacher as well. As such the actual form of control provides a nice tool to account for your performance.

Negative effects of the actual form of control on teaching

The current form of control applied at the Josefschool provides not only positive effects. There are also other consequences and effects that arise because of the actual form of control. These are discussed here.

Too much importance to the Cito-test

Firstly, the actual form of control leads to too much importance of the measure of the Cito- score. The Cito tests, according to multiple teachers, have too much weight, and in the end merely are used in a rather transactional way, especially by inspection. This causes multiple other bottlenecks, or consequences.

The first bottleneck that is caused by the over importance of Cito is the fact that due to the focus that shifts very much to the Cito-subjects, other subjects, which are also very important, get less attention, or no attention at all. The focus is mostly on the subjects that are part of the Cito-test. One teacher notes:

> "Performance is really important. I think that creativity is also very important, but that is not tested. Creativity is not that much appreciated." (Teacher 1)

Another teacher agrees with this view and notes something that can be described as time-task compression:

> "We have to do so much, everything is rolling around calculating, language and spelling. Geography, history and biology does not matter at all. Now we have to focus more on technical reading. Ok, but that means there is less time and you have to spend less time on other subjects. And those are mostly the subjects you do not want to spend less time on, like expression subjects, or drawing. " (Teacher 4)

Even the location director notes that the time spent at creativity and expression is diminishing

> "What you will see more and more is the fact that the expression and creativity subjects get less attention. Even though these subjects are also very important. But we have to choose, what does our population need? What kind of pupils do we have?" (Location director)

Besides the decreased attention for things that are difficult to measure, or require soft skills, such as creativity and drama, the focus on the Cito-test also sometimes leads to the possibility of gaming the test results, for example by teaching to the test. Two teachers indicate that it is possible to rehearse the exact question asked in the Cito-test later on, and that this is maybe done at some schools.

> "You can practice the Cito test if you want. I have the booklets there, and then I ask myself: Are all schools, all colleagues, all teachers…. Do we all use these tests in the same way? An example thereof is a dictation. You can just go and practice that with class. You can practice the exact question! The exact question! This is not the case at the group 8 end Cito, but still in the other groups you can practice the exact question of Cito." (Teacher 3)

> "I know for a fact, and now I'm not talking about our school, that there are schools where teachers uhm, fraud is a big word, but they practice the Cito questions before, they correct wrong answers afterwards. That is because of that fear culture and that results oriented culture from Cito, but it makes our work harder." (Teacher 1)

Another problem a teacher signals is the fact that it is impossible to give an explanation for a lower Cito score of a group, or a child. The Cito only gives hard numbers, and when a child has a behavior disorder that makes it more difficult for him to concentrate this cannot be taken into account while

evaluating the score. This also counts for some other non- quantifiable factors affecting the Cito-score. Soft knowledge, and professional judgement gets lost in this way.

> "Sometimes children are in a difficult situation at home, and you cannot give that as a reason to Cito. Or sometimes children are in a class with 2 pupils that have a reference to the special education, where there is no room. That has influence on the Cito score, but I cannot put that down in the Cito score." (Teacher 1)

Furthermore, teachers report that they feel limited to go and teach more than just the lesson that needs to be taught. They feel the pressure of just doing the lesson. They really want to do more, but they do not find the time, because there is so much to be done.

> "Yes, for me uhm. I think that I get too little space as a teacher to give my own spin to some lessons. The time scheme is just completely full." (Teacher 4)

Stress, and fear

One other consequence of the pressure teachers feel to achieve the Cito-targets is that they feel a lot of stress. When their class does not meet the Cito target the teachers sometimes think that is because of them.

> "Yes, it gives a lot of work stress. When you have a class 7/ 8 which due to whichever circumstance ever scores below the average Cito-score, that feels like a personal failure. That gives stress." (Teacher 1)

Also for children the focus on Cito can lead to stress

> "Some people really like the Cito tests, but other really get into the stress because of it." (Teacher 3)

The focus on the Cito also leads to what some teachers refer to as a fear culture. They have fear to let go the method, or do something different then planned in the lesson.

> "Due to the focus which is much on performance I think that we are too scared to let the lesson go. We are too much focused on just the lesson. But when you look at the goal of the lesson you can do so much more with it. That is a shame." (Teacher 4)

As another teacher notes

> "In the past in toddler groups there were no Cito's and it was much more free. Nowadays we all do as Cito wishes. That goes at the cost of some kind of open-mindedness." (Teacher 1)

The fear can also be seen when looking at the performance evaluation. One teacher notes that she is sometimes reluctant to give feedback, because she thinks it can backfire.

> "I think it is heavy to give feedback to someone, because the other might feel attacked, although we all work very hard." (Teacher 4)

A last negative consequence that is mentioned by many teachers is related to the focus on the cognitive subjects discussed earlier. This focus on cognitive subjects goes at the cost of the children who are more creative. They cannot show where they are best at and always have to do things that are difficult for them.

> "It is frustrating that the time gets away from the creative subjects like drawing, because these subjects are important too. For a bit of relaxation in the day, and for the children who have their qualities more on the creative side." (Teacher 4)

Extensive bureaucracy

Another effect of the actual control on the activity teaching at a primary school is that the introduction of the pupil following systems such as Parnassus, the LOVS of Cito, and PBS has led to the fact that teachers sometimes have to give exactly the same information, four or five different times, because there are multiple systems that need that information. As one teacher says

> "Nowadays everything has to be on paper, in our case at our school things are on paper, things are standing in the cloud or in Parnassys. Then we have things standing in the group plan. Sometimes I do have to notate the same point four or five different times." (Teacher 3)

Also before evaluating the tests teachers note that they have much forms to be filled in

> "We have much much paperwork to do. Not only the Cito which has to be done, but we notate also what the concentration and the work attitude of the pupils is." (Teacher 1)

This bottleneck also comes in play when teachers encounter children in their class who have special needs, that they cannot give. When teachers feel that they are unable to handle a child because he or she has special behavior, they need to feel in many forms and many other people need to come and observe if the child is really behaving that bad in class. A teacher explains the procedure

> "Before you can send a child to the special education you need to go to so much paperwork, you get scared of it. You need to make a whole dossier and then Stromenland needs to come and observe, and you need to pass through several commissions with the dossier to see if the pupil really needs the special education, and if that is even possible. Sometimes you are one year further, and the results have already suffered." (Teacher 4)

The above mentioned points are the consequences of the current control on the activity teaching. The biggest bottlenecks because of the mismatch between control applied and the activity teaching at a primary school are summarized in the following points also found in the literature:

- Tunnel vision on Cito measure.
- Time-task compression
- Loss of soft knowledge and less focus on creative subjects that are not quantifiable, like drawing.
- Gaming of the system
- Stress
- Extensive bureaucracy

Other bottlenecks regarding the current PMS

Besides the bottlenecks with regard to the mismatch between the PMS and the activity teaching at the Josefschool, other bottlenecks of the current system were identified. They will be discussed here.

Too little focus on vision and mission

The first bottleneck which is identified is that teachers feel that there is too little focus on the vision and the mission. They feel like the mission and vision stays too much on paper, and is not enough visible in class. Furthermore they are not that much informed about the progress. As one teacher says

> "The vision is not finished jet in my opinion. It is written down that we want to have a childcenter in 2020, but there is no continuation. And we hear too little from that." (Teacher 1)

Another teacher notes

> "I think everybody is concerned about the lessons, the methods, the children and the social-emotional functioning of the children, and I think that the mission and vision stays a side issue." (Teacher 3)

Quality of some CSFs not good enough

When analyzing the Critical Success Factors it became clear that some CSF's need more attention at the Josefschool. Teachers indicated they needed more teachers in class and the quality of some methods could be improved as well.

As the IB'er notes

> "Maybe we waited too long with new methods. It was needed, because the method did not fit anymore with the things the children needed to learn. We have multiple new methods, but what we need to revise is the current language method. The language does not fit anymore with the world the children live in." (IB'er)

A teacher says the following about the quality of the methods:

> "The world orientation method and the language method really need to be revised. Especially our language method is old and falls apart." (Teacher 3)

Furthermore, there is need for more teachers in the classes according to many teachers, but this is a problem concerning the KSF which is also a sectoral problem.

Performance evaluation

One bottleneck of the performance evaluation has already been discussed. Some teachers have difficulties criticizing work of others, because they all work very hard. Another bottleneck there is the fact that there are not many meetings between the direction and the teacher one on one. One teacher said that she felt that she had to tell her story, and that she wanted to hear from the director if she did do her job well. This can be improved.

The last bottleneck regarding performance evaluation although it is not mentioned as a bottleneck by the interviewees, is the fact that as the location director mentioned, the foundation comes to check the schools of the SKOV foundation. The foundation is checked by inspection. The school in this way checks its own performance, and in this way inspection does not get an idea about what is happening at the schools. This should be improved.

Not enough rewards

A last bottleneck with regard to the PMS concerns the area of rewards. Teachers feel like they deserve more appreciation of the direction. They sometimes get a cake or so, for good work. However they feel like compliments can be more outspoken to them. Now compliments are not given that much according to teachers, although they all feel the director tries his best to do so. It still can be better.

Chapter 5: Conclusion and discussion:

This chapter presents the conclusion of this thesis as well as the discussion. The conclusion summarizes whether the PMS used at the Josefschool matches with the activity teaching, and summarizes the positive sides of the current PMS as well as the bottlenecks identified in the previous chapter and recommendations for improvements of the current system.
The discussion addresses the limitations of the current research as well as potential topics that might need further investigation in following research.

Conclusion

This thesis addresses the use of a PMS at the Josefschool. The goal of this thesis was to check if teaching at a primary school provides the conditions for the use of a PMS to control this activity, and to suggest solutions for the bottlenecks identified, based on the diagnosis of the PMS, and the (mis)match between the actual control system (PMS) and the activity teaching. As such a better match could be achieved. To achieve this goal the following central question was formulated: Is a Performance Management System a suitable tool to control the activity teaching at the primary school, and if not what can be done to make a PMS a more appropriate tool to control the activity teaching?

Firstly, the current PMS of the Josefschool was diagnosed by the use of the framework of Ferreira and Otley (2009) Then, to check whether or not the PMS provides a match with the activity teaching that needs to be controlled the framework of Hofstede (1981) was used to analyze the fit between the activity teaching and the PMS used to control the activity.

The conclusion hereof is that the PMS as it is used now at the Josefschool does not match with the activity teaching. The activity teaching at a primary school is matching with judgmental control. Teaching at a primary school entails many psychological, or behavioral factors that determine how a child is performing in class. Those factors cannot be measured, and need professional judgement. As such the use of measures, such as the measures in the PMS of the Josefschool only provide a part of the actual performance of the school.

At the Josefschool the PMS is tried to be used in an explorative way. However the most important performance measure (Cito-test) is in the end used in a transactional way by the inspection and it works its way down to the Josefschool. The Josefschool uses the Cito measure sometimes also in a rather transactional way. This leads to a type 2 mismatch. The activity teaching does not provide the conditions to use measures in the way they are used now at the Josefschool. The measures provide only a part of the performance regarding teaching, and thus a PMS as it is used now is not a suitable tool to control the activity teaching.

Based on the diagnosis of the current PMS and the mismatch between the activity teaching in a primary school, bottlenecks, or consequences showed up. For these bottlenecks suggestions for improvement are given in the next paragraph. The suggestions for improvement are given in the order they showed up while analyzing the PMS

Possible improvements

The first bottleneck mentioned was that teachers felt that the mission and vision of the school were not enough visible at school. Possible improvements here are to put the slogan of the mission on the school building and to get the mission and vision more integrated in the lessons, due to more work that needs to be done together for example. Furthermore, teachers need to be informed better with regard to the progress of the vision that in 2020 the Josefschool wants to be in one school building. For this a better communication might be useful.

The second bottleneck was the quality of the critical success factors. According to many

teachers the resources provided to teach children are of insufficient quality. The methods the school uses to teach children sometimes are more than 20 years old and not up to date anymore. These methods need refreshing. Furthermore, there is a need for more teachers in class. Since this is also a countrywide problem in the Netherlands it is maybe not easy to solve, but as one teacher said:

> "I find it strange that we have less classes to teach and more hours for direction tasks." (Teacher 4)

So maybe a staff member of the direction can come and help the teachers out.

The third bottleneck identified was the over importance, and incentivizing use of the Citotest at the Josefschool, and all kinds of problems that arose because of this problem. The Cito test is not a bad measure of performance, however in the way it is used by inspection it loses most of its value. When there are circumstances which cause a group or person to underperform this cannot be put into the system as a notation. Furthermore, the Cito-tests of groups 1 till 7 are the same all the years. They do not change. So the temptation to game the scores is high. In this way the Cito-measure becomes a measure which does not measure anymore what it should measure. Furthermore, due to the over importance of this measure many subjects, and factors that require subjective judgement of a teacher, like drawing or music are made less important, although they are very important for the development of a child.

Possible improvements for these bottlenecks are that the inspection does not look at Cito numbers, or other test numbers of the end test in group 8, but at the pupil following system, to check if a pupil grows at his own speed. The growth of a pupil is more important and says more than the score on one test made in one single point in time, which tells something about a moment. An alternative might be to use the Cito measure to check whether a child grows or not, instead of comparing the score to some countrywide average with regard to cognitive performance. As such discretionary power, and professional judgement of teachers becomes important again. Furthermore, more attention should be paid to the more expressive subjects, like drawing, creativity and drama. This is motivating for the children who are not so good at cognitive subjects, but have their talents at the creative side of the spectrum.

Also, Cito-tests should be renewed every year at every group to make sure that there is no possibility to game the scores. And the last point of improvement regarding the Cito measure is that there comes a possibility for a teacher to indicate why a pupil has scored bad at a Cito test. A teacher should get more discretionary power to indicate what is going wrong. Now the story behind the measure gets lost. As one teacher states:

"When a child has a Personal development perspective we do not have to include his or her performance on the cito test into account, because they are cognitively so weak. I want something like that for children with a diagnosis on the behavioral side of the spectrum. For example an ODD, or an ADHD, or ADD you name it. I want to be able to signal those problems, and I hope that this can be included into the calculation of the score of the child. Because these issues can really pull the performance of the class down. " (Teacher 1)

The fourth bottleneck identified problems concerning the performance evaluation. Here three points of improvement can be given. One point of improvement concerns that one-on one meetings between direction and teachers should become more important. Now POP meetings are not held, or are seen as a one- way talk from teacher to the director. Give every teacher at least one meeting a year to discuss their performance with the director.

Furthermore, it was indicated that some teachers have difficulties regarding evaluation of other colleagues. A possible improvement here is that the communication between the staff becomes

better, and that everybody is encouraged more to give his or her opinion, without the chance of facing unwanted consequences. In this way people dare to make mistakes, or help solving the mistakes made, and people can be held accountable in a more relational way.

One final bottleneck with regard to performance evaluation was the fact that inspection does not visit the Josefschool anymore when checking the results. The SKOV visits the Josefschool. The point for improvement here is that inspection should pay more visits to the schools themselves. In that way the inspection can get an insight into the story behind the measures, instead of focusing on the Cito-scores.

The fifth bottleneck identified was about the rewards. Teachers indicate that they could use more encouragement, or a nice gesture, a nice word when they as a team have achieved something. Some teachers feel that is still failing a bit. A possible improvement here is for the direction to speak out their appreciation for achieved results more openly.

The final bottleneck was about various systems in which teachers have to note the same event. Sometimes they have to enter the same information into 5 different systems. This leads to very much paperwork. A possible improvement here is to get back to a maximum of 3 systems. One Pupilfollowingsystem which is obliged by law. One system for behavioral issues and one other system. This would already decrease paperwork very much. But another solution for this problem is to give teacher more discretionary power. The example of the time, and the amount of paperwork, it takes to send a pupil to special education shows the need for more discretionary power to the teachers. When a teacher and a school both signal that a child cannot be educated in their school this should be taken seriously, and it should be solved quick. One observation of the situation should be enough to send such a pupil to special education.

A final suggestion for improvement is not explicitly mentioned in the interviews. However rumors are that the government wants primary schools to learn children the Wilhelmus (Den Hartog and Hoedeman 2017). However, teachers have already so much to do and to document that the government should stop setting detailed targets for primary schools. Instead the government should monitor with the schools whether the children learn on their tempo and learns as much as is possible for the child.

Some of the suggestions for improvement indicated above need to come from the government, since some of these ideas need changes in regulation from the government, and for some changes more money is needed.

However, when these changes are implemented, and the professional judgement of teachers is given more room alongside the performance measures of Cito, a PMS can function very well at the Josefschool. The Cito measure, and the pupil following system provide teachers with information about the progress of their class, and gives them a chance to improve, or give extra attention to a lesson or a child, when they indicate that something is going wrong. The following of students as it is now, also gives teachers a tool to account for their actions to the parents. Furthermore, such a system gives parents the possibility to get an insight in the advice a child is going to get in class 8. So performance measuring can be good, but at the Josefschool it has to be combined with the professional judgement of teachers to capture the story behind the measures as well. Some steps in the right direction are already taken. Firstly, the use of Cito is an end test is not mandatory anymore. A school can choose between several different systems to follow the pupils. Cito is one of them. Besides that, after 2015 the advice of the teachers is leading when selecting a secondary school. (Trouw, 2015) Before that year, the Cito-score, or at least the end score on an end test was leading. However the opinion of teachers regarding the Cito-results of their class should also be incorporated in the evaluation of the Josefschool by inspection. Nowadays this is not done enough.

Discussion

Scientific relevance and practical relevance

This paper contributes to the ongoing discussion regarding the use of Performance Management Systems in public sector organizations. Point in case here is that Performance Management Systems are not totally wrong, they can be used in primary schools like the Josefschool, and maybe also in other PSO's. However not in the way they are used now. Professional judgement of teachers needs to be taken into account too, when looking at the measures. Otherwise the measures only represent part of the actual performance of the Josefschool. These findings support the literature that is critical regarding the use of NPM strategies to control and measure public sector organizations, like Visser (2016) who also shows that teaching at a university is not suitable for the quantitative control advocated by NPM. However when comparing the results of this study to the results of the study of Visser (2016) it is striking that the output of teaching at the university can be measured good enough according to his respondents, whereas in a primary school this is not the case. Maybe this is the case, because at the primary school, not only a development at the cognitive side plays a role, but also a development on the emotional, or social side plays a role. When a child has issues on the social-emotional side this might have consequences for the performance of the child on certain tests, and maybe even for the whole class. These psycho-social things cannot be put into measures and require professional judgement. It supports the claim of Murphy and Skillen (2015) that professional judgement is important in some public sector organizations, and it shows how too much focus on hard measures can lead to the fact that the non- quantifiable aspects are pushed into the background, or might be forgotten as Diefenbach (2009) says, although these aspects play a big role in the performance. However, this paper shows that Performance management in public sector organizations is not totally a bad thing. It can be used as a tool to explain to parents and to inspection why things are going bad, or why someone is scoring good. Performance management, and measurement can thus be a tool to account for actions in a more relational way. Performance Management Systems are thus good, when professionals can tell the story behind the measures like a Cito-score.

The Practical relevance of this paper is that it helps the Josefschool to understand the characteristics of its PMS and the paper provides suggestions to improve the bottlenecks identified in the research. In this way the Josefschool can improve its PMS and the working conditions of the employees. In this way this paper is practically relevant for the Josefschool.

Limitations of the research

There are multiple limitations of the research. First of all in this research the PMS is diagnosed using the framework of Ferreira and Otley (2009) without questions 3 and 12. There are multiple other frameworks that can be used to diagnose a PMS, and that can give different outcomes. It might be the case that because of the use of the current framework some parts of the PMS have been overlooked. Furthermore, the findings of this research only are applicable to this specific situation. At another school, or in another country a PMS might have other characteristics, especially since the Dutch primary education sector has some very specific characteristics. This might cause other bottlenecks to pop up. Furthermore, there is a limitation regarding the actual use of the PMS and the way the Hofstede framework is used in this research. Since in this research teachers and directors chose the control form they think suits best with the current situation at their school, this might cause some subjectivity. Everybody might have a different opinion regarding the actual use of the PMS of an organization, and this was also seen in the answers the interviewees gave. Maybe with other respondents there would have been other answers. Another limitation of this research is that during the interviews the interviewer tried to ask the interview questions in a neutral way, and not

in a way that directs respondents into an answer. However it cannot be totally ruled out that sometimes questions are asked in a somewhat less neutral way. A last limitation to this research is the fact that the coding and analysis in this thesis is based on the personal judgement of the researcher. This judgement is not only based on the answers given, but also the way in which the respondents answered is tried to be taken into account in order to mitigate judgement errors. However, other researchers might interpret the results differently. One last limitation of this research is that only 6 interviews were taken to do this research, due to time constraints. However, since these interviews included the IB'er, the location director and 4 experienced teachers from all classes possible this should result in representative findings for this particular situation.

Possibilities for further research

The results of this research open up possibilities for further research. First of all this research can be repeated for another primary school in the Netherlands to make the results maybe more generalizable. Now the results are only applicable to the specific case of the Josefschool. Also this research can be done, with the use of other frameworks to diagnose the PMS of a public sector organization. For example the framework of Tessier and Otley (2012) can be used to diagnose a PMS. This research can also be done in other countries to see if there is a difference between countries regarding the suitable control for education at a primary school.

Furthermore, another interesting thing to research which is not that much an economics theme, but more of a psychological theme is the question what the effects of the current focus on cognitive subjects has on pupils. In this research we have seen that the focus on cognitive subjects leads to different effects at teachers level. Stress and fear, and tunnel vision. But do pupils also get stress and fear because of the current focus on cognitive subjects. That would be nice to investigate.

Acknowledgements

I would like to thank dr. Visser for supervising my thesis as well as all the employees of the Josefschool who gave me the opportunity to have an interview with them.

Bibliography

Anthony, R., 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis.* Harvard Business Press, Boston.

Argyris, C., Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bovens, M. (2007) Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal, 13(4)* ,447–468.

Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946–967.

Craig, R., Amernic, J., Tourish, D. (2014).Perverse Audit Culture and Accountability of the Modern Public University. *Financial Accountability & Management, 30(1)*, 1-24.

De Bruijn, H. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management, 15(7)*, 578-594.

Den Hartog,T. , Hoedeman, J. *Wilhelmus verplichte kost als Rutte III er komt.* Algemeen Dagblad, retrieved on 20 september 2017 from https://www.ad.nl/politiek/wilhelmus-verplichte-kost-als-rutte-iii-er-komt~a63b68d0/

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration, 87(4)*, 892-909.

Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, *14*(3), 9-16.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review, 14(1*), 57-74.

Enders, J., Westerheijden, D. F. (2014)The Dutch way of New Public Management A critical perspective on quality assurance in higher education. *Policy and society, (33),* 189-198.

Ferreira, A., Otley, D. T. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20(4)*, 263-282.

Frey, B. S., Homberg, F., Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization Studies, 34(7)*, 949-972.

Fryer,K., Antony, J., Ogden,S. (2009).Performance management in the public sector, *International Journal of Public Sector Management, 22 (6*), 478 – 498.

Green, S. G., Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review, 13(2),* 287-301.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, *4*(1), 1-25.

Hendriks, F., Tops, P. Local public management reforms in the Netherlands: fads, fashions and winds of change. *Public administration, 81(2),*301–323.

Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations & Society, 6*(3), 193-211.

Hofstetter,W., Bijstra, J. (2014) Passend onderwijs: zijn we er klaar voor? : Leraren vinden dat de rek eruit is maar staan nu weer voor nieuwe uitdaging. *Kind en adolescent praktijk, 13(3)*, 132-139.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, *69*(1), 3-19.

Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a theme*. Accounting, Organizations & Society, 20(23*), 93-109.

Hyndman, N., Eden, R. (2000). A study of the coordination of mission, objectives and targets in U.K. executive agencies. *Management Accounting Research, 11*, 175–191.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*, 305-360.

Josefschool (2017) *Schoolgids.* retrieved on 10-10-2017 from https://www.josefschool.nl/syndeo_data/media/1_School/School_Schoolgids/schoolgids_2017-2018.pdf

Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1),* 71–79.

Lebas, M.J. (1995). Performance measurement and performance management. *Int. J. Production Economics, 41*, 23-35.

Malmi, T., Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package--Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research,19(4)*, 287-300.

Meier, K.J., O' Toole, L.J. (2011). Comparing public and private management:Theoretical expectations. *Journal of public administration research and theory, 21 (3)*, i283-i299.

Merchant, K., Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems:Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 2nd ed.* FT Prentice-Hall, Harlow.

Murphy, M., Skillen, P. (2015). The politics of time on the frontline: Street-level bureaucracy, professional judgment, and public accountability. *International Journal of Public Administration, 38(9),* 632-641.

Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995) Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15 (4),80-116.

NOS (2016). *'Kinderen willen meer aandacht en minder werkdruk'*. retrieved on 28-12-2016 from http://nos.nl/artikel/2148103-kinderen-willen-meer-aandacht-en-minder-werkdruk.html

NOS(2017) *'koks onderwijzers en artsen ervaren hoogste werkdruk'* retrieved on 3-4-2017 from http://nos.nl/artikel/2166294-koks-onderwijzers-en-artsen-ervaren-hoogste-werkdruk.html

Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems Research. *Management Accounting Research, Vol. 10,* pp. 363-382.

Pollitt, C. (2006). Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory ,16(1)*, 25-44.

Ritzen, J.M.M., Van Dommelen, J., De Vijlder, F.J. (1997). School finance and school choice in the Netherlands. *Economics of education review, 16(3)*, 329-335.

Rijksoverheid (2017). *Financiering basisonderwijs*. Retrieved on 3 May 2017 from https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/financiering-primair-onderwijs

Roberts, J., & Scapens, R.W. (1985). Accounting systems and systems of accountability – Understanding accounting practices in their organizational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10, 443-456.

Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, *20*, 219-237.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Speklé , R. F., Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research, 25(2)*, 131-146.

Ter Bogt, H. J., Scapens, R. W. (2012). Performance management in universities: Effects of the transition to more quantitative measurement systems. *European Accounting Review,21(3),* 451-497.

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research,* 23, 171–185.

Trouw (2015). *De Citotoets is lang zo spannend niet meer*. Retrieved on 16 November 2017 from https://www.trouw.nl/home/de-citotoets-is-lang-zo-spannend-niet-meer~ad21669a/

Van der Meulen, H. (2017). *Ik ben meester Pieter en ik vind het fantastisch,* De Groene Amsterdammer nr. 35 (30 augustus 2017) retrieved on 7 september 2017 from https://www.groene.nl/artikel/ik-ben-meester-pieter-en-ik-vind-het-fantastisch

Van Thiel, S., Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review, 25(3*), 267-281.

Vennix, J. (2005). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Pearson Education, London, vierde

editie.

Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3*), 427-454.

Vesely, A. (2013). Accountability in Central and Eastern Europe: concept and reality. *International Review of Administrative Sciences,79(2)*, 310–330.

Visser,M. (2016). Management Control, Accountability, and Learing in Public Sector Organizations: A Critical Analysis. in A. Hinna, L. Gnan, F. Monteduro (eds.), *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations (Studies in Public and Non-Profit Governance, Volume 5)*. pp75-93. Emerald Group Publishing Limited

Vosselman, E. (2012). Accounting, accountability and virtue ethics in public organizations: from market bureaucracies to moral communities. *Nijmegen Center For Economics*, 1-29.

Vosselman, E. (2016). Accounting, accountability, and ethics in public sector organizations: Toward a duality between instrumental accountability and relational response-ability. *Administration & Society 48(5),* 602-627.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods.* Fourth edition, London: SAGE

Appendix A: Hofstede uitleg

Routine control→ Situatie meest vergelijkbaar met productie van fietsen. (Af te rekenen op harde cijfers en repetitief)

Expert control→ Vergelijkbaar met iemand die een nieuw systeem komt installeren→ (Jij weet nog niet wat goed is, expert heeft vaker met het "nieuwe"systeem gewerkt weet dat wel)

Trial and error control→ Vergelijkbaar met introductie van een nieuwe soort chips. Probeer het uit dit werkt wel, houden, dit werkt niet wegdoen.

Intuitive control→ Vergelijkbaar met coachen voetbalteam. (3-0 verloren. Activiteit komt nooit meer zo terug.) Intuïtie nodig

Judgemental control→ Vergelijkbaar met controle van gedrag, niet meer echt meetbaar, beoordelen daarvan heeft judgement nodig.

Political control→ Vergelijkbaar met oorlog voeren. Hier is het doel van de activiteit ambigu, dus wordt er van bovenaf gezegd wat er gedaan moet worden en hoe?

Appendix B: Interview protocol

Interviewprotocol:

Voorstellen: Bedanken voor de tijd. Uitleggen dat interview wordt opgenomen alleen voor gebruik thesis. Moet het uitschrijven, en bewijs aanleveren dat dit interview heeft plaatsgevonden. Verder wordt het niet gebruikt. Namen gefilterd indien gewenst.

(Hofstede)

- Wat is het doel van lesgeven volgens u?

(Q1 F&O missie/visie)
- Bent u bekend met de missie/ visie van de school? Wat is deze missie/visie?
- (Hoe) Wordt bovenstaande (dus doel v.d. organisatie/missie/ visie) gecommuniceerd/ duidelijk gemaakt naar de docenten
- Hoe wordt bovenstaande naar ouders gecommuniceerd?

(Q2) Kritieke succesfactoren
- Welke factoren zijn van invloed op het succes (of falen) van de school in de missie/ visie?

(Q3, strategieën)
- Zijn er plannen of strategieën om ervoor te zorgen dat de doelen van uw school (bovenstaande) bereikt worden

Q4 Key performance measures
- Zijn er belangrijke eisen/ normen waaraan u/ uw school moet voldoen om de doelen die gesteld zijn te behalen? En doorvraag Q5 targetsetting Kunt u deze eisen benoemen? Staan daar targets op →eisen/targets voor school/ leerling/ docent
- Hoe worden deze beoordelingscriteria/eisen gemeten? (Heeft u bepaalde systemen die prestaties van school/ kinderen/ uzelf meten of volgen?)

(Hofstede)
- Is (de kwaliteit van) lesgeven volgens u meetbaar met harde cijfers?

- Geven deze beoordelingscriteria, en de resultaten daarop een goed beeld van de daadwerkelijke prestaties van de school weer?

Q6 Performance evaluatie
- Hoe wordt de prestatie op de beoordelingscriteria geëvalueerd binnen uw school?

Q7 Beloningen
- Zijn er beloningen voor u als u de gestelde doelen haalt?.
- Zijn er beloningen voor uw school als deze de gestelde doelen haalt?
- Zijn er consequenties voor u als u de gestelde doelen niet haalt?
- Zijn er consequenties voor uw school als deze de gestelde doelen niet haalt?

Q8 (Information systems) - Wordt er nog verdere informatie gehaald uit de gemeten resultaten?

Q9: PMS use

- Hoe ervaart u het huidige systeem om prestaties te controleren? Ziet u het vooral als manier om ervoor te zorgen dat u(w school) doet wat er verwacht wordt, of wordt het systeem vooral gebruikt als mogelijkheid om te leren wat er wel of niet goed werkt om doelen de volgende keer beter te behalen.

Q11 (PMS change)

- Is de manier van prestatiecontrole (en het evalueren daarvan) veranderd in de afgelopen jaren?

Hofstede

- Hebben er de laatste jaren veranderingen in lesstof plaatsgevonden?
- Waren de effecten van die verandering in lesstof meteen duidelijk zichtbaar, en waren deze effecten ook duidelijk toe te schrijven aan die verandering in lesstof?
- Komen de lessen die u geeft in uw groep om de zoveel tijd (bijv. ieder jaar) ongeveer hetzelfde terug?

Er wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen 6 soorten controle.
- welke soort controle wordt er volgens u toegepast op deze school?

Bottlenecks
Gevolgen van huidige controle/ meet systeem op het werk van leerkrachten.
- Heeft het huidige controle systeem consequenties voor het lesgeven? (Denk aan lesinhoud, manier van lesgeven)?
- Heeft het huidige controle/ meet systeem nog andere consequenties voor uzelf, of de leerlingen?

Veranderen systeem (improvements)
- Wat zou u willen veranderen aan het huidige controle systeem/ meetsysteem binnen uw school?
- Ziet u het huidige controle systeem de komende tijd veranderen? Is daar mogelijkheid toe?

Vragen/ opmerkingen? Bedank voor de tijd!

Appendix C: Transcripts interviews

Interview docent 1
Datum: 9 oktober 2017
Duur 48 minuten

Interviewer (Hierna I): Goed, de eerste vraag die ik aan u heb is wat is het doel van lesgeven volgens u?
Docent (Hierna D): Ja, wij zijn een lerende organisatie, dus het belangrijkste is dat de leerlingen kennis vergaren, dat ze groeien in kennis. En dat ze ook vaardigheden krijgen voor de rest van hun leven, dus bijvoorbeeld samenwerken, gelukkig zijn, dat zijn toch ook hele belangrijke dingen.
I: Ok, dus het is eigenlijk een soort van opgroeien naar burger?
D: Jazeker, ja.
I: Goed, dan heb ik een volgende vraag: Bent u bekend met de visie en de missie van uw school?
D: Ja, de missie is, ja die zie je in het logo terug hè ik ben, ik kan en ik groei. We willen de kinderen leren, dat ze daarin vooruitgaan. En dat ze ook gelukkig zijn. De visie, daar zijn we nog druk mee bezig. Die komt nog steeds vaak terug op de agenda. Dat is iets wat in mijn ogen nog niet helemaal afgerond is. Er staat we willen in 2020 naar een kindcentrum. Zoals ik zei het staat vaak op de agenda, maar wordt niet doorgepakt. En hoe dat dat dan moet? Hè, want er zijn ook gesprekken met de gemeente nu, want we zitten met een heel oud gebouw. Daar horen we gewoon heel weinig van.
I: Ok, wordt zo'n missie en visie dan wel gecommuniceerd naar u toe, of?
D: Nou we zijn er samen in aan het uhm… We zijn op zoek. Dat komt dus vaak terug in de teamvergadering, dus het is eigenlijk iets van ons allemaal, niet alleen van de directie. Maar het wordt niet afgemaakt. Het duurt te lang. We zijn te lang zoekende.
I: Ok, weet u of dat er naar buiten toe iets gecommuniceerd wordt van de missie of visie van uw school, weet u daar iets van?
D: Te weinig, denk ik.
I: Te weinig ja?
D: Ja, denk ik wel, we zien het ook te weinig terug in school. Kijk dat logo, ik ben ik kan ik groei. Dat zou ook gewoon groot in school moeten kunnen zien. En ook onze kernwaardes. Die zie je wel terug op foto's, maar nog te weinig. Hè het zou gewoon echt op het gebouw moeten staan van: Ik ben ik kan ik groei. En dat is er te weinig denk ik. Maar dat komt ook, omdat het nog niet afgerond is.
I: Ok prima, nu ga ik door naar de volgende vraag. Die gaat over factoren die van invloed zijn op het succes of op het falen van uw school. Welke factoren zijn volgens u van invloed op het succes of het falen van uw school?
D: Nou uhm, er moet in ieder geval een veilig klimaat zijn voor leerlingen en leerkrachten. Veilig bedoel ik mee, ja dat iedereen gerespecteerd wordt. Verder moet je goede middelen hebben, goede methodes. De hardware moet goed zijn. Dan moet er genoeg mankracht zijn. Goede relatie met de omgeving, dus ook met ouders, dat we allemaal op een lijn zitten. En goede informatievoorziening, goede communicatie naar alle betrokkenen.
I: En bent uzelf als docent ook niet belangrijk?
D: Dat zijn de goede manschappen al. Hahaha.
I: Ja, lijkt me ook heel belangrijk.
D: Jazeker, dat is dus, goede manschappen dat is dus in kwaliteit en hoeveelheid. Ja goed doorgevraagd.
I: En zijn er ook plannen of strategieën ontwikkeld, lange termijn plannen, of iets in die richting, die er voor zorgen dat de doelen van uw school bereikt worden?
D: Nou we zitten nu met een traject PBS. Dat is dus Positive Behavior System. 3 jarige cyclus. Dat kinderen dus…. We hebben toch wel te maken met veel kinderen die gedragsmatig moeilijk zijn, zoals

Met opmerkingen [dvdd1]: 1,11
Met opmerkingen [dvdd2]: 1, 14
Met opmerkingen [dvdd3]: 14
Met opmerkingen [dvdd4]: 1,3
Met opmerkingen [dvdd5]: 14
Met opmerkingen [dvdd6]: 14
Met opmerkingen [dvdd7]: 14
Met opmerkingen [dvdd8]: 2
Met opmerkingen [dvdd9]: 3

in heel Nederland. Maar dat is dus op langere termijn dat is een 3 jarige cyclus. Maar we hebben ook 2 jaar geleden hebben we een heel cyclus boeiend onderwijs hebben we veel studiebijeenkomsten rondom gehad. Daar zie je eigenlijk niks meer van terug. Dus eigenlijk komt het er op neer dat we niet genoeg borgen. Dat we niet genoeg handhaven wat we hebben.
I: Ok, dus jullie leren wel, maar jullie doen er vervolgens weinig meer mee?
D: Het wordt niet doorgetrokken.
I: Er wordt niet doorgezet daarin?
D: ja, ja.
I: Maar jullie volgen dus bijvoorbeeld wel cursussen om…
D: Dat moet. En dat doen we ook, ja. Zeker
I: Ok, zijn er belangrijke normen waaraan uw school of uzelf moet voldoen om de doelen die gesteld zijn te behalen?
D: Jazeker. We hebben zelf, ja we hebben 2 toetsinstrumenten. Een de ene kant heb je het Cito. En andere kant heb je de methode gebonden toetsen. Daar hebben we zelf van gezegd 80% van de aangeboden leerstof moet behaald zijn. Dan is het pas een voldoende.
I: Ok dat is vanuit de school dus?
D: Dat is vanuit de school. En dan heb je ook de Cito. En daar. Die hebben hun eigen normering. En dan krijg je dus categorieën. Van I+, dat zijn de kinderen die boven het…. Die bij de beste 20 van het land horen, beste 10% van het land. En je hebt ook de V- score. Die horen dus bij de laagst scorende kinderen van het land. En daartussen heb je dus I+, I, II, III, IV, V en V-.
I: Ok en daar moet u ook een bepaalde score op halen op die Cito?
D: Zeker, ja.
I: Wat is deze score? Weet u dat toevallig of? Nee? Ok, niet bekend dan?
D: Nee, bij mij niet bekend.
I: Uhm ja, even kijken hoor… Hoe worden deze eisen hoe worden deze eisen hoe worden ze gemeten? Hoe worden ze opgevolgd? Heeft u bepaalde systemen om de prestaties van uw school of uw kinderen te volgen?
D: Nou 2 keer per jaar, nemen we de Cito af, dat is dus een landelijke toets dat is eigenlijk een goede graadmeter voor de diverse leerstofgebieden, dus voor begrijpend lezen, technisch lezen, rekenen, luistervaardigheden, begrijpend lezen. En dan heb je natuurlijk ook nog de methodetoetsen. We zijn nu langzamerhand ook bezig met de methodetoetsen in te voeren in het Parnassus systeem. Die heeft een eigen normering.
I: Wat is dat dan voor systeem. Is dat dan een soort leerlingvolg…?
D: Cito is een leerlingvolgsysteem. Dat klopt, daar kunnen we dus de leerlingen door alle jaren goed volgen. En parnassysteem, daar zijn we nu net mee begonnen, dus dat weet ik niet zo goed! Dat zijn we nu net aan het introduceren.
I: Goed, is de kwaliteit van lesgeven vind u die meetbaar met cijfers, zoals een 6 voor rekenen of….
D: Ja nu vraag je naar de kwaliteit van lesgeven?
I: Ja of lesgeven.
D: Ja ik vind dus, je kunt niet zeggen van de Cito is niet goed gemaakt, dus daar is geen goed lesgegeven. Ik vind dat je dat zo niet kunt zeggen. Want we hebben in de klas, we weten allemaal passend onderwijs, we hebben echt kinderen met gedragsproblemen. Die kunnen werkelijk waar de lessen verstoren voor 3 of 4 maanden. Dus er kan in klassen heel goed lesgegeven zijn,worden en dat de Cito dan toch onder de norm zit.
I: Maar kunnen we het überhaupt meten, is het meetbaar
D: Wat meetbaar?
I: kwaliteit van het onderwijs
D: Van het lesgeven?

Met opmerkingen [dvdd10]: 3
Met opmerkingen [dvdd11]: 15
Met opmerkingen [dvdd12]: 3
Met opmerkingen [dvdd13]: 4
Met opmerkingen [dvdd14]: 5
Met opmerkingen [dvdd15]: 4
Met opmerkingen [dvdd16]: 4
Met opmerkingen [dvdd17]: 11
Met opmerkingen [dvdd18]: 4
Met opmerkingen [dvdd19]: 4
Met opmerkingen [dvdd20]: 11
Met opmerkingen [dvdd21]: 13

I: Ja is dat meetbaar in bijvoorbeeld laat ik zeggen: ik heb een 6 voor rekenen gehaald. Is dat dan, is onderwijs dan in al zijn facetten meetbaar, of heb je als het niet meetbaar hebt, kun je dan andere maatstaven aannemen om het meetbaar….
D: Ja ik denk dat betrokkenheid van leerlingen ook heel belangrijk is en het proces van kinderen er moet gewoon wel groei zijn bij de kinderen bedoel je dat?
I: Ja ik denk, dat kun je natuurlijk niet per sé met een cijfer uitdrukken.
D: Nee dat kun je niet meteen in een cijfer uitdrukken, nee, maar je moet ook, je moet ook kijken van de grootte van de groep, thuissituatie van kinderen, dus ja ik vind dat nogal wat.
I: Ja dan zijn we eigenlijk al op de volgende vraag, namelijk geven die normen en de resultaten op de criteria die gesteld zijn, op de normen. Geven die een goed beeld van de daadwerkelijke prestatie, maar ik hoor denk ik al dat u eigenlijk vindt van niet?
D: Nee ik vind van niet, nee. Nogmaals als je kijkt naar de grootte van de groep en de problematieken in de klassen. Ik vind dat er gemeten moet worden en dat je normen moet halen, maar ik vind eigenlijk het belangrijkste van : Groeit een kind? Zit er groei in. En dan nog daarbij vind ik het is heel moeilijk meetbaar, want soms kunnen kinderen in een thuissituatie zitten en dat kunnen wij niet kwijt in de Cito. Of als ze in een klas zitten met 2 kinderen die een verwijzing hebben, die gediagnosticeerd zitten en die een verwijzing hebben naar het speciaal onderwijs en daar is vervolgens geen plek. Nou dat is nogal wat hè. Dus dat haalt dan ook gewoon de scores enorm naar beneden denk ik.
I: Dat lijkt me ook, maar dat kun je dan nergens kwijt?
D: Dat kun je nergens kwijt nee, dat kun je niet in de Cito kwijt, nee.
I: Dat lijkt me behoorlijk frustrerend dan.
D: Legt ook een druk op ons als leerkrachten zeker.
I: Zou u dat zelf dat dan wat meer…. Voelt u zich dan wel serieus genomen?
D: Het is wel een beetje frustrerend.
I: Heeft uzelf dan ooit wel dat je zo'n kind in de klas hebt en dat je probeert te zeggen van: Goh dit kind, dat lukt niet hierom, maar dan wordt er niet geluisterd?
D: Nou ja, die cijfers zijn keihard. Dus dat kun je niet relativeren, je kunt geen omschrijving geven, van goh in die klas zat dit kind en daardoor… en dat geeft wel een bepaalde druk en frustratie dat is zeker zo.
I: Maar dat zou u wel willen dan? U zou wel uit willen leggen van goh dit kind is….
D: ja, ja, zeker. Of deze klas had dit…. Ja
I: en is er dan ook iets waar teveel aandacht aan wordt besteed, in het… in de normen of in de…
D: Waar teveel aandacht aan wordt besteed…. Ja, we zijn gewoon. De Cito is alleenheerser en die Cito die heeft zoveel, legt zo veel gewicht in de schaal landelijk. Hè je ziet het op televisie en noem maar op. Dus prestatie is heel belangrijk en ik vind dat creativiteit ook heel belangrijk is, maar dat wordt niet getoetst. Dat wordt niet zo gewaardeerd, dus dat vind ik een manco.
I: Ok, dus als kinderen goed zijn in handenarbeid dat hangt er dan een beetje bij?
D: Dat wordt absoluut niet getoetst, creativiteit wordt niet getoetst.
I: Ok, dan ga ik door naar de volgende vraag, bedankt. Dat is hoe wordt de prestatie op de normen geëvalueerd binnen uw school, hebben jullie daar evaluatietijden of momenten voor?
D: We hebben, nou we hebben toetsbesprekeningen. Vooraf moeten we heel veel formulieren invullen, heel veel werk. We hebben gesprekken binnen het deelteam, we hebben gesprekken met de IB, we hebben ook nog als team kijken we naar de prestaties. Dus met die gegevens wordt wel degelijk heel veel gedaan. Ik vind het niet altijd allemaal even efficiënt hoor, we moeten echt heel veel invullen en ehm. Maar die toetsbesprekingen zijn natuurlijk wel goed, want dat moet wel gebeuren.
I: Jazeker, daar zit dus ook heel veel invulwerk bij.

Met opmerkingen [dvdd22]: 11
Met opmerkingen [dvdd23]: 11,12
Met opmerkingen [dvdd24]: 11,13
Met opmerkingen [dvdd25]: 11
Met opmerkingen [dvdd26]: 11/13
Met opmerkingen [dvdd27]: 11,13,14
Met opmerkingen [dvdd28]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd29]: 14
Met opmerkingen [dvdd30]: 13
Met opmerkingen [dvdd31]: 14
Met opmerkingen [dvdd32]: 15
Met opmerkingen [dvdd33]: 9,13,14,15
Met opmerkingen [dvdd34]: 14
Met opmerkingen [dvdd35]: 6
Met opmerkingen [dvdd36]: 14
Met opmerkingen [dvdd37]: 6,8,9
Met opmerkingen [dvdd38]: 15

D: Heel veel invulwerk. Heel veel…. Los van de Cito he, want daar moeten we ook nog gewoon… die toetsbespreking moet, we noteren dan ook hoe is de belangstelling, hoe is de inzet, de concentratie, de taakwerkhouding… Die noteren we ook allemaal op papier. En ik vraag me af hoe zinvol dat dat is.
I: Ok, dus dat zou er ook wel uitkunnen dan?
D: Nou in ieder geval aangepast worden.
I: Of aangepast, goed. Dan ga ik even kijken, kom ik bij de volgende vraag uit en dat is zijn er beloningen voor u als u uw gestelde doelen haalt?
D: Nee!
I: Helemaal niks? Wordt helemaal niets gezegd? Geen attentie, helemaal niets?
D: Nee, eigenlijk niet. Geen attentie. Wel leerkrachten van groep 8 als de Cito voldoende gehaald wordt heb ik wel eens gehoord en dat vind ik niet helemaal kloppen want ik vind dat ook leerkrachten van 5/6 en 4/3 ook medegewerkt hebben aan een voldoende eindCito-score. Nee er wordt te weinig waardering uitgesproken voor de behaalde eindresultaten. En dat mis ik.
I: En zijn er consequenties als u de gestelde doelen niet haalt?
D: Ja als ik er gewoon echt heel vaak…. Als ik echt gigantisch daal hè met die Cito-scores en dat komt vaker terug, dan wordt er natuurlijk op een gegeven moment wel gekeken van : Ok wat is er aan de hand. En dat hoort ook zo. Dan volgt er een gesprek met IB, of met de directeur.
I: Ok en hoe zit dat voor de school? Zijn er beloningen voor de school als er, als de school goed presteert.
D: Nee, nee. Wel als je 3 keer echt onder de norm zit van het landelijk Cito, dan komt de inspectie hè.
I: Ja want dat was mijn volgende vraag inderdaad, zijn er consequenties als je inderdaad onder die norm gaat zitten…
D: Ja en zeker als je voor 3 keer onder de norm zit. Dan wordt je predicaat zwakke school en dan heeft dat heel veel consequenties. Nog meer bureaucratie. Ja wij zijn gelukkig geen zwakke school…
I: Ja, want wat gebeurt er dan allemaal.
D: Dan krijg je nog meer controle vanuit inspectie. Ik hoop meer hulp. We zijn geen zwakke school, ik weet het zo niet precies, maar heel veel werk komt er dan op je af. Heel veel werk komt er op je af. Je moet nog meer verantwoorden. Nog meer de lessen voorbereiden en zeggen: Wat ga je doen. Ja
I: Nou, wordt er verder nog informatie gehaald uit de resultaten, behalve dan of jullie het gehaald hebben of niet.
D: Jawel als er bijvoorbeeld een vaak bij alle leerjaren echt onder de norm zit, dan ga je kijken van ok voldoet de methode nog wel? Voldoet die wel hè? En … ja
I: Maar verder wordt er daarnaast… dat is het dan ook, verder wordt er niet lering uit getrokken, of wel? Of hebben we dat eigenlijk net al besproken. Er wordt met jullie deelteam dan besproken van dit, dit, dit dit.
D: Ja, wat heb je nog nodig wordt ook gekeken, wat heb je nog nodig. Maar ja goed dan komen we steeds met dezelfde dingen. Meer mankracht. En je weet het wel denk ik hè, de bezuinigingen in het onderwijs.
I: Ja jullie zijn pas nog de straat op gegaan.
D: Ja, dus wat heb je nodig. Ja en dan weten we wel heel veel dingen, maar daar kan niet altijd aan voldaan worden. Hè de groepsgrootte doet er ook heel veel aan toe.
I: Goed, ik heb een vraag over hoe u het systeem om prestaties te controleren en te meten ervaart. Ziet u dat meer om, als middel om ervoor te zorgen of u, of uw school doet wat er van u verwacht wordt. Of is het meer een middel om te gaan kijken van goh waar zitten we fout en waar kunnen we verbeteren. En werkt wel goed en wat kunnen we volgende keer beter doen.
D: Nou ik vind het eerste is in eerste instantie. En in tweede instantie ja kijk, we willen allemaal meer manschappen in de klas en we willen allemaal geld voor methodes. Dus het is vooral het eerste. Maar het tweede zou eigenlijk meer benadrukt moeten worden. Maar daar is niet altijd genoeg tijd

Met opmerkingen [dvdd39]: 4,14,15
Met opmerkingen [dvdd40]: 7
Met opmerkingen [dvdd41]: 7
Met opmerkingen [dvdd42]: 15
Met opmerkingen [dvdd43]: 7
Met opmerkingen [dvdd44]: 7
Met opmerkingen [dvdd45]: 7
Met opmerkingen [dvdd46]: 7
Met opmerkingen [dvdd47]: 6/8
Met opmerkingen [dvdd48]: 9
Met opmerkingen [dvdd49]: 15

voor.
I: Ja, dus dan zou je het eigenlijk als het 2e willen zien, maar het is nu dus vooral de focus op: Waarom halen wij het niet?
D: Ja het is ook een beetje die angstcultuur van de Cito hè. Je wilt gewoon voldoen aan de Cito. En je wilt ook dat jouw klas gewoon voldoende scoort, want ja als er echt onvoldoende staat dan denken mensen meteen van: Wie had die klas toen? Waarom is er onvoldoende? Het staat er allemaal zo zwart wit. En dat geeft een bepaalde druk, want soms heb je gewoon echt een klas die, waar gewoon 29 fantastische kinderen in zitten en gewoon 2 kinderen die op het speciaal onderwijs thuis horen, waardoor je gewoon niet tot lesgeven komt.
I: Hè dat lijkt me vervelend ja
D: En dat geeft wel een bepaalde druk een bepaalde stress. Zeker weten. Want je komt niet tot werken, niet tot presteren. Het drukt gigantisch de groeps, de sfeer, de prestaties, alles wordt eigenlijk, het is eigenlijk ja heel jammer ja.
I: Ja kan ik me voorstellen.
I: Dan ga ik naar de volgende vraag door. En dat is of de manier van controle op de prestaties en het evalueren daarvan of dat dat is veranderd in de afgelopen jaren…
D: Ja, er ligt een steeds grotere nadruk op Cito. Cito is koning in onderwijsland. Maar ook die druk voel je heel duidelijk, steeds meer druk. En vroeger had je alleen de eind Cito en had je die tussenmetingen niet. Nu volg je kinderen helemaal, van kleuter tot het eind en vroeger had je dat helemaal niet. En ik denk zeker in de kleutergroepen is gewoon. Vroeger deden ze veel meer aan liedjes, eigenlijk veel ongedwongener. Terwijl nu dansen we allemaal naar de pijpen van Cito en dat neemt toch een bepaalde onbevangenheid weg. Het natuurlijke leren. Dat…
I: Ik denk uiteindelijk wat ik nu hoor is dan: De fun is er eigenlijk een beetje uit, het is meteen leer, leer, leer, leer…..
D: Het is heel erg prestatiegericht.
I:Prestatie, prestatie en het zandbakspelen in groep 1,2 hoort er nog wel bij, maar is waarschijnlijk minder dan vroeger.
D: Kijk we weten allemaal dat, maar de normen zijn ook ontzettend verlegd door de maatschappij. Vroeger kwamen kinderen in de kleuterschool binnen en dan kenden ze de kleuren niet en als ze nu binnenkomen hè het begint al bij de peuterspeelzaal daar hebben ze al observatielijsten. Dus we zijn allemaal heel erg op de prestatie gaan zitten.
I: Ok, bijzonder en dat was vroeger dan wat dat betreft anders? Minder prestatie?
D: Ja, dan had je helemaal geen, had de kleuterspeelzaal ook helemaal geen enkele observatielijst.
I: Nee
D: Nee, en nu wel en ook als je weet hoeveel tijd er in zit in het observeren. In groep 1, 2 hebben ze kijk, dat is een observatie instrument. Hoeveel tijd daar in gaat zitten. Ontzettend, ontzettend.
I: Maar dat heeft dan ook invloed op de tijd die in de klas je met je leerlingen kunt.
D: Jazeker, ja
I: Goed. Dan heb ik wat vragen over de lesstof. Want als de manier van prestatiecontrole veranderd is, heeft u misschien ook wel eens de lesstof veranderd, of niet?
D: Jazeker, in methoden zie je ook steeds meer het samenwerken, het overleggen dat dat belangrijk is. En dat juich ik toe. Het is algemeen bekend dat kinderen heel veel leren van overleggen en dat ze ook heel veel leren van de sterkeren die aan de zwakkeren uitleggen en dat ze heel veel leren van zelf nog een keer de sommen of opgaves uitleggen. Dat kinderen daar heel veel van leren. Want dan moet je nog een keer, ben je nog een keer bewust van de stappen die je zet, of moet zetten. Dus dat zie je meer in de methodes terug het overleggen met elkaar en het samenwerken.
I: Ok…. En ja…
D: De inhoud van de lessen die blijft wel hetzelfde hoor, ik bedoel in groep 3 heb je de getal structuur

Met opmerkingen [dvdd50]: 9,13,15
Met opmerkingen [dvdd51]: 9,15
Met opmerkingen [dvdd52]: 13,14
Met opmerkingen [dvdd53]: 14
Met opmerkingen [dvdd54]: 10,14
Met opmerkingen [dvdd55]: 9,10,14
Met opmerkingen [dvdd56]: 9
Met opmerkingen [dvdd57]: 9,10
Met opmerkingen [dvdd58]: 10
Met opmerkingen [dvdd59]: 14
Met opmerkingen [dvdd60]: 10

tot 20, in groep 4 tot 100 in groep 5 gaan we tot 1000, dus dat blijft hetzelfde, maar de weg ernaartoe is zeker veranderd. We proberen ook steeds meer inzichtelijk te rekenen en minder automatiseren. Maar ik vind dat dat inzichtelijk rekenen niet voor iedereen is weggelegd. Voor zwakke rekenaars is dat niet altijd doeltreffend, die moeten eigenlijk…. In de nieuwe methodes zit te weinig automatiseren dat voegen wij zelf toe. Het is heel veel bijvoorbeeld tafels, dan zeggen ze verdubbelen. Ok je weet 2x8 hoeveel is dan 4x8 en hoeveel is dan 8x8. Terwijl voor die zwakkeren is gewoon het opdreunen handiger, want…
I: Dan leren ze er meer van
D: Ja die kinderen wel
I: Die zien dat verband dan nog niet
D: Nee, nee
I: Als u dan veranderingen in lesstof doorvoerde was het dan op het moment dat de veranderingen in lesstof doorgevoerd werd, was dan al duidelijk wat de effecten daarvan waren op prestaties?
D: Ja je gaat ervan uit als je nieuwe methode krijgt dat dan de prestaties omhoog gaan.
I: Maar was dat dan al zeker, lijkt me dan nog niet duidelijk?
D: Op het moment van invoeren?
I: Ja op het moment van invoeren.
D: Ja maar goed kijk bijvoorbeeld bij rekenen als je dan een nieuwe methode invoert en je doet dat bijvoorbeeld in groep 7. Die kinderen hebben tot en met groep 6 de oude methode gehad. Dus dat is best lastig ook voor kinderen, want dan moeten ze een andere manier van rekenen. Dus ze moeten heel erg wennen aan de nieuwe rekenmethode.
I: Dus als het dan minder gaat, kan het ook daaraan liggen, hoeft het niet persé aan verandering van lesstof te liggen.
D: Nee, nee….
I: Dus wat dat betreft, maar dan wordt het later wel duidelijk lijkt me?
D: Dat hoop je wel, daar ga je wel vanuit.
I:maar dat is niet altijd zo?
D:Nee, nee
I: Kunt u daar een voorbeeld van geven dan?
D: ik geloof dat rekenen zo'n voorbeeld is. Ik geloof niet dat we daar die methode hebben we nu voor het 3e jaar en ik heb niet echt de indruk dat de prestaties op Cito-gebied enorm verbeterd zijn. En die toetsen van die nieuwe methode dat is echt onder de maat eigenlijk, want ze krijgen 12 opgaves, 12. En als ze daar 3 fouten bij maken dan is het al onvoldoende. Dus ik heb nogal wat uitroeptekens bij de manier van toetsen door die methode ik vind dat onvoldoende. Er zit wel een herhalingstoets bij, dus ze krijgen een herkansing, maar toch. Dus die scores van die methodetoets komen niet helemaal overeen met de scores van Cito- rekenen.
I: Nee. Komen de lessen die u in een groep geeft ieder jaar ongeveer hetzelfde terug?
D: Nou de inhoud wel, maar we hebben bijvoorbeeld. Je past nu ook meer digitale leerstof in. Je hebt Junior Einstein, dat is een hele goede aanvulling, dat is een digitale methode, dus dan kunnen ze op Chrome books werken. Gebaseerd ook op Cito- vraagstelling. Dat is een hele goede aanvulling, want onze taalmethode is gigantisch verouderd. Maar goed dus de inhoud van de lessen blijft eigenlijk hetzelfde. Kijk je gaat niet in groep 5 de schrijfwijze van bind aanbieden. Dus dat blijft hetzelfde, maar de weg ernaar toe. Je doet nu ook steeds meer met samenwerken, digitaal leerstof inzetten en overleggen. En minder, je controleert wel, maar nu bijvoorbeeld heb je oefendictees en dan zeg je tegen de kinderen: Ok overleg met elkaar. En vroeger waren dat echt oefendictees mochten ze toen ook al niet meer praten en dat is nu alleen nog maar bij de controledictees. Dus dat overleg, die overlegstructuur en het samenwerken dat zit steeds meer ingebakken in de methodes. En ook boeiend onderwijs, je probeert ook met andere werkvormen, coöperatieve werkvormen probeer je

Met opmerkingen [dvdd61]: 11
Met opmerkingen [dvdd62]: 10
Met opmerkingen [dvdd63]: 11
Met opmerkingen [dvdd64]: 11
Met opmerkingen [dvdd65]: 11
Met opmerkingen [dvdd66]: 11
Met opmerkingen [dvdd67]: 10/11/15
Met opmerkingen [dvdd68]: 10

het voor de kinderen veel aantrekkelijker te maken, waardoor je meer enthousiasme bij kinderen hebt.

I: Yes, maar in principe is het gewoon, de rest is…. De weg ernaar toe is anders, maar de stof blijft dan hetzelfde?

D: Ja, ja

I: Goed ik ben natuurlijk in de literatuur gedoken voor dit onderzoek en ik heb in de literatuur een onderzoek gevonden wat onderscheid maakt tussen 6 soorten controle. Je hebt routine controle, dat is controle door middel van harde regels en voorschriften. Je hebt expert controle, dat is controle door een expert van buitenaf die wordt ingehuurd, die weet dan wat hij met de cijfers moet doen die er zijn. Je hebt trial and error. Dat is eigenlijk controle door experimenteren en leren wat wel of niet goed werkt om te presteren.

D: Ja

I: Denk maar aan de introductie van een nieuwe smaak chips, dan proberen ze ook…

D:ja, ja

I: Vervolgens heb je ook intuïtieve controle, dat is controle als een kunst, want je kunt niet echt meer met harde cijfers controleren. Je moet dan meer denken aan t coachen van een voetbalteam. Het is niet echt meetbaar met cijfers, maar je hebt het gevoel dat iets wel of niet werkt.

D: Ja, ok

I: Oordelende controle heb je ook nog, dan is prestatie niet meetbaar met harde cijfers, maar hangt het er van af of prestatiedoel gehaald wordt van een subjectieve mening

D: Kun je daar een voorbeeld van geven?

I: Dat er bijvoorbeeld een rechter van buitenaf kan zeggen: Dit is goed genoeg, dit is niet goed. Beetje vergelijkbaar met rechtspraak “judgemental” Eentje zegt dit is goed

D: Ok, goed

I: En als laatste heb je politieke controle. Dat is als het helemaal onduidelijk is wat je in een organisatie moet doen, dus wanneer het helemaal onduidelijk is waarom je lesgeeft. Dan komt de politiek en controleert en legt regels op

D: Ok, wat was de eerste ook alweer? Routine?

I: Jazeker, dat is met harde regels en voorschriften.

D: Nou dat is m, die eerste. Ja

I: Ja, vindt u dat die?

D: Ja dat past het beste bij ons denk ik

I: Ja, ok

D: Ja goed als ik kijk zo in de handleiding ook, we hebben gewoon formats hoe dat we rekenles moeten geven

I: Jullie werken dus allemaal in formats met rekenen?

D: Nou een heel groot deel wel ja. En we hebben ook gemeenschappelijke tijden wanneer rekenlessen zijn, dus heel veel ligt vast in regeltjes. We hebben ook afgesproken de eerste 5 tot 10 minuten van de les is automatiseren.

I: Dus of iets goed gedaan is of niet ligt allemaal vast in formats in regeltjes?

D: Nou niet allemaal

I: Maar heel veel wel dan

D: Ja, want je hebt ook de methode en die moet je volgen.. is wel de bedoeling. Ik zou het meeste zeggen routine. En ook wel een beetje intuïtie hoor want op een gegeven moment voel je ook wel van dit werkt niet, dus dit zet ik niet zoveel in . Je speelt wel wat met een methode, maar je kunt de methode niet loslaten, want je bent dan een eilandje binnen je team. Dat kan niet. Nee

I: Dat is dan meer een beetje proberen?

D: Ja, op een gegeven moment weet je wel van oh dit werkt absoluut niet dit moet ik echt

Met opmerkingen [dvdd69]: 10

Met opmerkingen [dvdd70]: 11

Met opmerkingen [dvdd71]: 11

Met opmerkingen [dvdd72]: 9,11

Met opmerkingen [dvdd73]: 9,11

Met opmerkingen [dvdd74]: 9,11

aanpassen. Heb ik vorig jaar ben ik dat ook tegengekomen. Dat werkt niet.
I: Ok, dan heb ik nu wat vragen op het huidige controlesysteem op het werk van jullie. De eerste vraag die ik eigenlijk heb is of het huidige systeem consequenties heeft voor het lesgeven.
D: Het controlesysteem?
I: Ja, Denk aan de lesinhoud, of de manier waarop u lesgeeft. Ik kan me voorstellen. U zegt net bijvoorbeeld er gaat een hoop tijd inzitten.
D: Nou ja kijk, de Cito is wel duidelijk een beetje leidinggevend. Je oefent ook de vraagstelling van Cito, want soms snappen kinderen, als jij die vraagstelling van Cito niet oefent. Ze vragen ook heel vaak negatief: Welke hoort er niet bij. Nou als je dat niet oefent met kinderen en zeker in groep 3/ 4 daar snappen ze niks van. Dus, jazeker je oefent de vraagstelling van Cito, want anders heb je zoiets van ja ze kennen de stof maar ze snappen de vraagstelling niet.
I: Is het dan eigenlijk niet een beetje teaching naar de test.
D: Soms wel een beetje, een klein beetje soms wel. Dat speelt niet altijd mee, maar zo richting Cito dan pak je wat oude Cito's van stal en die ga je tijdens de rekenles inpassen dat ze in ieder geval de vraagstelling van de cito snappen. Want anders baal je als een stekker van ja die kinderen snappen niet wat de vraagstelling is.
I: Ja ok, ik heb u net horen zeggen dat geeft zoveel werkdruk, het zijn zoveel formulieren die je in moet vullen. Heeft dat geen consequenties voor de manier waarop u lesgeeft aan de kinderen, dat er een kind minder aandacht krijgt dan dat het zou verdienen of andersom bijvoorbeeld?
D: Nou ja kijk prestaties is gewoon bijna het hoofdbestanddeel bij ons op school. Creativiteit uhm.. De kernvakken, dat proef je gewoon, dat voert de boventoon. En dat is wel eens jammer.
I: Dat kan ik me voorstellen. Heeft het huidige meet en controlesysteem dan ook consequenties voor uzelf?
D: Jawel het geeft echt wel werkdruk vind ik hoor. Als jij een klas hebt en zeker groep 7 8 hebt en die klas die zit door welke omstandigheden dan ook onder het gemiddelde, dat voel je als een persoonlijk falen en dat geeft zeker stress, dat is geen prettig gevoel.
I: Nee, dat heeft u zelf ooit meegemaakt?
D: Zeker ik heb 2 keer een jaar gehad. 1x een hele moeilijke klas. Die zaten niet onder het gemiddelde , maar er zat meer in die klas dan dat je eruit haalde. En ik heb een keer een klas gehad, waarin twee kinderen zaten die eigenlijk op het speciaal onderwijs zaten, waardoor je eigenlijk gewoon geen les kon geven. Ja en dan scoor je minder dan dat je verwacht. En dat reken je je persoonlijk aan, terwijl je dat eigenlijk niet moet doen. Maar goed je doet het wel, dus dat geeft wel stress. Werkdruk, is niet prettig.
I: Nee, dan kom ik nu bij de volgende vraag aan: Wat zou u willen veranderen aan het huidige systeem?
D: Nou ik zou willen dat onze school gaat kijken van: Ok is er misschien een andere toets als het Cito. Cito is wel fijn dat je die kinderen zo goed kunt volgen, dat is fijn. Maar Cito is heer en meester in onderwijsland en dat vind ik niet helemaal, dat strookt tegen mijn principes. Verder vind ik ook echt dat in de Cito, zou je aan moeten kunnen geven dat als een kind een diagnose heeft uhm: Kijk bij dyslexie mogen kinderen auditieve ondersteuning bij de eind-cito. Als een kind een uhm, een POP heeft een Persoonlijk Ontwikkeling Perspectief, dan hoef je die niet mee te tellen, want die zijn helaas zo zwak, dat we die buiten de telling kunnen houden, maar ik zou ook zoiets willen hebben voor kinderen die dus een diagnose hebben op gedragsgebied. Bijvoorbeeld een ODD, of een ADHD, of een ADD, of noem maar op. Dat je dat kunt aangeven en dat dat verrekent wordt in de score van hem of haar. Want nu kan dat echt gigantisch op een groep drukken. En de score naar beneden halen. En dat is niet helemaal eerlijk, want die kinderen. Toen ik in groep 7/ 8 stond, die jongen moest eigenlijk naar speciaal onderwijs, maar daar was geen plek. En die heeft toch bij mij tot het eind gezeten, ja

Met opmerkingen [dvdd75]: 9,13
Met opmerkingen [dvdd76]: 13,14
Met opmerkingen [dvdd77]: 13,14
Met opmerkingen [dvdd78]: 9,13,14,15
Met opmerkingen [dvdd79]: 14
Met opmerkingen [dvdd80]: 14
Met opmerkingen [dvdd81]: 13,14
Met opmerkingen [dvdd82]: 14
Met opmerkingen [dvdd83]: 15
Met opmerkingen [dvdd84]: 12
Met opmerkingen [dvdd85]: 9,14,15
Met opmerkingen [dvdd86]: 13,14,15
Met opmerkingen [dvdd87]: 14,15

I: En die is ook gewoon meegenomen in de resultaten?
D: Ja, ja
I: Wat moet er dan gebeuren als je niet in de resultaten wilt zitten? Ik hoor net iets over een POP.
D: Ja, dat zou dus ook met die kinderen met gedragsmatige problematieken, zou je ook kunnen zeggen van goh: dat het in ieder geval meegenomen kan worden. Hoe dat weet ik niet? Maar dat het wel ergens staat. Want nu zijn die cijfers zo keihard en zwart wit, ook voor inspectie. En dat vind ik niet helemaal kloppen. We weten allemaal dat passend onderwijs hoe zwaar dat is.
I: Ja, want uiteindelijk zitten er dus toch moeilijkere kinderen bij jullie tegenwoordig dan?
D: Zeker, zeker
I:En die worden dus allemaal meegenomen tenzij je zo'n POP hebt? En wat moet daar dan voor gebeuren?
D: Dan moet je als school een heel groeidocument opstellen, externe deskundigen moeten erbij betrokken worden, dus er gaat een heel traject aan vooraf. Daar kan IB echt meer over vertellen.
I: Daar ga ik ook een interview mee houden, dus dat komt wel goed. Wat ik hier uit proef is dat er veel dingen niet meegenomen worden die jij wel heel belangrijk vindt.
D: Ja
I: Zou u niet liever hebben dat inspectie of school meer naar u zou luisteren dan?
D: Ik vind dat inspectie nu is het eigenlijk zo van: Je krijgt een beetje een afrekencultuur. Terwijl je eigenlijk. Er moet gemeten worden, dat moet. De kinderen moeten groeien. En je wilt ook weten van: Goh wat ik allemaal doe heeft dat resultaat? Dat moet, maar de huidige situatie, met die groepsgrootte en het passend onderwijs mag een inspectie en ook een directie, niet zo keihard naar die cijfers kijken. Ze moeten eigenlijk meer de helpend hand toereiken en zeker ook inspectie.
I: Ok, want de inspectie is keihard in het oordeel dan?
D: Zo voel ik dat wel ja, zo voel ik dat wel, maar dat kan ook aan mij liggen hoor.
I: Is dit dan hoe de school ermee omgaat volgens u, of komt het vooral inspectie volgens u?
D: Ja, maar de school zit ook heel erg op prestaties en we leggen de lat zelf heel erg hoog, want we willen dat 20% van de kinderen bij de 10% hoogst scorende kinderen zitten. Nou we leggen de lat voor onszelf heel erg hoog.
I: Dat lijkt me inderdaad nogal hoog ja
D: En we willen ook dat dus de 5 scorende kinderen, even nadenken hoor 20,20,20,20 ik geloof dat dat…. Ik weet zo precies niet meer, maar ik geloof dat we leggen de norm erg hoog. We willen nogal wat kinderen…. Ik zoek de scores nog eens op, maar onze streefnormen zijn heel hoog. Maar goed het streven is goed, maar of het haalbaar is???
I: Zeker als je hoog inzet wordt het moeilijk, maar u zou dus alles wat we net hebben besproken zou u graag willen veranderen, maar ziet u dat ook gebeuren de komende jaren, of is daar überhaupt mogelijkheid
D: Ik geloof dat er al wat signalen zijn vanuit de inspectie dat ze toch wel iets anders naar de Cito-resultaten kijken. Heb ik geloof ik al wat van opgevangen.
I: Wat heeft u daar dan van opgevangen?
D: Nou dat het inderdaad niet meer zo zwart wit genomen wordt , maar dat inspectie ook gaat kijken van ok wat heeft die school nodig? Hoe is de situatie? Ik meen dat ze die kant op aan het gaan zijn.
I: Wat ik heb gelezen is alles wat jullie moeten doen moet betaald worden uit een budget. Daar wordt dan op afgerekend. Ik weet niet, ik hoor dat er nu meer gekeken wordt wat hebben ze echt nodig ipv alleen maar naar prestaties en wat heb je ermee gedaan.
D: Ik geloof dat er een omslag in het denken aan het komen is, dat proef ik wel.
I: Dus u heeft wel het gevoel dat het de komende jaren wat veranderd?
D: Dat het iets menselijker wordt, dat geloof ik wel ja.
I: Heeft u verder nog vragen of opmerkingen?

Met opmerkingen [dvdd88]: 13,14,15
Met opmerkingen [dvdd89]: 12,13
Met opmerkingen [dvdd90]: 9
Met opmerkingen [dvdd91]: 12
Met opmerkingen [dvdd92]: 9,15
Met opmerkingen [dvdd93]: 9
Met opmerkingen [dvdd94]: 5,9
Met opmerkingen [dvdd95]: 5
Met opmerkingen [dvdd96]: 9,10
Met opmerkingen [dvdd97]: 9,15
Met opmerkingen [dvdd98]: 15
Met opmerkingen [dvdd99]: 15

D: Nou ik weet bijvoorbeeld dat, ik heb het niet specifiek over onze school, maar ik weet wel dat er scholen zijn, waar leerkrachten gewoon eigenlijk, ja frauderen is een groot woord. Maar opgaven van tevoren oefenen, nacorrigeren en uhm dat komt natuurlijk ook wat door die angstcultuur door die afrekencultuur die er rondom Cito toch heerst. Maar ik vind het wel heel erg vervelend, want daardoor maken ze het voor andere scholen en andere leerkrachten wel extra moeilijk.

Met opmerkingen [dvdd100]: 9, 13,14

I: En voor die kinderen natuurlijk zelf ook. Uiteindelijk wordt er…. Als ze slecht scorend zijn en ze doen het dan ineens goed omdat ze geleerd hebben het goed te doen dan hebben ze alleen dat kunstje geleerd en dan vallen ze een keer door de mand…

D: Vroeg of laat vallen ze door de mand, dat denk ik ook ja.

I: Nog andere vragen of opmerkingen? Nee dan wil ik u bedanken voor uw tijd en dan hoort u van mij.

D: Dank je wel.

Interview locatiedirecteur
Datum: 11 oktober 2017
Duur: 38 minuten

Interviewer (Hierna I): Allereerst bedankt dat u tijd heeft kunnen vrijmaken voor dit interview. Ik wilde beginnen met wat algemene vragen over het doel van lesgeven en het doel van deze school. Wat is het doel van lesgeven volgens u?
Locatiedirecteur (hierna LD): Dat kinderen zich ontwikkelen en de basis, want daarom heet je de basisschool, zowel cognitief als aan vaardigheden en kennis ontwikkelen om klaar te zijn voor de toekomst. En de toekomst is het voortgezet onderwijs, dat is een kleine stap. En de grote stap om klaar te zijn voor de wereld en het werken.
I: Ja, dus het sociale en het werken dat soort dingen
LD: Ja
I: en jullie school heeft waarschijnlijk ook een missie en een visie. Kunt u daar iets meer over uitleggen. Wat is deze visie en missie.
LD: Ja, we hebben een aantal kernwaarden bij ons op school. Dat is het samenwerken, zelfstandigheid, respect, kwaliteit en gelukkig zijn. Naar aanleiding van die kernwaarden willen wij onze opdracht zeg maar verbinden met elkaar zeg maar. Dus maken we ook keuze op methodes, we maken keuzes op ons handelen, pedagogisch klimaat. En daarnaast hebben ook een missie. Onze missie is goed kwalitatief onderwijs in een schoolgebouw. We hebben nu twee schoolgebouwen, waarbinnen een professionele leergemeenschap is voor kinderen, ouders en personeel.
I:Ok, ja en wordt deze missie, worden deze missie en visie worden die ook uitgedragen naar docenten toe.
LD: Ja
I: Hoe dan?
LD: We hebben een beleidsstuk gemaakt over missie, visie en we hebben een strategisch beleidsplan op bovenschool niveau. Dus met andere scholen binnen de stichting. Daarvoor hebben we studiedagen, teambijeenkomsten en ook in persoonlijke gesprekken hebben we het hierover met leerkrachten. Ja
I: Ok. En wordt deze visie/ missie ook naar buiten toe gecommuniceerd?
LD: Ja, op onze website staat het heel duidelijk beschreven, de kernwaarden. Maar ook in de schoolgids staat de visie beschreven. Dus ja, er wordt wel naar buiten gecommuniceerd ja.
I: En ja, we hebben het dus net gehad over dat de kinderen dus zelfstandig moeten zijn en de missie en het doel. Wat zijn factoren die van invloed zijn op het succes of het falen in dat doel.
LD: De belangrijkste factor is personeel. Personeel is gelijkwaardig eigenlijk aan kwaliteit. Ik geloof er in dat een goede leerkracht met een slechte methode beter lesgeeft dan een slechte leerkracht met een goede methode. Dus het gaat om competenties en vaardigheden van leerkrachten. Dus het is heel belangrijk dat ze bevoegd zijn. Maar het is nog veel belangrijker dat ze bekwaam blijven. Dat betekent dus dat professionalisering een hele belangrijke rol speelt binnen het onderwijs.
I: Ja, dus dan moet ik denken aan trainingen? Extra trainingen of waar moet ik dan aan denken?
LD: Ja, dat kan zijn extra trainingen. Individuele scholing, teamscholing en dat kan ook zijn aan coaching van anderen. Dus coaching in de klas, intervisie, observaties, ja.
I: Ja dat zijn dan al plannen of strategieën om ervoor te zorgen dat die factoren waarschijnlijk goed zijn. Zijn er nog plannen die jullie hebben om er voor te zorgen dat leerkrachten goed zijn of dat andere factoren goed zijn.
LD: Ja, dus kwaliteit is voornaamste personeel, maar kwaliteit, dat is een kernwaarde van ons hè, is natuurlijk ook een kwalitatieve leeromgeving met kwalitatieve leermiddelen. En als je een omgeving hebt waar leerlingen elkaar ontmoeten, elkaar tegenkomen, met elkaar kunnen samenwerken dan

Met opmerkingen [dvdd101]: 1, 11
Met opmerkingen [dvdd102]: 1
Met opmerkingen [dvdd103]: 3
Met opmerkingen [dvdd104]: 1
Met opmerkingen [dvdd105]: 1,3
Met opmerkingen [dvdd106]: 1
Met opmerkingen [dvdd107]: 2
Met opmerkingen [dvdd108]: 3

heeft dat met kwaliteit te maken, maar het heeft er ook mee te maken dat het gebouw op orde moet zijn qua milieu en luchtklimaat. Het heeft ook te maken met het feit dat de elektriciteit op orde is. We hebben een oud gebouw en als ik nu teveel computers tegelijk aanzet en ook nog een waterkoker dan schieten de stoppen eruit.

I: Dan valt de elektriciteit gewoon uit?!

LD: ja, en af en toe als ik de verwarming aanzet dan gaat de kraan lopen, nou dat heeft natuurlijk ook met kwaliteit te maken. En je moet je lekker voelen in een gebouw. Dus het heeft uh. Dat is een factor huisvesting, leermiddelen, personeel. Dat zijn wel de voornaamste kernpunten.

I: Ok, ja. En zijn er belangrijke normen of streefnormen waar u, of uw school moet voldoen om de doelen die gesteld worden om die te halen.

LD: ja, we hebben zelfbedachte streefnormen met betrekking tot Citoscores. Zowel van groep 1 tot en met groep 8. Maar de inspectie hanteert ook een norm en die vergelijkt dat weer met alle andere scholen in heel Nederland zodat je weer een goede benchmark hebt. En dat is natuurlijk wel goed, van doen wij het als school goed? En wat kunnen we beter. En dat zijn vooral de normen, de Cito-normen op cognitief gebied. En op sociaal-emotioneel gebied zijn we eigenlijk sinds een jaar dus met PBS bezig en registreren we het aantal incidenten. Grote en kleine incidenten om te kijken van gaan we vooruit of achteruit in ons pedagogisch klimaat.

I: Met zo'n nieuw schoolgebouw wordt daar ook op teruggekeken, is daar ook iets van treugkoppeling?

LD: We zitten nu in gesprek met gemeente over nieuwbouw, we hebben eerst gekeken naar de mogelijkheden van de locatie. Zelf hebben we wel een idee hoe het schoolgebouw eruit moet komen te zien en dat is n.a.v. visie en missie van onze school en de kernwaarden. Dus wij willen bijvoorbeeld samenwerken is ook belangrijke en zelfstandigheid. We moeten een school creëren waarin je op werkpleinen kunt samenwerken van verschillende leeftijden, maar er zijn ook kinderen die heel graag alleen willen werken, die minder in het samenwerken vaardig zijn. Dus die ruimte moet je ook kunnen geven, dus dan kun je denken aan een stilteruimte of iets anders.

I: Nu even terug naar de normen, Wat zijn de streefnormen precies, Cito hanteert een norm, is dat het landelijk gemiddelde?

LD: Ja, dat is het landelijk gemiddelde, wat je moet halen. Je hebt fundamenteel niveau zeg maar voor een kind , wat je moet halen, ongeveer 75% van d e kinderen uit je klas moet het fundament hebben, om de volgende stap te maken naar de volgende klas. Dus dan heb je score, bij Cito, I-II-III-IV-V, waarbij I het hoogste is, ga je meestal naar het Vwo, II naar Havo, III is misschien ook nog wel Havo. En wij willen dat 75% het niveau haalt om goed het volgende leerjaar te kunnen leren.

I: Dus dat is jullie persoonlijke schoolnorm?

LD: Ja, inderdaad. En de inspectie hanteert eigenlijk 60%. Dat komt natuurlijk omdat je ook te maken hebt met, scholen die in sociaal-zwakke wijk staan, maar ook scholen die zitten in een rijke leeromgeving met advocaten en over het algemeen nemen die leerlingen het niveau iets omhoog.

I: het hangt natuurlijk ook af van wat voor leerlingen je in je klas hebt zitten.

Hoe worden deze eisen, heeft u bepaalde systemen die meten wat voor prestaties daT jullie moeten halen op die….

LD: Ja wij hebben het leerlingvolgsysteem van Cito en dat is van groep 1 tot groep 8, waarbij we dus trendanalyses kunnen maken, zowel op groepsniveau, maar ook op leerling niveau, individueel niveau en een analyse op schoolniveau. Zien we bijvoorbeeld steeds in groep 5 een daling of steeds

Met opmerkingen [dvdd109]: 2

Met opmerkingen [dvdd110]: 2

Met opmerkingen [dvdd111]: 4

Met opmerkingen [dvdd112]: 4

Met opmerkingen [dvdd113]: 3,4,5

Met opmerkingen [dvdd114]: 3

Met opmerkingen [dvdd115]: 5

Met opmerkingen [dvdd116]: 5

Met opmerkingen [dvdd117]: 4

een stijging, dat kan ook, dan ga je nadenken en in gesprek met leraren, hoe komt dat dan, dat die daling of die stijging er is. We hebben een systeem voor sociaal-emotionele ontwikkeling van Kijk en Zien. Kijken naar kinderen en zien van kinderen. Van hoe ontwikkelen ze zich. Hoe zitten ze in hun vel. Waarin moeten ze begeleid worden om bepaalde vaardigheden aan te leren? Dus dat hebben we ook. En daarnaast gebruiken we als directie het INK model. En het INK model geeft meer aan van zeg maar alles bij elkaar. Personeel, middelen, ouders, klanten hoe kijken die tegen veranderingen en verbeteringen aan en hoe evalueren we dat.

I: Ok, dus daar hebben jullie dus ook evaluaties voor? Voor hoe de buitenkant ertegenaan kijkt?

LD: Ja, oudertevredenheid heb je ook. Klopt.

I: Ok. Is de kwaliteit van lesgeven, is dat volgens u meetbaar met harde cijfers die dan uit het Cito, of het leerlingvolgsysteem komen?

LD: Het is, ja het is wel meetbaar. Maar het gaat altijd om het verhaal achter het cijfer. Dus als er een lage score is van Cito dan moet je goed analyseren van: Waar ligt dat dan aan. Kijk als er veel invalkrachten zijn geweest, dan heeft dat niet meteen te maken met een goede manier van lesgeven van de leerkracht. Dan heeft het met andere factoren te maken. Maar je kunt het wel meten als het steeds bij dezelfde leerkracht is. Wat omlaag gaat en dan moet je dus gaan kijken met observaties en coaching van wat is de kwaliteit van lesgeven.

I: In principe geven deze normen dan als ik het zo hoor, niet altijd de daadwerkelijke prestaties weer? Het kan dan ook aan invalkrachten liggen?

LD: Ja, het geeft alleen het resultaat weer van het toetsmoment. En dat betekent dus dat het resultaat heeft en naar aanleiding van analyse moet je dus kijken waar het aan ligt. Dus niet heel concreet zeg maar een resultaat op vaardigheden, of middelen of iets anders.

I: Ok. Wat mist er dan in de resultaatmeting? Mist dan het verhaal erachter? Waardoor komt dat?

LD: Ja, dat is het allerbelangrijkste het verhaal erachter en dat doe je in personeelsgesprekken of in teamvergaderingen, om te achterhalen zeg maar waar het aan zou kunnen liggen.

I: En stel je voor het gaat bij het Cito mis. Kun je dat dan ook bij Cito aangeven, van hoe komt het dat het misgaat?

LD: Nee, dat kun je niet aangeven bij Cito. Die analyseren alleen maar cijfers. Je kunt het wel doorgeven bij de inspectie. Die gaat dan kijken van hé de scores zijn hier laag. Er is hier iets op school aan de hand. Dus wij moeten gaan kijken in de school en een gesprek met de directie, gesprekken met leerkrachten, ouders, kinderen, maar ook klassenbezoeken.

I: Ok, dan ga ik nu door naar hoe wordt er geëvalueerd binnen jullie school op die prestatienormen en de resultaten daarop.

LD: Evaluaties vinden dus plaats 2x per jaar, met het team. Dan analyseren we dus alle trendanalyses van alle klassen en alle vakken en daar hebben we dan over van: Wat heb je gedaan in de klas om het te verbeteren? Wat heeft gewerkt? Wat heeft niet gewerkt? En dat deel je met elkaar om iedereen eigenlijk te verbeteren. Dus je doet dat 2x per jaar in teamverband. En dat gebeurt ook af en toe op individueel niveau. Als we signaleren dat dat nodig is.

I: En wordt er dan op individueel niveau gedaan?

LD: Dan krijg je dus misschien een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) en dan ga je afspraken maken van waar ga je aan werken om het niveau van goed lesgeven te verbeteren.

I: Ok, ja dan ga ik nu verder op wat er gebeurt als de gestelde doelen worden behaald? Zijn er dan beloningen voor de school an sich?

LD: Nee! We hebben geen officiële beloningen zoals in het bedrijfsleven, of employee van de week zoals dat bij een hamburgerketen, de Mc Donalds gaat. Maar ik probeer, en daar moet ik zelf wel heel goed aan denken hoor, om iemand een compliment, of een taart aan het team te geven om te zeggen dat ze het goed hebben gedaan en het resultaat hebben bereikt. Maar dat is meer een gebaar, dan dat we wat aan bonussen kunnen geven.

Met opmerkingen [dvdd118]: 6/8

Met opmerkingen [dvdd119]: 4

Met opmerkingen [dvdd120]: 4,6

Met opmerkingen [dvdd121]: 4,6

Met opmerkingen [dvdd122]: 11,13

Met opmerkingen [dvdd123]: 6,11

Met opmerkingen [dvdd124]: 6,9,11,13

Met opmerkingen [dvdd125]: 13

Met opmerkingen [dvdd126]: 6,8,9

Met opmerkingen [dvdd127]: 6,8,9

Met opmerkingen [dvdd128]: 6,8,9

Met opmerkingen [dvdd129]: 7

I: Er gebeurt niks geen bonussen, en de school van bovenaf ook niet?
LD: Nee, nee.
I: En qua consequenties als we het niet halen? Wat gebeurt er dan op school?
LD: Ja dat, op schoolniveau zou je het volgende kunnen krijgen, dat je dus onder toezicht komt te staan van de inspectie. Dus dat de inspectie gewoon veel vaker op school komt en verandering eist. Of op middelengebied of op personeelsgebied. En dat moet vaak in een jaar of twee jaar verbeterd zijn. Ze benoemen je dan tot een zwakke of zeer zwakke school en binnen een jaar moet je een basisarrangement hebben. En op individueel niveau als we signaleren dat een leerkracht niet voldoet dan kan het zo zijn dat een leerkracht mobiliteit wordt toegewezen, dus dat hij naar een andere school toe gaat, of extra scholing moet krijgen. Of uiteindelijk als dat niet lukt dat ze het advies krijgen dat ze een andere baan moeten gaan zoeken buiten het onderwijs.
I:Ok en de consequenties voor de school, u haalde zelf al veel dingen aan. Moet u dan ook veel dingen aan gaan leveren?
LD: Ja in een dossier moet je dus bewijzen wat je allemaal hebt gedaan dat je zowel de werkgever als de werknemer niet nalatig is geweest om te ontwikkelen, om te laten zien dat je er alles aan hebt gedaan dat deze professional wel vakbekwaam wordt. En als je dat gedocumenteerd hebt in een dossier dan is dat dossier meestal wel genoeg om bij een advocaat of een rechter neer te leggen van: We moeten uit elkaar.
I: Ok, dan heb ik nog de vraag of er verder nog informatie wordt gehaald uit de resultaten. Om te leren ervan of veranderingen door te voeren. Wordt het op andere manieren gebruikt dan om te zeggen van we hebben dit gehaald?
LD: Ja, we willen zeker dat we van elkaar leren. Dus leren met en van elkaar. Door analyse, door bij elkaar in de klas te gaan kijken. Hoe doe jij dat nou hoe doe ik dat nou? Maar je mag ook bij een andere school binnen de stichting gaan kijken als je dat wilt. En zelfs is het mogelijk om bij een andere school buiten de stichting te gaan kijken. Ik ben vroeger wel eens naar Den Haag geweest, of naar Amsterdam om te zoeken naar oplossingen.
I: Dus dan proberen jullie te kijken van goh hoe doen ze het op die andere school en dan proberen jullie dat terug te koppelen?
LD: Ja, bijvoorbeeld. Dat zijn dan zeer sterke scholen en die hebben hoge cijfers. En dan ga je achterhalen van wat doen jullie dan anders dan wat wij hier doen? En past dat wel bij onze school, want dat kan natuurlijk ook.
I: Jazeker, dat is ook niet altijd vanzelfsprekend.
LD: Nee.
I: Dan ga ik nu even door op hoe ervaart u het huidige systeem van de Cito om alle resultaten te controleren. Is het meer als een tool om er voor te zorgen dat uw school doet wat er van u verwacht wordt, of is het meer een, wordt het meer gezien als een mogelijkheid om te leren als het niet zo is, zoals het zou moeten zijn.
LD: Vooral dat laatste. Ik wil vooral dat we het gebruiken om zelf te verbeteren en in gesprek te blijven met elkaar. Het is geen tool om te veroordelen, of af te rekenen. Het is een tool om met elkaar over onderwijs te praten over verbetering te praten, dus over ontwikkeling.
I: Ja, nu over de veranderingen van controle en evaluaties. Is de manier van prestatiecontrole in de afgelopen jaren veranderd in vergelijking met hoe het was?
LD: Ja, dat is wel veranderd. De inspectie controleerde voorheen 1x in de 2 jaar. Daarna werd het 1x in de 4 jaar en in die periode van 1x in de 2 jaar, 1x in de 4 jaar spraken ze, kwamen ze op de scholen zelf. Tegenwoordig is het zo dat de inspectie het gesprek aangaat met de algemeen directeur van de stichting, dus niet meer met de individuele scholen. En de algemeen directeur moet dan verantwoording afleggen aan de inspectie. En de algemeen directeur controleert de scholen weer. En voorheen controleerde de inspectie de scholen, nu controleert de inspectie de stichting, en de

Met opmerkingen [dvdd130]: 7

Met opmerkingen [dvdd131]: 3,6,8

Met opmerkingen [dvdd132]: 3,8

Met opmerkingen [dvdd133]: 9

algemeen directeur krijgt de opdracht om de scholen te controleren.
I: Ok, dus de stichting (SKOV) komt hier langs om de school te controleren die eigenlijk onder zichzelf valt? Terwijl het vroeger de inspectie was.
LD: Ja
I: Hebben er de laatste jaren veranderingen in lesstof plaatsgevonden?
LD: Ja, we zijn met het hele team in opleiding geweest, eigenlijk met de hele stichting hebben we de opleiding boeiend onderwijs gedaan. Eventjes zwart wit zeggen van 13 jaar geleden was het alleen maar iets vertellen aan de klas. En iedereen luisterde, zat stil en was heel braaf. Tegenwoordig hebben de meeste kinderen toch wel iets boeiends nodig om gemotiveerd te zijn. Dus vooral geen saaie les, want dan gaan ze klieren zeg ik altijd, of de wc wordt leuker dan je eigen les.
I: ja, geef lekker de laptop of whiteboard lessen
LD: Ja, dus ik denk dat de meeste kinderen zich echt niet meer kunnen voorstellen hoe een krijtbord zeg maar…. Het moet allemaal met een filmpje, het moet met mindmaps, het moet afwisselend zijn. Dan op een tablet, dan op een chromebook, ja van alles.
I: Het is niet meer zoals ik les gekregen heb…
LD: Nee, die tijd is echt aan het veranderen. Dat kan eigenlijk niet meer. De kinderen zijn aan het veranderen. En je moet ze daarin blijven uitdagen. Dat noemen we boeiend onderwijs.
I: Ok en dat is dus veranderd, dat je….
LD: Ja, boeiend onderwijs heeft naast filmpjes en computers en ICT ook werkvormen, coöperatieve werkvormen. Kinderen leren om samen te werken. Dus er zit van alles in.
I: En die veranderingen in de manier van lesgeven waren die effecten daarvan waren die vooraf al duidelijk, of kwam dat pas nadat het was ingevoerd?
LD: Vooraf waren die effecten niet duidelijk. Vooraf heb je wel behoefte aan evidence based noemen ze dat hè, dus onderzochte acties. Maar dit hebben we vooral gedaan omdat er toch wel veel praktijkvoorbeelden waren die nog niet echt bewezen waren, maar uit ervaring van leerkrachten bleek dat het wel werkt. En nu we het inzetten zien we ook dat het werkt bij kinderen. Dat saai lesgeven zeker niet werkt.
I: Nee, dat is logisch ook eigenlijk hè
LD: Ja dat is logisch, maar het is wel heel makkelijk om saai les te geven. Alleen je krijgt veel gedragsproblemen daardoor, en dat wil je zien te voorkomen.
I: Oh ja. Ik heb ook nog een vraag over de lesinhoud. Is de lesinhoud die in de groepen gegeven wordt verandert deze ieder jaar, of is die in principe ieder jaar hetzelfde, maar dan wel anders gegeven of?
LD: Lesinhoud is eigenlijk wel steeds hetzelfde. Vooral taal en rekenen. Dat blijft nog steeds spelling, technisch lezen, en bij rekenen de breuken, optellen, keersommen. Wat je wel ziet veranderen is dat wereld oriënterende vakken veranderen. Dus vroeger had je alleen aardrijkskunde, geschiedenis en biologie/ natuur. Nu zie je dat burgerschap erbij komt en gezond eten erbij komt. Al die andere maatschappelijke opdrachten zeg maar vanuit de regering worden daar ingestopt. Hè dus we moeten nu in 1x het nationaal volkslied gaan aanleren. Hahaha.
I: Is daar dan tijd voor naast de…
LD: Als er iets bijkomt, gaat er ook iets af.
I: Wat gaat er dan af?
LD: Wat je veel ziet is dat toch de expressieve en de creatieve vakken minder worden. Terwijl dat ook heel belangrijk is voor kinderen. Dat je keuzes moet maken, van wat heeft jouw leerlingpopulatie eigenlijk nodig. Dus, wat voor soort leerlingen heb je? Zit je in een taalarme wijk, of heb je te maken met asielzoekerskinderen. Dan zal er veel meer tijd naar taal gaan. Maar zo moet je dus echt kijken van wat heeft je school nodig?
I: Dus uiteindelijk als ik het mag samenvatten dan zeg ik: De leervakken blijven staan en als er iets

Met opmerkingen [dvdd134]: 10,13

Met opmerkingen [dvdd135]: 3,10

Met opmerkingen [dvdd136]: 10

Met opmerkingen [dvdd137]: 3,10

Met opmerkingen [dvdd138]: 10

Met opmerkingen [dvdd139]: 3,10

Met opmerkingen [dvdd140]: 11

Met opmerkingen [dvdd141]: 11

Met opmerkingen [dvdd142]: 14

Met opmerkingen [dvdd143]: 14

Met opmerkingen [dvdd144]: 3,12,13

bijkomt gaat het creatieve naar achter?
LD: Ja, dat wordt minder en ook het expressieve. Handvaardigheid, textiele werkvormen, cultuureducatie, muziek, drama.
I: Gym?
LD: Gym probeer ik wel van af te blijven. 2x driekwartier gymmen in de week is belangrijk vind ik. Maar daar zit wel vaak… Catechese is ook minder geworden en dat soort dingen….
I: Dus die dingen gaan er dan af, want de tijd komt er niet bij…
LD: Nee, we krijgen niet meer lestijd, nee.
I: Goed, ik heb een vraag over de soort controle die hier ongeveer plaatsvindt, er zijn meerdere soorten controle die hier waarschijnlijk plaatsvinden, maar ik ben benieuwd naar welk soort controle het beste past bij de manier waarop lesgeven gecontroleerd wordt. Ik heb een artikel gelezen dat maakt onderscheid tussen 6 soorten controle. Ik heb ze hier liggen. Routine controle dat is controle met harde regels en harde voorschriften, harde nummers. Er is expert controle. Dat is een expert van buitenaf die ervaring heeft met hoe bepaalde resultaten behaald of geïnterpreteerd moeten worden. Er is trial and error. Dat is dat er wel met nummers gewerkt wordt, met harde cijfers, maar dat die gebruikt worden om te experimenteren wat er wel en niet goed werkt. Denk maar aan een nieuwe soort chips die op de markt wordt gebracht. Ik heb intuïtieve controle. De manier waarop je resultaten haalt en controleert is eigenlijk op intuïtie. Bijvoorbeeld hoe je een niet goed draaiend elftal op de rit krijgt. Dan is er oordelende controle, dan wordt prestatie niet, kan niet worden gemeten door harde cijfers, maar dan bepaald iemand van buitenaf of een prestatie goed genoeg is of niet… En ik heb als laatste politieke controle, dat is wanneer het echt onduidelijk is wat we hier aan het doen zijn en wat het doel is, dan wordt er door de politiek van buitenaf gezegd: Dit doen we, dit is het doel en zo gaat het.
LD: Je hebt tussen willen en zoals het is, zeg maar. De politieke controle is eigenlijk de inspectie van onderwijs. Die controleert alle scholen, of ze kwalitatief goed genoeg zijn. Daarnaast heb je wat ik heel graag wil, is trial and error. Dat we dus door cijfers en gesprekken uitproberen en experimenteren. Ik ben echt wel van het verbeteren en het ruimte geven van collega's binnen kaders om te kijken van werkt. Want ik geloof ook meer in ervaringsgericht onderwijs. Als je iets doet dan leer je daarvan, dan alleen maar uit een boekje halen.
I: Dat je het alleen maar uit cijfertjes haalt.
LD: Ja inderdaad. Als het zo, als een kind niet weet van een gasfornuis is heet, dan leg je de hand op het vuur dan weet hij dat hij dat nooit meer moet doen. Zo geldt dat denk ik ook bij het leren van andere vaardigheden en kennis bij kinderen en volwassenen. Professionals. Leer vooral door te doen. Fouten maken is gewoon een leermoment. Dus je mag. Als je geen fouten maakt, dan leer je niks. Dus we zijn allemaal gaan fietsen en gevallen. We hebben allemaal niet kunnen eten en de soep naast onze mond geprikt. Dat moet je gewoon doen door fouten te maken en op een gegeven moment weet je het.
I: En van buitenaf, dat is dan dus inspectie, dat is eigenlijk best wel politiek en misschien ook een beetje routine? Cito enzo?
LD: Ja dat is ook routine ja, dat klopt wel. Harde cijfers ja.
I: Helaas wel een beetje. Maar ik ga verder op de gevolgen voor de leerkracht en voor u. Heeft het huidige systeem consequenties voor de manier waarop er lesgegeven wordt? Of de manier waarop u aan het werk bent?
LD: Zoals we lesgeven, of dat gevolgen heeft? Het systeem van controle?
I: Ja, of dat er bijvoorbeeld, we hadden het dan net over als er van bovenaf iets bijkomt dat er dan bijvoorbeeld wat afgaat….
LD: Natuurlijk zijn er gevolgen van het politieke systeem of routinematige controle. Als iets niet goed is van buitenaf dan, en het publiek weet het, de klant. Dan brengt dat enorm veel druk met je mee.

Met opmerkingen [dvdd145]: 14

Met opmerkingen [dvdd146]: 14

Met opmerkingen [dvdd147]: 9/11

Met opmerkingen [dvdd148]: 9/11

Met opmerkingen [dvdd149]: 11

En publiciteit. En dat veroorzaakt stress en urgentie tot verandering. Dat is soms heel goed, want als het ook echt zo is dan moet je ook heel snel kunnen veranderen. Dan wordt het echt top down. Maar daardoor zal het op de lange termijn niet verbeteren. Lange termijn geloof ik er meer in dat het door trial en error beklijft bij professionals. En dat maakt het verschil tussen lange termijn en korte termijn. Routinematige controle/ politieke controle is korte termijn. Ik denk trial en error is lange termijn.

I: Daar zou een kern van waarheid in kunnen zitten.

LD: Dank je wel.

I: Dat heeft voor uzelf dan ook tot gevolg dat u daar gestrest van wordt als het niet goed gaat bijvoorbeeld?

LD: Ja natuurlijk, als je van buitenaf druk op gelegd krijgt dan doet dat iets met je. Met ieder mens. Ik denk ook in de politiek. Op een gegeven moment sneuvelen er ook ministers van buitenaf, omdat de druk te hoog wordt. Dus dat is normaal. Maar het zet je ook tot actie en focus. Dus het doet wel wat met mij ja natuurlijk

I: Ja vervolgens heb ik de vraag: Zou u iets willen veranderen aan het huidige systeem van controle en verplichtingen binnen uw school?

LD: Uhm, ik zou meer tijd willen hebben inderdaad om over de cijfers en over het verhaal achter de cijfers met de collega's te kunnen spreken. Dus hoe kunnen we verbeteren om resultaten te halen. Dus het niet zozeer om de harde controles, maar meer over de zachte controle, hoe kunnen we meer met elkaar verbeteren?

I: Ja, want de zachte kant komt dan nu niet genoeg naar voren?

LD: Ja, ik vind dat dat zo is. Weinig tijd. Mensen willen heel graag tijd daarvoor hebben, maar hoe haal je die tijd, hoe creëer je die tijd? Dus ik denk dat daar wel een verbetering in gemaakt kan worden ja.

I: En in hoeverre kunt u dat zelf en in hoeverre zou dat van buitenaf moeten komen?

LD: Nou om meer tijd vrij te maken, dat heeft te maken met financiën. Dus dat je iemand extra over hebt om bijvoorbeeld een klas over te nemen. Dat je meer gesprekken kunt hebben overdag. En een deel daarvan is ook om, daar zijn we mee bezig, om door middel van andere schooltijden na schooltijd meer tijd te creëren om met elkaar in gesprek te gaan. Dus dat kan ik dan ook deels zelf.

I: En er zit dan ook een deel wat dan van buitenaf zou moeten komen hoor ik?

LD: Ja, financieel. En dat is ook de reden dat 5 oktober gestaakt is. Dus door werkdrukverlaging, meer mensen voor de klas. Meer tijd hebben dan voor alleen maar met 30 kinderen bezig te zijn.

I: Ja, en in hoeverre is er dan al wat veranderd? Misschien hebben we dat net al besproken?

LD: Nou ik denk dat we meer teambijeenkomsten zijn gaan plannen om elkaar vaker te zien als team. Dus meer van elkaar te gaan leren. Ik denk dat er ook op stichtingniveau een studiedag is ingepland jaarlijks, om leerkrachten van andere scholen te zien en van elkaar te leren. Dus daarin worden wel dingen uitgezet. Maar het kan nog wel eens zo voelen of ervaren worden door leerkrachten, van "het komt erbij" en het is niet heel erg belangrijk. Het belangrijkste is, of zijn de kinderen in mijn klas. Maar.. Dat is ook zo, maar het is allebei belangrijk.

I: En als ze ervaren dat ze weinig tijd hebben, moeten ze kiezen tussen dit of dat…

LD: Ja inderdaad, of ik ben al moe en dan moet ik dit ook nog doen. En ik denk als je een goede opleiding of studie wilt volgen dan is het het beste als je daar een hele dag voor hebt. En niet eerst les hebt gegeven en daarna nog iets anders moet gaan doen.

I: Goed ik heb nog een laatste vraagje, die ben ik vergeten te stellen. Heeft het consequenties voor uw school, als in: Komt er minder geld binnen op het moment dat uw school slecht presteert op de Cito-toets?

LD: Nee, nee, geen consequentie. Geld is gekoppeld aan het aantal leerlingen en dat is gekoppeld aan huisvesting. Dus het zit niet gekoppeld aan resultaten.

Met opmerkingen [dvdd150]: 14

Met opmerkingen [dvdd151]: 12

Met opmerkingen [dvdd152]: 9

Met opmerkingen [dvdd153]: 14

Met opmerkingen [dvdd154]: 12

Met opmerkingen [dvdd155]: 15

Met opmerkingen [dvdd156]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd157]: 15

Met opmerkingen [dvdd158]: 15

Met opmerkingen [dvdd159]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd160]: 3,6,8,910

Met opmerkingen [dvdd161]: 14

Met opmerkingen [dvdd162]: 7

I: Dat zit er niet aan gekoppeld verder? Ok heeft u verder nog vragen of opmerkingen, of dingen die u kwijt wilt?
LD: Nee, ik vond het goede vragen en ook leuk om er over te praten.
I: Ok, in dat geval ben ik door mijn vragen heen en dan dank ik u.
LD: Mooi zo!

Interview Intern Begeleider (IB'er)
Datum: Woensdag 11-10-2017
Duur: 46minuten

Interviewer (Hierna I): Goed, allereerst wil ik je bedanken dat we je tijd heb om met mij dit interview te doen, vind ik heel erg fijn. Allereerst wil ik beginnen met de vraag wat het doel van lesgeven is volgens u?
IB'er (hierna IB): eh het doel van lesgeven, dus voor de groep staan in het basisonderwijs heeft vooral denk ik als doel om kinderen iets bij te brengen, iets bij te brengen waar ze later iets in de maatschappij iets mee kunnen doen en waar ze in bepaalde situaties dus leren te handelen hoe ze daarmee om kunnen gaan.
I: Hmhm
IB: En dat is op alle gebieden dan.
I: Juist, dus eigenlijk dan gewoon het klaarstomen voor later is het dan?
IB: Een stukje klaarstomen voor later maar wel daar ook plezier in blijven houden en dingen niet uit de weg gaan omdat ze moeilijk zijn, maar ook kijken hoe kunnen wij dingen samen op gaan pakken en kunnen kinderen daarin leren.
I: ja, mijn volgende vraag is eigenlijk: Bent u bekend met de missie en de visie van deze school, is die bekend bij u?
IB: Ja, is bekend, als je hem zo direct vraagt, ik kan hem niet opratelen, dat kan ik niet. Maar het is wel dat ik weet waar de school voor staat, dus ik weet wat de uitgangspunten zijn van de school, waar wij veel waarde aan hechten en waar wij dus naar proberen te handelen.
I: En die kernwaarden die zijn dan, weet u dat wel?
IB: uhm, samenwerken, respect, het gaat ook om de kwaliteit toch van het onderwijs en kwaliteit van wat kinderen leren, uhm even kijken, ik heb er 5 in totaal, wat zei ik, samenwerken, respect, het gelukkig zijn van kinderen. Kinderen moeten gelukkig blijven. Daar gaan we tenminste wel van uit en wij willen ze daarbij helpen. Dan mis ik er nog 1.
I: ja ik denk dat het allemaal samen te vatten valt onder wat ik heb gevonden. Dat was iets met ik ben ik kan ik groei.
IB: Ja, dat is de, daaronder, dat is de kapstok inderdaad waaronder de rest hangt.
I: Ok, en wordt deze visie, missie wordt die gecommuniceerd naar jullie toe, of?
IB: Ja, er wordt wel een poging gedaan tot, nee het is zo dat, er zijn verschillende studiedagen waarin dat terugkomt. Het is wel zo dat het niet altijd benoemd wordt, maar toch ben je er wel mee bezig. Als je een leerlingbespreking of een toetsbespreking hebt dan benoem je het niet altijd direct, maar nu zijn we alleen met kwaliteit bezig, maar je bent wel met de kwaliteit van onderwijs bezig. Je gaat kijken wat het heeft opgeleverd, waardoor het komt, en hoe je het weer kan verbeteren. Dus er wordt wel aan gewerkt, het wordt alleen niet altijd zo benoemd.
I: Ok, en naar buiten toe, naar ouders toe, wordt het dan ook gecommuniceerd?
IB: Dat wordt geprobeerd steeds meer te doen, sowieso in het logo waar jij eigenlijk al aangaf welke zin er eigenlijk staat. De open informatie avond zijn we toch begonnen met een praatje waar dat ook in terugkomt. In het schoolnieuws, wanneer we , vorige week of 2 weken terug hadden we de respectweek. Dan wordt het ook nogmaals benoemd dus we proberen het meer naar buiten te brengen, omdat het voorheen te weinig naar buiten werd gebracht, waar de school voor staat. En nu staat het als het goed is ook goed omschreven in de schoolgids. Voorheen, ja het stond er wel in, maar het waren zulke lappen tekst dat je dat niet ging lezen om goed de kern, tot de kern te komen ja.
I: Ja, uhm, dan is dus eigenlijk de visie voor… dat is dus ongeveer "Ik ben ik kan ik groei" en alles wat daar onder hangt. Welke factoren zijn er dan van invloed op het succes of het falen daarin?

Met opmerkingen [dvdd163]: 1,11
Met opmerkingen [dvdd164]: 1,11
Met opmerkingen [dvdd165]: 1
Met opmerkingen [dvdd166]: 1
Met opmerkingen [dvdd167]: 1,3
Met opmerkingen [dvdd168]: 6,9
Met opmerkingen [dvdd169]: 1
Met opmerkingen [dvdd170]: 1
Met opmerkingen [dvdd171]: 1,3

IB: Sowieso moet je er als team moet je er met zijn allen achter staan. Want je wilt toch als het goed is met z'n allen hetzelfde bereiken. Sta je er niet 100% achter, ja dan zal het minder succesvol zijn dan dat je er met z'n allen voor wilt gaan. Dus dat is een factor die daar denk ik een grote rol in speelt. Wat speelt nog meer een rol… De communicatie, ik denk wanneer jij met collega's onderling, maar ook vanuit de directie naar collega's die voor de groepen staan duidelijkheid biedt, en andersom ook, dus dat daar een wisselwerking is in goede communicatie, denk ik dat dat een positieve manier kan zijn om ja bij te dragen aan succes.

I: Ok zijn er ook plannen of…

IB: Ik moet heel even, wacht even…

I: Zijn er ook plannen of strategieën om er voor te zorgen dat er dan dat die goede communicatie, en dat de goede docenten, dat die er ook daadwerkelijk zijn.

IB: Uhm, dat is een hele goede vraag. Zijn er plannen. Ik denk dat er op papier vaak goede plannen zijn, maar die plannen zijn niet altijd zo in praktijk gezet, of die worden anders gebracht. Ze worden meer medegedeeld dan er meegenomen. Dus dat is een groot punt waarvan ik denk, daar zouden we waarschijnlijk meer in kunnen winnen. Het stukje qua collega's. Collega's worden er soms wel bij betrokken. Zou je dat kunnen optimaliseren, misschien wel, maar ik weet even niet zo goed hoe ofzo.

I: Nee, want wat zijn dan bijvoorbeeld plannen die dan beter…?

IB: Nou het stukje respect binnen de school, daar hebben we een heel duidelijk plan van PBS op, PBS is een manier van hoe met elkaar omgaat, hoe je met de leerlingen omgaat. Gaat uit van het positieve, het goede gedrag aanleren. En dat is het stukje respect en gelukkig zijn en het je fijn voelen wat heel stapsgewijs aan wordt gepakt, dus daar zit een heel duidelijk plan onder. Bij de kwaliteit van onderwijs zit er ook een heel duidelijk plan onder. Daar hebben we eigenlijk steeds de plan, do, act en weer evalueren, die stappen steeds. Dus ook daarin zie je een duidelijke ronde steeds, waardoor het steeds terugkomt en ook geëvalueerd wordt, want dat is wel heel belangrijk en dat je daarna ook met de evaluatie iets doet, maar ik denk dat vooral het stukje, alle… alle punten waar we voor gaan als school om dat allemaal samen te pakken, dat daar meer lijn in mag komen. En daar is niet direct een plan voor.

I: Ok prima, en trainingen, zijn er ook bepaalde trainingen om er voor te zorgen dat jullie dan…, dat kan natuurlijk ook dat ze….

IB: Dat ze aan de hand van trainingen daarin meegenomen worden. Ja, uhm er is altijd een studiedag per jaar voor heel SKOV, voor de stichting dus. Ik durf niet te zeggen welke onderwerpen er dit keer aan gekoppeld zijn, maar het zou mooi zijn om ze wel te koppelen aan waar de scholen mee bezig zijn. Voor PBS hebben we verschillende bijeenkomsten een heel jaar lang, vorig jaar ook. Het is sowieso een 3-jarig traject waarin het allemaal minimaal een keer doorlopen moet zijn. Ikzelf volg wel trainingen voor, dit jaar ben ik bezig met een stukje beeldcoach. Ik heb ook overleg met collega IB'ers over hoe pakken jullie dingen aan, hoe zorgen jullie dat de kwaliteit op peil blijft. En collega's mogen ook zelf initiatief nemen als ze denken van daar wil ik meer van weten, of daar wil ik achter zien te komen, dat ze dan zelf initiatief nemen om dan mogelijk een training of een scholing te volgen.

I: Yes, duidelijk, dan is mijn volgende vraag, zijn er bepaalde normen of streefnormen waaraan uw school of uzelf moet voldoen om de..

IB: Ja, we hebben, we hebben kwalitatief gezien, als we echt kijken naar wat leren kinderen, wat levert het ze op, hebben we wel streefnormen per groep gesteld, je hebt schoolstreefnormen. Maar binnen een groep kan er iets spelen waardoor die streefnormen of juist hoger worden gezet of juist worden afgezwakt. Dat is per groep kan dat verschillend zijn in ieder geval. We hebben een inspectie die natuurlijk bepaalde eisen stelt, waar we natuurlijk ook aan proberen te voldoen om daar toch ook goed uit de bus te komen. Dus je hebt het als school, als groep, en sommige kinderen individueel, want ja niet iedereen kan met het gemiddelde van de groep mee, dus daarin zullen kinderen ook hun

Met opmerkingen [dvdd172]: 2

Met opmerkingen [dvdd173]: 2

Met opmerkingen [dvdd174]: 3,14

Met opmerkingen [dvdd175]: 3,4

Met opmerkingen [dvdd176]: 3

Met opmerkingen [dvdd177]: 1,3,14

Met opmerkingen [dvdd178]: 3

Met opmerkingen [dvdd179]: 3

Met opmerkingen [dvdd180]: 3, 8

Met opmerkingen [dvdd181]: 4

Met opmerkingen [dvdd182]: 4,(5)

Met opmerkingen [dvdd183]: 4

eigen plan krijgen.
I: Jazeker, want wie bepaald deze normen dan, Dat is dus waarschijnlijk als ik het zo hoor wordt het van bovenaf wordt er ook een bepaalde norm opgelegd , van…
IB: Inspectie bedoel je? Ja en nee, we hebben als school staan wij ervoor dat wij de streefnormen bepalen. Er zijn natuurlijk wel dingen waar je rekening mee houdt omdat deze vanuit de inspectie worden verwacht. En het stukje hoe je daarin gaat differentiëren per groep en per samenstelling van een groep kinderen. Ja daarin ga je in overleg ook met de kinderen of met de leerkrachten, met de deelteams hoe daar hoe daarin gewerkt wordt, wat zij daarin zien.
I: Juist, dus dat wordt hier op school besloten?
IB: Ja, op schoolniveau, ja!
I: Goed, kunt u de eisen die dan gesteld worden, kunt u die dan benoemen, zijn dat de Cito-toetsen dan waarschijnlijk?
IB: Nee dat hoeft niet per sé Cito te zijn, je moet een leerlingvolgsysteem hebben, je moet leerlingen volgen in hun ontwikkelingen. je kan een Cito-eindtoets afnemen. Er is een eindtoets verplicht. Het is niet verplicht om Cito af te nemen. Dus tegenwoordig zijn er ook….
I: Nee, tegenwoordig heb je ook 7/8 of zoiets, klas 8 of wat heb ik gehoord?
IB: Ja route 8 is dat volgens mij, en dia is er een, je hebt er 6 ofzo waar je nu uit kunt kiezen in ieder geval. Dus je hebt wel bepaalde verplichtingen daarin ja, dat klopt ja. Oh ik zie dat er heel even iemand binnen komt….
I: Uhm goed, dan heb ik de volgende vraag die gaat over die beoordelingscriteria, die normen, hoe worden die gemeten.
IB: Nou die worden vaak gemeten aan de hand van toetsen, en wij zetten daar inderdaad Cito-toetsen in. Uhm de Cito-toets is natuurlijk wel altijd een moment opname. We kijken naar groepsgemiddelden, op dat moment tijdens een groeptstoetsbespreking. Leerlingen die daarin opvallen daar gaan we nog verder bekijken van goh waardoor komt het of wat kan van invloed zijn geweest, of wat hebben wij ze niet voldoende, niet voldoende bijgespijkerd of niet voldoende aangeboden of misschien niet op de juiste manier voor bepaalde kinderen aangeboden. Zijn alle, bij spelling bijvoorbeeld, zijn alle categorieën wel aan bod gekomen die ook getoetst zijn. Dus op die manier kijken we wel van hé wat bieden we aan, en waar wordt op getoetst en wat levert het op en als het dan zo is dat blijkt dat er bij ons hiaten liggen dan moeten we kijken van hoe vangen wie dat op dat ze volgende keer wel de toets moeten maken over het aanbod wat ze de afgelopen periode hebben gehad.
I: Ja en dan heb je dus waarschijnlijk nog het LOVS dan.
IB: Ja het LOVS zit daar aan gekoppeld, we hebben hem digitaal op de computer
I: Ok, en ja is de kwaliteit van lesgeven is dat meetbaar met die harde cijfers die dan uit de Cito-toets of de LOVS komen.
IB: Deels is daar heel wat uit te halen ja. Ik vind dat de LOVS geeft een heel duidelijk beeld in hoe kinderen hebben gescoord al is het natuurlijk wel een momentopname. Dat is iets wat je op toetsbespreking gaat bekijken. Maar het geeft voor een grote groep kinderen hoe kleiner de groep is, hoe minder betrouwbaar het vaak is, maar hoe groter de groep is hoe duidelijker het wordt. En je ziet ook vaak een hele duidelijke trend, van eeh elk jaar in groep 6 keldert begrijpend lezen, waar komt dat dan door? Zit het in het hem dan toch in het aanbod? Waarschijnlijk wel. Wat doe je in het aanbod waardoor het niet meer hetzelfde resultaat, het gemiddelde resultaat oplevert. Is het de tijd die je erin stopt, het aanbod, een andere methode? Doordat je die harde gegevens hebt kan je, kom je wel in gesprek met elkaar, waardoor je er wel achter probeert te komen, wat ja wat we hebben gedaan om bepaalde resultaten te behalen en wat we dus niet hebben gedaan of anders hebben gedaan waardoor dit resultaat er is.
I: Ja. Geven deze beoordelingscriteria, die normen en de resultaten die daar dan op volgen geven die

Met opmerkingen [dvdd184]: 4
Met opmerkingen [dvdd185]: 4
Met opmerkingen [dvdd186]: 13
Met opmerkingen [dvdd187]: 6,8,9
Met opmerkingen [dvdd188]: 9
Met opmerkingen [dvdd189]: 8,9
Met opmerkingen [dvdd190]: 11
Met opmerkingen [dvdd191]: 11,12
Met opmerkingen [dvdd192]: 13
Met opmerkingen [dvdd193]: 12
Met opmerkingen [dvdd194]: 6,8,9,12

een goed beeld van het daadwerkelijke prestaties hier op school volgens u?
IB: Geven ze een goed beeld? Ik denk dat ze, dat ze wanneer je naar de groep kijkt wel een goed beeld geven. Ik denk wel dat, je daar niet op vast moet pinnen. Er is meer in goed onderwijs dan alleen toetsresultaten. Soms verschillen toetsresultaten ook heel erg met de methodetoetsresultaten, dan moet je daar ook kijken waar zit het hem in, want de Cito is natuurlijk iets landelijks gescoord. Ja
I: Ja, want wat zou er dan missen of wat is er teveel als het niet helemaal…. Ja ik weet niet of u wat mist erin.
IB: In het stukje van LOVS?
I: Ja in het stukje van LOVS, misschien kunnen er dingen niet in meegenomen worden die ook belangrijk zijn?
IB: Nou ja je kan nooit hoe een kind zich op dat moment voelt, of hoe het in zijn vel zit dat kun je daar nooit in meenemen. Daar kun je wel als leerkracht weer rekening mee houden met wanneer je de toets aanbiedt natuurlijk. Worden dingen niet in meegenomen. Ja bij spelling en bij rekenen heb je een foutenanalyse dat je ook duidelijk kunt zien waar het m dan in zit en bij veel vakken heb je dat niet en bij de ene toets ben ik er enthousiaster over wat je nou precies meet dan bij de andere. Het stukje LOVS leestempotoets ja… meet je dan het leesniveau van de kinderen? Ik denk om een goed leesniveau te meten zou je AVI moeten afnemen. Is wel een één op één toets, maar dan zie je een veel realistischer beeld. Sommige kinderen komen er niet uit bij een leestempotoets en daarbij wordt daarna nog de AVI afgenomen. Waaruit wel blijkt wat voor niveau ze hebben. Dus daarin heb je wel verschillen, maar ik enk dat je als school daar ook wel zo realistisch en flexibel mee moet omgaan, dat jij zelf daarin moet inschatten wat van waarde is en wat niet.
I: Wordt de prestatie op de normen en beoordelingscriteria geëvalueerd binnen school.
IB: Ja, we hebben een midden en een eind toetsevaluatie, ik als IB'er maak daar een compleet verslag van, als de toetsbesprekingen hebben plaats gevonden. We kijken met alle teamleden erna, van god wat zien we eigenlijk, wat zien we in de grafieken, is er een groei, waardoor komt dat. Zijn er nog vragen, zijn er nog ideeën, eh als we een groep een ontzettende stijging zien, kun je elkaar dan ook bevragen: met goh wat heb je gedaan dat opeens dit resultaat wordt behaald.Op die manier zetten we dat tijdens een teamvergadering met zijn allen wel, ja duiken we er met zijn allen in om er een geheel van te maken. Kijken wij binnen het schoolmanagement team kijken we naar de punten waarmee we verder mee moeten werken; waar we als school verder mee moeten. Ook al kun je niet alles eruit halen, dan haal je alleen de speerpunten eruit.
I: Juist, als je de gestelde doelen behaald, zijn er dan beloningen voor de school als die doelen behaald worden?
IB: Niet standaard, vorig jaar waren we heel tevreden met de Cito eindtoets hoe die was gescoord uiteindelijk. En dan komt er wel spontaan broodjes met allerlei lekkers erop en dan tussen de middag kunnen we dat eten. Dat is ook bij de midden -of eindevaluatie van de toetsen, daar kan wel spontaan, oh jongens nou zo goed werk geleverd, vaak komt er dan een traktatie of zo. Maar het is niet vaststaand.
I: Het is ook niet iets van geld of waarde?
IB: Nee, een beloning van geld kunnen we niet geven. We zitten niet in het zakenleven.
I: Zijn er beloningen voor u zelf, als u de gestelde doelen zou halen?
IB: Nee, ik vier mee met het team. Het is niet specifiek, soms, ik bedoel een beloning vind ik, kan ook al zitten in een compliment. Als je krijgt te horen: goh dat heb je goed gedaan. En of dat is mooi in elkaar gezet, of zo. Dan is dat voor mij de beloning, ja.
I: Ja dat kan, zijn er consequenties als de school de gestelde doelen niet gaat halen?

Met opmerkingen [dvdd195]: 11,12
Met opmerkingen [dvdd196]: 6,12
Met opmerkingen [dvdd197]: 13
Met opmerkingen [dvdd198]: 13/14
Met opmerkingen [dvdd199]: 13/14
Met opmerkingen [dvdd200]: 6,8,9
Met opmerkingen [dvdd201]: 7
Met opmerkingen [dvdd202]: 7
Met opmerkingen [dvdd203]: 7

IB: Ja, uiteindelijk wel, als jij 3 keer, maar dat heeft met de eindtoets te maken, als je 3 keer achter elkaar onder het landelijk gemiddelde scoort, dan ben je uiteindelijk een zwakke school. En dan krijg je hulp om er weer bovenop te krabbelen, dat je wel het onderwijs geeft dat kwalitatief voldoende is. Hm…als wij binnen onze school, onze eigen gestelde doelen niet halen, zijn er dan consequenties, dan kan wel gekeken worden waar het aan ligt. Ligt het aan de leerkracht, dn zullen we een gesprek aan moeten gaan met de leerkracht, goh wat moet er veranderen om toch resultaten te behalen. Dat wel absoluut.

I: En als er dan inspectie langskomt, omdat het dan 3 jaar lang slecht uitziet, hoe zou dat dan eruit zien?

IB: Zo'n inspectiebezoek of de consequenties?

I: Hoe zouden die consequenties eruit zien, wat houden die in?

IB: Ik heb het zelf persoonlijk niet meegemaakt, maar wat ik heb begrepen, dat als je 3 keer onder de norm eigenlijk zit, is dat je dan als school, een, samen, niet met inspectie zelf, maar ik denk met medewerkers van of zo, ik weet het niet precies, een plan gaat opstellen, hoe jij weer de onderwijskwaliteit kan waarborgen. Dus je krijgt het stukje, ondersteuning om kwalitatief goed onderwijs te geven. Dus ik, denk dat het op zo'n moment voor scholen, niet als straf gezien moet worden, maar juist als mogelijkheid gezien moet worden, dat de school weer beter onderwijs kan geven.

I: Het heeft verder geen consequenties voor het geld wat naar jullie school toekomt.

IB: Precieze ins and outs zal Jochem (directeur) je beter kunnen vertellen, maar de gelden die je binnen krijgt, heeft vooral te maken met het aantal kinderen, met de achtergrond van de kinderen.Ik weet niet in hoeverre prestatie daarin een rol speelt. Ik denk niet dat dat direct een rol speelt, in het geld wat je vanuit de overheid krijgt.

I: Zou goed kunnen, ik vraag ook even door.

IB: Ik kan me wel voorstellen, wij kunnen bij bepaalde hulpvragen, waarbij we zelf moeilijk uitkomen, kunnen we Stromenland inschakelen en Stromenland kan dan ons helpen met vraagstukken, maar dat hangt niet samen met resultaten die wij behalen.

I: Nee, en wordt er naast het behalen van resultaten of niet, wordt er informatie uit de gemeten resultaten gehaald? Bijvoorbeeld als terugkoppeling wat werkt wel en wat werkt niet, misschien hebben we het daar net al over gehad.

IB: Stukje na toetsbesprekingen doen we dat zelf, eigenlijk al, we krijgen vanuit, wat ook wel met resultaten te maken heeft, we moeten natuurlijk een schooladvies geven aan kinderen in groep 8. Dat doen we aan de hand van een hele loopbaan op school. We krijgen wel altijd van middelbare scholen, een terugkoppeling of we dat goed hebben ingeschat of niet. Dus daar zie je eigenlijk ook wel, of jij een kind goed in beeld hebt gehad, met het juiste advies wat je hebt gegeven in ieder geval. Ik ben even verder aan het denken welke, ik durf het even verder niet te zeggen.

I: Verder niets dus?

IB: Misschien wel, ik kom er misschien niet op. Het zijn zoveel dingen, het zit zo complex in elkaar. We kunnen best dingen zijn die ik vergeet, door het geratel.

I: Hoe ervaart u het huidige systeem om prestaties te controleren, met Cito en LOVS en al die dingen, ziet u het als er voor te zorgen dat de school de doelen behaald die verwacht worden of is het meer als een hulp tool om te kijken wat werkt er goed, wat werkt er niet goed?

IB: Ik vind dat je het meer als hulpmiddel moet gebruiken. Niet om af te rekenen, wat wel of jij haalt het niet, streep erdoor, nee, ik vind eigenlijk dat we het als hulptool moeten gebruiken en ik vind ook goed dat de eindtoets niet meer leidend is voor het schooladvies wat gegeven wordt. Hm…alle toetsen zijn een hulpmiddel, voor het onderwijs zelf om te kijken van goh wat hebben we aangeboden en wat kunnen we er verder mee, Wat moeten we verbeteren aan ons onderwijs, wat moeten we behouden, wat moeten we misschien helemaal achterwege laten. Ik merk wel, dat je

Met opmerkingen [dvdd204]: 7

Met opmerkingen [dvdd205]: 7

Met opmerkingen [dvdd206]: 7

Met opmerkingen [dvdd207]: 7

Met opmerkingen [dvdd208]: 7

Met opmerkingen [dvdd209]: 3

Met opmerkingen [dvdd210]: 6,(8)

Met opmerkingen [dvdd211]: 9,10

Met opmerkingen [dvdd212]: 9

aan de toetsen nog wel , je voelt natuurlijk wel een stukje druk, je moet bewijzen hoe kinderen zicht ontwikkelen en daardoor is het wel middel daarvoor. Het is niet alleen dat wij dat doen omdat we zelf willen kijken of ons onderwijs goed genoeg is. Het is ook dat jij een ontwikkeling van elk kind moet kunnen laten zien, je moet kunnen zien dat kinderen zich ontwikkelen. Dus het is ook een…..
I: Als ik een beetje zou samenvatten ik weet niet of ik het goed zeg, maar dan is het naar buiten toe een soort van bewijzen dat je doet wat je moet doen en naar binnen toe……
IB: Naar buiten toe is niet naar ouders niet eens. Naar ouders niet, nee, dat is het stukje inspectie, die natuurlijk het zicht wil houden, die controleren echt geen individuele leerlingen, maar die willen wel, dat jij, je bent als school verplicht, dat je een volgsysteem hebt. En of je dat aan de hand van Cito doet of dat je daar een ander systeem voor gebruikt, daar ben je vrij in. En wij op school gebruiken hier, voor het stukje, cognitieve ontwikkeling Cito.
I: Ja. Dat stukje is dus wel om te checken goh doen jullie het wel goed, voor de rest is eigenlijk hier…
IB: Voor binnen school! Ja
I: Voor binnen school is het meer het leer…
IB: Ja. Al merk ik wel dat ouders zelf er ook waarde aan hechten. Maar goed het kan ouders ook een stukje inzicht geven wat er uiteindelijk voor advies aan gaat komen in groep 8. Want als jij alleen maar 1+ scoort alleen maar hele goede hoge scores. Dan zal jij niet een basis kader advies krijgen. Dus ouders kunnen daar ook al een stukje beeld vormen
I: Het is misschien een stukje voorbereiding ook?
IB: Kan, kan daarin meegenomen worden. Niet bij iedereen, maar dat zou wel kunnen ja.
I: En ik ga nu even op de verandering van prestatiecontrole en de evaluatie daarvan. Is de manier waarop prestatie wordt gecontroleerd, en het evalueren daarvan, is dat veranderd in de afgelopen jaren?
IB: Binnen school wel. Binnen school wordt er veel meer naar: “wat haal je met een groep” gekeken. Minder naar de individuele leerlingen. Want je onderwijst een groep en je onderwijst niet iedere leerling apart. We zijn gaan werken met eigenlijk 3 niveaus binnen de groepen. Natuurlijk is er altijd eentje die er nog boven of onder zit. Dus je hebt ergens wel meer groepen, maar je hebt drie grote niveaugroepen waar je dus instructie voor geeft en waar jij onderwijs aan geeft. En aan de hand van van de toetsbespreking ga je de kinderen ook weer indelen in de groepen, van zitten ze goed, hebben ze meer nodig, wat hebben ze minder nodig? We hebben een start gemaakt met groepsplannen. Maar groepsplannen dat is iets waarin je kinderen clustert om ze eigenlijk goed onderwijs te geven. Dat doe je naar aanleiding van resultaten die ze hebben behaald en wat ze hebben laten zien. Maar dat stukje is, het moet niet alleen op papier zijn, het moet een werkdocument zijn. Daar zijn we nog echt zoekende naar, van hoe kan je het voor iedereen zo wegzetten dat het een makkelijk werkdocument is en geen tien pagina’s dik boekwerk. Want daar heb je gewoon in de klas niks aan. Dus je ziet wel in alle klassen waar je komt, dat leerkrachten heel duidelijk hebben: Met rekenen heb ik die drie niveaugroepen. Dus die hebben die instructie nodig. En die dat, dus daar zie je wel al verandering met een paar jaar geleden.
I: Ja, mooi. Ik vraag me ook af hebben er in de laatste jaren ook veranderingen in de lesstof plaatsgevonden? Nieuwe methodes, of…?
IB: Ja, nieuwe methodes, daar moesten we sowieso aan. We hebben misschien zelfs te lang gewacht. Het is zo om een nieuwe methode te implementeren kost natuurlijk ook tijd. Het was nodig omdat het aanbod niet meer passend was bij de vraag vanuit de kinderen. Je moet toch ook boeiend onderwijs geven, dus alleen de methode doet het niet. Je moet er zelf ook echt iets van maken. Een methode is een houvast, maar jij als leerkracht moet je het overbrengen. Dus daarin zit wel een duidelijk verschil. We hebben een nieuwe rekenmethode, een technisch leesmethode, en wat we eigenlijk toch echt, wat echt aan vervanging toe is, is het stukje taal/ spelling. Dat ….niet dat de taal… ja de taalinhoud sluit niet altijd meer aan als ik kijk naar de belevingswereld van de kinderen.

Met opmerkingen [dvdd213]: 9,14
Met opmerkingen [dvdd214]: 9
Met opmerkingen [dvdd215]: 4,9
Met opmerkingen [dvdd216]: 9,12
Met opmerkingen [dvdd217]: 10
Met opmerkingen [dvdd218]: 10
Met opmerkingen [dvdd219]: 6
Met opmerkingen [dvdd220]: 10
Met opmerkingen [dvdd221]: 8,13,15
Met opmerkingen [dvdd222]: 8

Spelling, de spellingsregels blijven natuurlijk hetzelfde, maar het is niet heel aantrekkelijk en er zijn zoveel nieuwe inzichten in hoe spelling onderwezen moet worden en dat is niet meegenomen in deze methode. Dus daarin…
I: En sowieso als je een nieuw groen boekje krijgt verandert er ook van alles wat.
IB: Ja, dat, maar de standaardspellingsregels die blijven hetzelfde.
I: En als er dan een verandering in lesstof komt. Is het dan meteen duidelijk wat de effecten daarvan zijn op het resultaat van zo'n groep?
IB: Nee! Nee, natuurlijk ga er wel vanuit, zeker als een methode al wat langer bekend is binnen het onderwijs zelf, ga je wel vragen bij andere scholen: Goh wat heeft het gedaan, wat heeft het opgeleverd? Daar doe je wel zelf onderzoek naar om te kijken van goh is het, past dit bij onze school? Is dit wat we zoeken? We kijken uiteindelijk wel wat voor resultaat het heeft opgeleverd. Bij aanvankelijk leren lezen, want die was ook nog nieuw veilig leren lezen, heeft het in ieder geval resultaat opgeleverd. Dat kon je heel duidelijk vergelijken. Bij het rekenniveau heeft het vooral in de onderbouw resultaat opgeleverd. Die zijn vanaf groep 3 daarmee gaan werken en die zijn daarin verder gegroeid. In 7/8 is de ene methode gestopt, ging je verder met de andere methode en daarin zie je dan wel weer dat het resultaat minder, ja minder omhoog was gegaan. Maar dat kan ook de wisseling van de methode zijn geweest. Dat de onderwerpen niet goed genoeg aansloten.
I: Inderdaad, dus dat kun je pas later echt zien van : Goh in hoeverre hebben…
IB: Binnen je eigen school kan je dat later pas zien. Je kan wel met gegevens van andere scholen en ervaringen van andere scholen inschatten. Ja
I: Ja ik heb een vraag over de lesinhoudelijk dan. Zijn de lessen die u en uw collega's geven zijn die ieder jaar ongeveer gelijk. Is de lesinhoud ongeveer gelijk?
IB: ehm de onderwerpen die aan bod komen zijn wel gelijk. Het is per groep wel verschillend waar je meer of minder aandacht aan geeft en hoe je het eigenlijk inkleedt dat het toch boeiend is, dus de inhoud is over het algemeen gelijk. Ja.
I: In principe ga je in groep 1 ga je gewoon leren wat is 1,2,3 ofzo
IB: Ja je hebt bepaalde doelstellingen per leerjaar wat je wilt behalen. En dat bied je aan met een methode bijvoorbeeld als rode lijn erin, maar het is afhankelijk van de groep hoe snel ze het oppakken, van de leerlingen binnen de groep.
I: Ja je hebt natuurlijk nu ook digitale digiboards, daar kun je veel mee spelen.
IB: ja, je kan het onderwijs heel boeiend maken voor de kinderen.
I: zeker, zeker! Ik heb in de literatuur een onderzoek gevonden, dat onderscheid 6 soorten controle. Ik heb ze opgeschreven. Dat is routine controle. Dan heb je controle d.m.v. harde regels en voorschriften. Expert controle, dat is vergelijkbaar met als je een nieuwe computer aanschaft, dan heb je controle d.m.v. van een expert van buitenaf. Je hebt trial and error. Dat is eigenlijk experimenteren en leren van wat er wel en niet goed gaat. Niet per sé controle door middel van harde regels. Je hebt intuïtieve controle. De manier waarop je de gewenste resultaten haalt is dan eigenlijk een kunst. Meer vergelijkbaar met een voetbalteam dat niet goed draait, wat je weer draaiende moet krijgen. Oordelende controle, dan is prestatie niet meer meetbaar met cijfers, maar dan wordt van bovenaf bepaald of de doelen behaald zijn of niet. En ik heb nog politieke controle, dat is wanneer het helemaal onduidelijk is waarom een organisatie iets doet, en of ze doet wat ze moet doen. Dan wordt er gezegd van jullie gaan dit doen, en dat moet omdat wij dit zo zeggen. Welke soort controle past volgens u het beste bij het systeem wat..?
IB: Ik denk dat het heel wisselend is, want de school is natuurlijk zo complex en groot. Ik denk dat het binnen een groep, dat daar die derde, de trial en error controle vaak plaatsvindt. Soms zet je iets in om te kijken, werkt het of niet? Die zit er sowieso in, maar dat is minder op schoolniveau. Op schoolniveau ga je toch meer , ehm ja, dan is het wel meetbaar in cijfers als je kijkt naar resultaten is het dan van buitenaf. Harde regels en…. Het is eigenlijk een mengelmoesje van die 2 samen, want

Met opmerkingen [dvdd223]: 3,8,11
Met opmerkingen [dvdd224]: 11
Met opmerkingen [dvdd225]: 11
Met opmerkingen [dvdd226]: 11
Met opmerkingen [dvdd227]: 11
Met opmerkingen [dvdd228]: 11
Met opmerkingen [dvdd229]: 11

het is niet direct van buitenaf. Het is wel een middel die je gebruikt om…
I: Ja, misschien staat het er wel hard. Inderdaad, maar de voorschriften zijn dan misschien de…
IB: De streefnormen
I: die je kunt gaan halen
IB: Jaja. Dus dan zou je dat meer op schoolniveau hebben, dat meer op groepsniveau….
I: Die routinecontrole krijg je dus meer op schoolniveau, en die …
IB: Denk ik wel, als je het zou moeten.
I: En deze krijg je meer op groepsniveau dan? Trial and error?
IB: Ja, en ik denk dat je vooral, dan heb je het over resultaten op didactisch gebied. Als je kijkt naar sociaal-emotioneel en het stukje respect naar elkaar hebben en het omgaan met elkaar, uhm dat kan ook door een expert van buitenaf zijn. We hebben nu ondersteuning in een groep van 7/8. Is een pittige groep, een groep die, waarin de groepsdynamiek niet heel fijn is. Daarbij krijgen we nu hulp van buitenaf die ons helpt met hoe kunnen we dat weer op de rit krijgen. Ja, dus binnen een school heb je meerdere controlevormen.
I: Ok goed om te weten. Ik ga nu door op de gevolgen van het huidige systeem. Op jullie en op de leerlingen eventueel. Heeft het huidige systeem consequenties voor de manier waarop er lesgegeven wordt? Denk aan lesinhoud, waarin wordt lesgegeven, en hoe?
IB: Ja, nou wat ik daarstraks al zei, bij spelling zal je toch bepaalde categorieën misschien naar voren halen omdat je weet dat ze getoetst gaan worden. Het is niet zo dat ze voor de toets gaan leren, dus niet dat wij een toets gaan namaken en we oefenen , oefenen en oefenen hem vast. We laten kinderen wel ervaren van goh hoe ziet zoiets eruit, niet dat ze iets voor zich zien waarvan ze denken: Wat moet ik hier nu weer mee? Daarop bereiden we ze wel voor. Uhm aan de hand van de doelen die je eigenlijk per half jaar of per kwartaal stelt. Het is een beetje hoe je het indeelt. Daarvan weet je wel van: Goh als we de doelen behaald hebben, dan zouden ze de toets zo goed moeten halen, maar het is niet zo dat we zeggen van goh, dit en dit moeten we leren, want dit komt voor in de toets. Het is wisselend van het vak. Het is wisselend van de inhoud en wat voor soort toets het is, want bij sommige toetsen kan dat ook helemaal niet. Begrijpend lezen bijvoorbeeld daar leer je de strategie aan, informatie uit teksten halen. Dus daar kan je niet inhoudelijk anders op leren. Maar ik denk wel dat het soms van invloed is, want het is toch fijn om goede resultaten te behalen.
I: Ja, heeft het systeem nog consequenties voor uzelf? Ik hoorde bijvoorbeeld zelf mensen zeggen van: Het kost nogal wat tijd om het in te voeren?
IB: Ja, heeft het consequenties voor mezelf. Ik ben er natuurlijk ook heel veel mee bezig om de schoolevaluatie voor elkaar te krijgen, dus ik ben daar wel tijd mee kwijt, maar wanneer ik de tijd kwijt ben en het wegzet tegenover wat het oplevert dan denk ik dat daar vooral de kracht inzit. Uhm het stukje ik ben er veel tijd mee kwijt, de mogelijkheden veranderen natuurlijk steeds meer. We hebben grote groepen, we hebben groepen van 30 dus daar moet je wil je een rekentoets invoeren dan vraagt dat ook wel wat. Maar met stagiaires en onderwijsassistenten is daar misschien wel iets mogelijk dus daarin denk ik wel dat we nog altijd op zoek zijn naar wat levert ons het meeste op en kost ons het minste tijd. Maar zoals het nu gebeurt denk ik dat het ook wel iets oplevert, dus voor mij is het in ieder geval de moeite waard.
I: Goed zo en ik zou als laatste wil ik eigenlijk weten over het eventueel veranderen van het systeem. Zijn er dingen die u graag zou willen veranderen aan het huidige systeem van controleren en van Cito/ LOVS, dat soort dingen.
IB: Wat ik erin zou willen veranderen, nou het LOVS dat zou ik heel fijn vinden als je meer categorieanalyses kan doen, dus waar zit dan het probleem in van de groep of van het kind? Wat je bij spelling en rekenen wel kan doen, dat zou ik fijn vinden als dat breder getrokken wordt. En ik zou graag willen dat ze kritisch naar toetsen kijken. Toets je met woordenschat wat je moet toetsen? Toets je met de leestempotoets het niveau van kinderen op technisch leesgebied? Ik heb twijfels

Met opmerkingen [dvdd230]: 11

Met opmerkingen [dvdd231]: 11

Met opmerkingen [dvdd232]: 11

Met opmerkingen [dvdd233]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd234]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd235]: 14.15

Met opmerkingen [dvdd236]: 15

over die soort toetsen, dat dat vooral goed is van wat toets je wel en wij zijn dit jaar zelf heel kritisch gaan kijken dat we niet dingen dubbel gaan toetsen.
I: Dat is dus vooral proberen te kijken, kan er minder?
IB: Ja ik wil wel dat het effectief blijft en als dat effectief inhoudt dat het minder is, dan is het minder, ja.
I: Dat kan zijn, is er al wat verbeterd?
IB: Ik denk het wel. Er is een kleine stap genomen, naar het meer toetsen op maat. Dus toetsen waar kinderen zitten en niet toetsen als we toch al weten dat de leerlingen het aanbod niet aankunnen dat we ook nog dat toetsen, nee dan ga je dus een ander niveau toetsen. Uhm sowieso bij de groepen 3 / 4 worden niet, wordt leestempo niet afgenomen. Omdat het te vaak laat zien dat het te weinig informatie met zich mee laat brengen. De 3.0 toetsen is sowieso een verbetering met toetsen op maat maar ook met het aantal afnames van bijvoorbeeld begrijpend lezen. Je ziet wel veranderingen komen en je ziet ook dat toetsen steeds vaker digitaal afgenomen kunnen worden en dat zou dus betekenen dat dat ook minder werk kost voor de leerkrachten om de resultaten in te voeren. Alleen wij als school zijn nog niet zover dat we alle kinderen digitaal kunnen laten toetsen dus dat is meer iets schools dan dat het niet mogelijk is.
I: Nee. De vraag is ook zou je dat helemaal willen
IB: Uhm misschien niet helemaal, maar bij sommige vakken zou het wel kunnen denk ik. Ik bedoel leesvaardigheid kun je niet digitaal toetsen, maar stukje spelling is best digitaal te doen.
I: Ja, mijn laatste vraag is eigenlijk in hoeverre kan u zelf iets veranderen aan het controle systeem. En in hoeverre ligt het buiten u, bij inspectie of?
IB: Nee, ik denk dat wij als school. Een verandering krijg je nooit alleen teweeg. Een verandering moet je samen doen. Dus wat speelt er op de werkvloer als zij met vragen of ideeën komen zou daar wel maar gekeken moeten worden. Wat ik zelf probeer te doen is met collega IB'ers van andere scholen te kijken wat werkt, wat is effectief en wat is niet effectief? En dan dat ook weer terug te brengen naar binnen de school. Qua toetsen is er wel al wat veranderd, maar het kan altijd optimaler, dus daar moeten we in blijven groeien. En ik hoop dat collega's zich ook vrij genoeg daarin voelen om kritische vragen te blijven stellen. Soms moeten ze ook genoegen nemen met: "Het is gewoon zo en we blijven het doen." Maar blijf kritisch en als je ideeën hebt, blijf het ook verkondigen. Dan kan er iets mee gedaan worden. Als je het niet uitspreekt kan er nooit iets mee gedaan worden.
I: Nee, als je niet durft blijft het zoals het is
IB: Ja, ja en dat is jammer ook voor jezelf, omdat je het zelf natuurlijk ervaart.
I: Je ziet het zelf ook dus dan krijg je in dat geval frustratie waarschijnlijk.
IB: Ja.
I: Goed! Heeft u zelf nog vragen of opmerkingen die u kwijt wilt?
IB: Ik zou het even niet weten nee, het was heel wat, dus uhm. Mochten er onduidelijkheden zijn dan kun je altijd nog een keer contact opnemen. Daar sta ik open voor.
I: Bedankt in dat geval, dan zijn wij klaar.
IB: Goed!

Met opmerkingen [dvdd237]: 14,15
Met opmerkingen [dvdd238]: 11,15
Met opmerkingen [dvdd239]: 11,15
Met opmerkingen [dvdd240]: 15
Met opmerkingen [dvdd241]: 15
Met opmerkingen [dvdd242]: 8
Met opmerkingen [dvdd243]: 8
Met opmerkingen [dvdd244]: 15
Met opmerkingen [dvdd245]: 15

Interview Docent 2

Datum: 9 oktober 2017 Duur: 61 min.

Interviewer (Hierna I): Bedankt dat ik hier mag zijn en dat u tijd heeft voor dit interview. Om te beginnen ben ik benieuwd wat volgens u het doel is van lesgeven?
Docent (Hierna D): Ja, mijn doel van lesgeven. Mijn doel van lesgeven is kinderen iets leren, waarmee ze in de toekomst vooruit kunnen. Waar ze mee aan de slag kunnen. En ja, dat is eigenlijk mijn doel. Iets meegeven waar ze iets mee kunnen…

Met opmerkingen [dvdd246]: 1, 11

I: En waar ze dan waarschijnlijk later gewoon netjes… de basis voor later zeg maar?

D: Ja, ja, voor de volgende stap he, het middelbaar onderwijs , want ze zijn nog niet klaar als ze hier klaar zijn. En dit is op zich basis, dus ik vind het ook wel prettig om aan die basis mee te helpen.

I: Dat is goed, dan gaat mijn volgende vraag over de missie of visie van deze school. Bent u daarmee bekend?

D: Ja daar ben ik mee bekend, dat zijn ook termen waar vaak mee gegooid wordt. Ik heb het net nog nagekeken, eigenlijk is visie en missie is gewoon waar je voor staat, hè, wat het onderwijs moet brengen en daarvoor hebben wij dus afspraken: Missie is gewoon wat mijn doel ook is: Kinderen iets leren, waar ze iets mee kunnen, waar ze iets aan hebben. En de visie is nog ruimer, daar gaan ze het hebben, staat beschreven in onze boeken, zal ik zeggen van hoe we dat willen bereiken. In één gebouw, dat je samenwerking moet hebben met het kindcentrum…

Met opmerkingen [dvdd247]: 1,11

I: Inderdaad, want ik heb dat dus ook gelezen, dat hele plan over een leergemeenschap voor uhm…

D: Ja, ja dat is dan een visie en dan denk ik ja, ja dat is inderdaad een visie en dat is hartstikke mooi. We hebben nu ook een school maar dat zijn twee gebouwen, en dat is gewoon niet echt praktisch

I: Nee dat is ook zo. Wat is de visie dan precies. Volgens mij heb ik iets gelezen van ik ben ik kan ik groei ofzo?

D: Ja,ja dat is ik ben, ik ben wie ik ben natuurlijk hè, ik kan, ik ga kijken wat je allemaal kunt, en daar ga je aan werken, dat ga je uitbouwen. En ik groei, het is een groei die je hier doormaakt. En dan heb je ook die pijlers hè , het moet komen door samenwerking, enne dat zijn de 5 pijlers. Ik kan ze nooit uit mijn hoofd opnoemen, want ze zijn….

Met opmerkingen [dvdd248]: 1

I: De vier, of 5 s'en ofzo?

D: Het zijn echt zo'n logische dingen waaruit eigenlijk het hele lesgeven bestaat, vind ik, dat uh ja natuurlijk moeten kinderen samen kunnen werken, dat is het mooiste wat er is, maar voor sommige kinderen is samenwerken heel moeilijk. Dus ook daar moeten we in schipperen. En dan kun je dat als hoogste doel hebben samenwerken, maar als een kind dat supermoeilijk vind kunnen we daaraan werken dat het beter wordt, maar kunnen we dat nooit zo krijgen als bij andere kinderen die dat heel gemakkelijk vinden.

I: Yes, en jullie missie en visie, die wordt dan dus ook gecommuniceerd? Blijkbaar worden jullie ermee doodgegooid…

D: Nou ja doodgegooid, iedere keer als er weer wat nieuws opgepakt wordt, komen die visie, die missie en de 5 pijlers weer terug. Werken we er nog aan, denken we er nog aan, en dat komt telkens terug. Dat is wel zo. Is ook goed denk ik, maar soms denk ik ja, mensen. Soms is het zo dat we bij ons

Met opmerkingen [dvdd249]: 1

op school teveel vernieuwingen wel eens door willen voeren, en dan vergeten we om te evalueren. En evalueren zeg ik van: Evalueren is een van de belangrijkste dingen die je moet doen in je leven.

I: Jazeker, dat wordt dus naar jullie toe duidelijk gemaakt. En naar buiten toe ook?

D: Ja, daar heb je dus de schoolgids he. In de schoolgids staat heel duidelijk beschreven, en de schoolgids is met name voor ouders, maar ook voor leerkrachten, wij lezen hem ook. Voordat hij goedgekeurd wordt hebben we hem gelezen. En we hebben hem ook samen gemaakt, eigenlijk maken we hem ook samen. Want er staan echt wel onderwerpen in waar we samen over gesproken hebben. Wat vinden wij belangrijk. Daarom zijn die zaken er ook uitgekomen die vinden wij belangrijk.

I: Goed dan ga ik nu door naar de volgende vraag. Dat is eigenlijk welke factoren zijn van invloed op het succes, of het falen van jullie school. En hoe jullie aan het presteren zijn

D: Ja, het presteren wordt met name, vind ik, getoetst door de Cito-toets. Wordt de Cito-toets door groep 8 zo gemaakt dat we boven het landelijk gemiddelde zijn, dan hebben we het goed gedaan. Want is dat niet zo, dan kom je in een traject. Stel dat je dat niet haalt, het gemiddelde of hoger bij de Cito-toets, dan kom je dus in een traject dat er ehm iets fout blijkt te zijn.

I: Ja, ok en om dus die Cito toets goed te maken, daar zijn dus ook waarschijnlijk factoren van invloed op. Ik denk dan meer aan goede docenten ofzo.

D: Ja, dat heeft er zeker mee te maken. Hoe je de lessen aanbiedt. Voor de kinderen moet het behapbaar blijven. Dat is natuurlijk een streven. Er moet op een manier lesgegeven worden dat het uitdaagt, en wij moeten ze er ook iets bij willen leren denk ik. En ik denk dat een goede docent gaat kijken naar de verschillen in zijn klas en probeert om zoveel mogelijk kinderen te helpen, zich te laten ontwikkelen. En dat is natuurlijk best moeilijk als de groep groter wordt. De protesten zijn natuurlijk niet voor niks. De groepen groeien, en aangezien het niet meer is zoals vroeger, hadden we ook wel eens grote klassen, maar toen was het netjes stilzitten, rechtop en luisteren luisteren. En wij konden dat nog in die tijd. Maar dat kunnen deze kinderen niet meer, of dat hebben ze niet meer geleerd om stil te zitten, dus dan loop je tegen een probleem aan.

I: Goed, ja zijn er plannen, of strategieën om ervoor te zorgen dat de doelen die van uw school, of u uit gehaald moeten worden, denk dan aan trainingen, of lange termijn plannen.. om die doelen te verwezenlijken.

D: Ja, je hebt, je hebt scholingen heb je. Soms heb je een scholing die doe je met het hele team. Soms heb je ook scholingen die meer naar uh bepaalde deelteams, van toepassing zijn op bepaalde deelteams. En je hebt ook individuele scholing, dan ga je puur naar je eigen kijken van waar gaat jouw voorkeur naar uit. Met die persoonlijke voorkeur kun je natuurlijk ook weer een heel team verrijken. Daar wordt ook aandacht aan besteed, om dat te doen. Ik noem even het coöperatieve leren. Dat is een manier van werken in de klas, en daar hebben mensen, die zijn daar ontzettend mee bezig geweest hebben dat uitgediept. En die brengen dat weer terug naar ons van: zijn dit geen manieren om bij jou in de klas ook zo te proberen, want bij mij werkt het goed. Dus ja dat is een voorbeeld. En scholing alom, ja dan krijg je met z'n allen scholing en dan krijg je een richting aangeboden waar je het in zou kunnen zoeken.

D: Yes, ok dan ga ik nu even verder op de normen waaraan uw school, of u zelf aan moet voldoen. Zijn er überhaupt streefnormen of normen waaraan uw school moet voldoen.

Met opmerkingen [dvdd250]: 6, 15

Met opmerkingen [dvdd251]: 4,5

Met opmerkingen [dvdd252]: 7

Met opmerkingen [dvdd253]: 2

Met opmerkingen [dvdd254]: 2

Met opmerkingen [dvdd255]: 13,15

Met opmerkingen [dvdd256]: 3

Met opmerkingen [dvdd257]: 3,8

Met opmerkingen [dvdd258]: 3

I: Ja dan noem ik met name eigenlijk die Cito-eindscore. Dat is gewoon toch, soms vind ik het heel erg jammer dat we daar zo naartoe moeten werken, want dan denk ik wel eens. Vooral als je in 7/8 zit he dan komt het heel dichtbij en als dan eh de angst ontstaat dat je dat niet haalt, dan ja dan kan dat hectisch worden. En dan denk ik wel eens, uh ja jammer dat het daar ingegoten wordt, zal ik zeggen in die trechter, van we moeten daar uitkomen. Van de andere kant hebben kinderen recht op goed onderwijs en als wij niet naar die bepaalde norm toe willen streven wordt het lastig en dan is er natuurlijk het gevaar dat je langzaam wegzakt.

I: Jazeker. Weet u dan ook wat die norm dan is of is dat niet duidelijk?
D: Ja, dat is het landelijk gemiddelde waar je met de Cito-score op uit komt he. Dat is wel, maar dat is een getalletje hè. En je hebt natuurlijk, eh niet iedereen gaat naar de universiteit. Nee, dus niet iedereen kan dat gemiddelde mooi omhoog halen. Heb je dus een hele grote groep kinderen waarbij de manier van leren of het leervermogen lager ligt, wordt het natuurlijk ook lastiger om het gemiddelde van heel Nederland te behalen he.

I: Jazeker

D: En daar is natuurlijk wel eens heel lastig om daar te vinden waar waar moeten we triggeren. Waar moeten we onze doelen stellen om toch te komen tot een goede eindscore.

I: Ja, want jullie school zelf stelt dan geen extra streefdoelen verder? Wie bepaalt de doelen verder. Het Cito dan waarschijnlijk…

D: Ja, die Cito dat is, ja je hebt zelf doelen uh en dat heeft dan weer met Cito te maken. Dan heb je het leerlingvolgsysteem en dan staat daar een lijn uitgestippeld, maar dan heb je het weer over de gemiddelde, en dan ga je kijken. Uw kind begint hier op dat niveau en dan is het mooi als hij die lijn laat stijgen ,in zijn eigen niveau omhooggaat en dat kun je door die toetsen kun je dat heel mooi aflezen he. Doet het kind het naar verwachting. Als zo'n kind onder die lijn gaat zitten en heel erg onder gaat presteren is het gewoon jammer en dan klopt er iets niet. Dan moeten er bellen gaan rammelen, rinkelen en huplakee.

I: Ja, want dit was mijn volgende vraag, hoe wordt dit gevolgd, hebben jullie bepaalde systemen, maar dat is dus denk ik als ik u zo hoor denk ik het leerlingvolgsysteem. Klopt dat?

D: ja, en dan heb je het leerlingvolgsysteem en dat zijn onafhankelijke toetsen. Methode onafhankelijke toetsen die gaan weer door heel Nederland, worden die dus weer gemaakt. En je hebt natuurlijk ook toetsing van de methoden die we hier gebruiken en die zijn veel specifieker gericht op datgene wat we de kinderen aangeboden hebben. En dat wordt getoetst, je leert, hebt een leermoment en dat wordt in een toetsje dan even getoetst van en hebben we dat ook allemaal meegekregen.

I: Ja, denkt u dat die kwaliteit van lesgeven. Is dat allemaal meetbaar met zo'n Cito-toets en met zo'n leerlingvolgsysteem?
D: Ik vind dat lastig. Dat vind ik nu een heel lastige vraag. Want van de ene kant denk ik dat is niet eh precies allemaal te rangschikken in en waar zit nou de kneep of waar gaat het fout, want het kan op zoveel niveaus problemen weet ik veel wat allemaal nog allemaal aan de orde kan komen, waarom dat kinderen zich niet kunnen ontwikkelen op dat moment.

I: Hmhm. En wat zou er dan, ja wat zou er missen zeg maar, als het niet meetbaar is, wat zou er dan missen, of wat is er niet meetbaar precies?

Met opmerkingen [dvdd259]: 4,9,13,14
Met opmerkingen [dvdd260]: 9
Met opmerkingen [dvdd261]: 12
Met opmerkingen [dvdd262]: 5
Met opmerkingen [dvdd263]: 13
Met opmerkingen [dvdd264]: 13
Met opmerkingen [dvdd265]: 4,5
Met opmerkingen [dvdd266]: 5
Met opmerkingen [dvdd267]: 4
Met opmerkingen [dvdd268]: 11

D: Het sociale is vrij lastig meetbaar vind ik, het hoe, zit een kind lekker in zijn vel. Dat is iets wat je niet kunt meten. Dat kun je allen zien, en dat kun je horen. Daarom heb je de communicatie, vind ik heel belangrijk, met ouders nodig. Niet alleen communiceren met ouders als het fout gaat, maar ook communiceren met ouders als het lekker draait, of goed gaat. En elkaar eens zeggen van waarom gaat het kind, doet hij het goed. Ook als je merkt dat er iets niet goed gaat met je kind dat je laagdrempelig bent. Dat de ouders naar binnen komen. Zodat je daaraan kunt werken. Als een kind niet goed in zijn vel steekt kun je niet leren in mijn optiek. En ik vind ook dat we een goede balans moeten hebben in leermomenten en ontspanningsmomenten. Dat is ook heel belangrijk voor mijn gevoel. Daar moeten wij ook een balans in blijven zoeken en niet doorslaan in alleen maar leervakken aanbieden en laten we de gymnastiek achterwege, of het tekenen achterwege of weet je tekenen en knutselen. Dat zijn toch ook heel belangrijke vakken. Zeker met name kinderen die daar beter in zijn, laat ze daarvan genieten, en laat ze daar even zien hoe goed dat ze wel niet zijn.

Met opmerkingen [dvdd269]: 11

Met opmerkingen [dvdd270]: 13

Met opmerkingen [dvdd271]: 13,14,15

I: Ja, want ik kom er eigenlijk later op, maar u komt er nu zelf op. Is dat iets wat nu dus volgens u wordt weggestopt dan als ik het zo hoor. Of….

D: Nou ik heb, nee het wordt niet weggestopt. Ik vind niet dat we het wegstoppen, maar ik vind wel, ik heb wel altijd het gevoel dat we daar hard voor moeten werken, zeker als je in 7/8 staat en het gevoel er komt een bedreiging aan van we halen de het gemiddelde niet, dan wordt er wel eens de neiging gemaakt van nou dan moeten we daar toch nog even extra op inzetten. En dan moeten er andere dingen toch wel eens voor wijken. Nou komt dat niet ieder jaar voor natuurlijk en ik zeg ook niet dat dat ieder jaar zo is, maar ik heb het wel meegemaakt en dat dan denk ik: Ja maar, ik denk niet dat we daar de oplossing moeten dan moet er een andere oplossing gezocht worden voor mijn gevoel.

Met opmerkingen [dvdd272]: (9),13,14,15

Met opmerkingen [dvdd273]: (9),13,14,15

I: Ja, want mijn volgende vraag zou zijn: geven die normen en de resultaten daarop geven die een goed beeld van de daadwerkelijke prestaties op deze school?

D: Uh je bedoelt de normen die de Cito dan eigenlijk… uh
I: Ja bijvoorbeeld de Cito-normen.

D: ja ze geven denk ik een beeld wat een landelijk gemiddelde is, maar het is van de ene kant ontzettend vaag, want je gaat over een heel land bekijken. Van de andere kant moet je wel ergens maatstaven hebben, want als je geen maten hebt, dan valt er niks te meten.

Met opmerkingen [dvdd274]: 11

I: Nee, en dan is het ook niet meer duidelijk, van goh wat als het nou echt heel erg slecht zou zijn, heb je ook niks aan natuurlijk..

D: nee en dan denk ik, soms moet het ook eens een keer even heel erg slecht zijn, dat kan geen kwaad. En dan eens even goed bij elkaar gaan zitten van waar gaat het fout? Waar gaat het niet fout? Nou denk ik wel, aangezien we toch al een paar jaar dus eventjes op het randje zaten, dat we wel het sein afgegeven hebben jongens dat daar zitten ergens leegtes, leemtes in de stroom die er op school is, want anders zouden wij niet…. Dan moeten we dat resultaat kunnen behalen want je weet hoe de kinderen binnenkomen. Dan heb je al een meting. En wat ik straks zei al, in dat leerlingvolgsysteem, als een kind begint in de midden, dan moet hij ook in het midden eindigen of hoger. Maar als je een heleboel kinderen hebt die in het midden beginnen en een stuk lager eindigen dan klopt er iets niet bij ons op school. Tenminste voor mijn gevoel, en dat is heel duidelijk meetbaar en dan zul je je af moeten vragen waarom presteren die kinderen dan niet. En dan zul je dus verder moeten gaan zoeken. En dan kan de methode aangepast moeten worden, omdat hij te verouderd is, of niet meer uitdagend is, of ons niet de juiste handleiding geeft om de kinderen structureel op de juiste manier les te kunnen geven , of ja nog verder zoeken denk ik

Met opmerkingen [dvdd275]: 6,12

Met opmerkingen [dvdd276]: 4,5

Met opmerkingen [dvdd277]: 11

I: Ja mijn volgende vraag is dan hoe wordt de prestatie op de cito-toets of op andere vlakken, hoe wordt die geëvalueerd bij jullie op school? Wordt hij überhaupt geëvalueerd?

D: Ja wat zal ik zeggen, ik denk dat de evaluatie. Op de cito-toets als die gehaald is is die gehaald! Klaar! Yes! En ik moet zeggen dat ik de laatste tijd toch niet echt het gevoel heb gehad dat we daarop geëvalueerd hebben op te zeggen van we hebben het zo en zo veranderd dus dat is vooruitstrevend, dat is beter. Dat terugkoppelen van de veranderingen dat zie ik niet. Ik zie wel dat we veel meer vergelijken naar aanleiding van het leerlingvolgsysteem van jongens: dan hebben we een bijeenkomst van hier zaten we met rekenen, die groep zat hier. Nu zitten we 4 jaar verder. Waar zitten ze nu. Dan moet daar ergens iets niet goed gegaan zijn. Dat wordt wel bekeken.

Met opmerkingen [dvdd278]: 6,8

I: Dus er wordt wel teruggekoppeld op dat leerlingvolgsysteem dan
D: Jazeker
I: waar je waarschijnlijk ook nog veel voor aan moet leveren denk ik?

D:, ja dat bouwt zichzelf op dat leerlingvolgsysteem omdat daar met regelmaat een toetsing is, een onafhankelijke toets. Dus daar moet je het dan weer van hebben. Die andere toetsen die je dan ook geeft, dat is ook mooi vind ik die methodetoetsen, want dan kunnen kinderen die gewoon heel hard werken die kunnen daar lekker op scoren, en die kunnen daar ook zelfvertrouwen uit putten. En dat hebben ze nodig, want dat blijkt soms bij die cito-toetsen, die onafhankelijke toetsen. Dan komt er zoveel op die kinderen af, dat ze het koren van het kaf niet kunnen scheiden. Dan wordt het knap lastig als je geen bepaalde intelligentie daar in hebt.

Met opmerkingen [dvdd279]: 12

Met opmerkingen [dvdd280]: 14

I: Ja, of je moet dat Cito-systeem snappen al denk ik
D: Ja, maar dan nog is het best moeilijk als jij het rekenen an sich al moeilijk vindt, als jij erbij sommen al moeilijk vindt, tafeltjes geen kaas van hebt gegeten, en je krijgt dan redactiesommen. En dat weet je redactiesommen heb je alles bij elkaar moet je ook nog zelf geen bedenken welke som moet ik daarbij gaan passen. Dus dat inzichtelijke als je dat mist dan wordt het allemaal wel heel lastig. En dan zeggen we wel eens bij sommige kinderen: Die Cito-toetsen moeten verboden worden, want dat is een kriem voor die kinderen.

Met opmerkingen [dvdd281]: 13,14

I: Jazeker, ik wil doorgaan en ik ga even door op beloningen en consequenties voor het al dan niet halen van doelen. Zijn er beloningen voor uzelf als u de doelen haalt die voor u gesteld zijn
D: Ja, doelen stel je je bijvoorbeeld zelf. In het verleden hadden we dan POPpen, POPgesprekken hadden we dan, en dan moest je dus zelf je persoonlijk ontwikkelingsplan: waar wil je nog aan werken, waar wil je nog beter in worden, hè.

Met opmerkingen [dvdd282]: 4,6

I: Zijn die er nog überhaupt.
D: Nou, het is een beetje verweven nu in je functioneringsgesprek, hoe functioneer je. En ja wat zal ik zeggen, een beloning, ja ik krijg een beloning niet van mijn baas als ik bijvoorbeeld een doel behaald heb of ik heb er meer aandacht aan besteed als ik gedaan zou hebben. Ik haal meer de beloning uit wat ik in de klas meemaak.

Met opmerkingen [dvdd283]: 7

I: Uit de kinders
D: Uit de kinders, juist!
I: Ok, dan heb ik ook wel de vraag zijn er consequenties voor jou als je je persoonlijke doelen niet haalt?
D: Ik heb ze nog niet ervaren. Dus of ik heb al mijn doelen gehaald, naarmate dat de directie dat voorheeft ofzo, maar ik heb nog geen consequenties gehad dat ze zeiden van: je hebt je doelen niet gehaald dus je krijgt dit niet of je mag dat niet.

Met opmerkingen [dvdd284]: 7

I: Nee want ik kan me voorstellen dat er dan een gesprek komt dan ofzo, maar zelf niet ervaren dus?
D: Nee

I: En hoe zit dat op school. Krijgt de school beloningen als de school bijvoorbeeld de cito-normen haalt.
D: Nou daar moet ik eerlijk bekennen daar hebben we wel eens een taart voor gehad, voor het hele team. Van we hebben m gehaald met z'n allen. Dus ja dat moet ik zeggen ja dat hebben we wel een keer of 2 gehad. Maar dat was ook meer teambuilding dan haha. Stukje taart met zn allen. Dat werd dan wel effe aangestipt van jongens dat hebben we wel weer gehaald.
I: Maar verder is er niet echt iets bijzonders noemenswaardigs dan?
D: Nee, geld extra erbij dat krijgen we niet, daar moeten we voor gaan staken hè.
I: Juist, maar consequenties voor de school, ik heb net al wat gehoord geloof ik als het lang slecht is dat het dan….
D: ja, dan krijg je dus vanuit de inspectie begeleiding. En dan worden ook wel bepaalde eisen gesteld, moet je met een plan van aanpak komen natuurlijk, van waar gaan we aan verbeteren waar gaan we aan werken. Dat moet je uitwerken En dan zul je ook, dan zullen de resultaten moeten komen, want blijkbaar is er iets niet goed gegaan. En ik denk dat dat an sich goed is, als je 3 jaar op rij je een bepaald niveau niet haalt, dan moet er ergens een reden zijn en als je die als team of als school zelf niet kunt vinden dan is het van belang dat er iemand van buitenaf bij komt om een hulpje of een helpende hand te bieden.
I: Weet u of het misschien ook consequenties heeft voor het bedrag wat uw school krijgt?
D: Volgens mij niet, nee volgens mij heeft het daar…. Zou ik niet weten. Nee het enige nadeel is, nou is dat hier in dit dorp niet meteen een nadeel, want we zijn maar de enige school hier in dit dorp. Maar zit je met 2 scholen in een dorp en de een school scoort een paar jaar op een rij onder de maat. Het wordt wel naar buiten uitgedragen. Dan zul je een leegloop krijgen denk ik hè. Dan zullen er mensen zeggen van hé die school is niet goed, dus die van mij gaat naar de andere school. Dat zou een gevolg kunnen zijn van zoiets.
I: Ja zeker, dat je dan uiteindelijk dus een leegloop krijgt naar de andere scholen inderdaad. Goed ik had nog de vraag of dat er uit de gemeten resultaten of dat daar andere informatie uitgehaald wordt, behalve dan of jullie je doelen halen of niet. Ik kan me bedenken dat je naar de methoden gaat kijken ofzo
D: Ja dat is iets. We hebben nu krijgen we een nieuwe leesmethode, omdat we denken dat daar verbetering in aangebracht… dat moet nog beter. En we moeten dus een manier bedenken en dat is deze methode biedt daar veel handvaten aan. Om dat lezen beter gestructureerd aan te bieden, waar ook nog begrijpend lezen bij zit. En waardoor dat begrijpend lezen dus nog meer onder de aandacht komt. En dan misschien wel op een andere manier als dat je die andere teksten al doet, maar dat je toch op veel meer manieren bezig bent met het lezen. En als je veel aan het lezen bent dan leer je ook meer woorden kennen. Grotere woordenschat. Je snapt dingen beter. Met andere lessen heb je er gewoon profijt van als het lezen goed in elkaar zit. Kun je niet lezen in deze maatschappij dan kom je niet zo heel ver buiten de deur hè. Dan helpt een laptop ook niet hè.

I: Nee, want als je niet kunt lezen, kun je waarschijnlijk ook heel moeilijk schrijven, dus dan helpt zo'n laptop niet

D:Nee, en daar ben je dus continue naar aan het zoeken, van hoe krijgen wij dat toch voor elkaar dat kinderen met leesproblemen dat die aan het lezen komen. En als je dat toch op een uitdagende manier doet en dat denk je dat die nieuwe methodes vaak ook weer naar aan het zoeken dan denk je oh hee dat is leuk dat ze het op zo'n manier doen. En soms denk je ook oh dat deed ik soms ook al eens. Snap je dus dan wordt het wel gestructureerd door een hele school en dan zit er wel een duidelijke lijn in. Want het blijkt gewoon dat kinderen wel profijt hebben van een opbouw,structuur, vastigheid. En dat vind ik dan een voordeel van een methode.

Met opmerkingen [dvdd285]: 7

Met opmerkingen [dvdd286]: 7

Met opmerkingen [dvdd287]: 7

Met opmerkingen [dvdd288]: 7

Met opmerkingen [dvdd289]: 3

Met opmerkingen [dvdd290]: 12

I: Ja die geeft structuur he. Goed ik heb een volgende vraag die gaat over hoe u het huidige controle systeem/ prestatiesysteem ervaart. Ziet u het als een manier om ervoor te zorgen dat u of uw school doet wat er van u verwacht wordt of is het eigenlijk meer als een mogelijkheid om te leren wat er wel en niet goed werkt en daar dan de volgende keer beter in te presteren. Of is het een beetje een combinatie.
D: Ik denk dat het een combinatie. Ik vind het goed dat we blijven werken aan verbetering, want als ik nu nog les zou geven als de tijd dat ik begonnen was, dan denk ik dat de kinderen door de ramen naar buiten vlogen bij wijze van spreken. En dan denk ik niet dat ze het op zouden pikken. Dus dat is gewoon kei belangrijk. En ik vind met toetsjes, ja toetsen vind ik geen kwaad woord, en geen kwade activiteit. Er moet alleen niet teveel gewicht aan gegeven worden, zodat kinderen stress ontwikkelen. Kijk een toets moeten ze leren ik maak even een toets want ik heb goed opgelet dus weet ik ook wat er gezegd wordt. Klaar hè. En als je meerdere toetsmomenten hebt dan worden de toetsen ook niet zo zwaarwichtig. En dat vind ik een prettig iets van dat we de toetsen, dat die geregeld dus komen. Heb je een blok met rekenen af? Toets! Heb ik dat begrepen? Mooi! Heb ik het niet begrepen? Heb ik effe de tijd om nog eens effe te kijken daar, daar en daar zitten fouten, dus daar kan ik gauw even op inspringen.
I: Bijspijkeren.
D: ja, en dan heb ik wel, want ik kan het echt niet als ik er 30 of weet ik wat heb, kan ik echt niet zien van ieder kind wat hij in de klas uitvoert en wat hij begrijpt of wat hij niet begrijpt. Want samenwerken doe je geregeld, blijkt ook goed te werken als je er samen over praat want je legt stiekem elkaar wat uit, dus daar leer je heel veel van. Terwijl we vroeger maar schriftjes hadden en maar sommen maken en maar sommen maken, en maar sommen 100000 keer dezelfde sommen, en dat hadden we ook naar die 100 al gehad. En een ander kind heeft die 100000 misschien nodig. En dat vind ik wel dat we dat in dit huidige systeem, met die toetsen en het noteren dat we kinderen eruit zeven die wat extra's nodig hebben.

I: Ok, dus uhm je zeeft er door het huidige systeem zeef je de kinderen eruit die wat extra's nodig hebben zeg je?
D: Ja met die toetscultuur van ons, haal je die er wel uit ook. En dat vind ik daar prettig aan, want je merkt ook welke kinderen het wel allemaal begrijpen en die ga je dan niet lastigvallen met dingen die ze al begrijpen. Daar kun je, ook al is dat niet altijd mogelijk met zo'n hele grote groep vind ik, vind ik nog best lastig soms. Maar die kun je wel iets extra's geven om ze uit te dagen.
I: Ja, dan heb ik een vraag over de prestatiecontrole en het evalueren. Is de manier waarop er gecontroleerd wordt, is dat de afgelopen jaren veranderd.
D: En dan bedoel je met de controle de toetsing denk ik? Ja ik vind duidelijk dat je veel strikter bent in het wat zal ik zeggen de toetsing om die op te slaan, dat leerlingvolgsysteem dat wordt steeds beter. We moeten er alleen voor oppassen dat we niet teveel op moeten gaan schrijven en in moeten gaan voeren. Kijk dat je, daarom zei ik al die toetsjes die we tussendoor geven, van dat korte toetsmoment die zijn goed en prettig, en dan weet je zelf ook hebben ze begrepen wat je gedaan hebt. En die andere toetsen zijn goed om de grote lijn vast te houden, van is dat goed gegaan. Maar… ja het is veranderd want vroeger was dat leerlingvolgsysteem er zo niet.
I: Nee, hoe werd er dan getoetst of gevolgd?
D: Er werd wel getoetst maar werd niet opgeschreven. En je wist het zo ongeveer wist je wel wat de kinderen konden. Maar nu willen ook ouders meer zwart op wit horen van zus en zo is het geval, en als zij het niet met je eens zijn, dan heb je toch wel een probleem, dan willen ze toch zwart op wit zien van ja…
I: Het is echt zo, want ze geloven het waarschijnlijk niet meer.
D: Nee het vertrouwen is wat dat betreft minder. En ze hopen alleen maar dat hun kind het veel

Met opmerkingen [dvdd291]: 12,13,14

Met opmerkingen [dvdd292]: 12

Met opmerkingen [dvdd293]: 10,12

Met opmerkingen [dvdd294]: 12

Met opmerkingen [dvdd295]: 10,13,14

Met opmerkingen [dvdd296]: 12

Met opmerkingen [dvdd297]: 10

Met opmerkingen [dvdd298]: 10,12

beter doet als Jan en Alleman zal ik zeggen en denken dat alleen die hele goede leerlingen het dadelijk gaan maken. Terwijl ja, ja dat is zo'n jammere instelling van ouders dat ze denken dat hun kind minimaal de HAVO moet halen om gelukkig te worden. En dat gevoel krijg je wel soms, dat ouders die trend willen gaan zetten.
I: Ja jammer is dat, want uiteindelijk maakt het niet uit denk ik als je maar op een plek komt waar je je thuis voelt en waar je je centen verdient en of dat nu HAVO of VMBO is dat ja zou eigenlijk niet uit moeten maken toch? Die lassers heb je toch ook nodig.
D: Ja, en die die de stenen op elkaar metselen he en weten welk cement ze moeten gebruiken, specie. Die heb je nodig dus eh. Ja en dat is en ik denk dat je daardoor jezelf een beetje indekt met dat leerlingvolgsysteem, om eh bepaalde problemen…
I: Boze ouders misschien?
D:Ja ook, om dat een beetje duidelijker te krijgen. Uit te kunnen leggen, maar ook met tegenwoordig invulling van passend onderwijs wil jij kinderen een passend onderwijs bieden, dat wordt ook steeds moeilijker, want het passend onderwijs moet in iedere klas gegeven kunnen worden volgens…. Eh
I: Volgens boven
D: Volgens boven juist, en dat is echt niet mogelijk. Dat is niet voor alle kinderen mogelijk. En dat vind ik wel eens soms lastig dat ons onze kennis die we opgebouwd hebben. Dat die…..
I: Die komt dan niet meer over, of die krijg je dan niet meer helemaal over of wat wil je zeggen?
D: Ja dat die voor waar aangenomen wordt en dat mensen zich daar in kunnen voegen en dat ze ermee aan de slag kunnen. En ik zal niet zeggen er gebeuren altijd, worden altijd foutjes gemaakt, worden nu gemaakt met ons leerlingvolgsysteem. Er glippen altijd mensen tussen de mazen van het net. En je hebt altijd laatbloeiers en je hebt van die vroegbloeiers en die komen hier op school en dan denken de ouders van oh ja dat gaat fantastisch worden en ze kunnen dan inderdaad ook van alles. En blijkt dat ze al aan hun dak zitten als ze in groep 3 zitten. Ja snap je.
I: Ja dat is vervelend dan hè
D: Maar dan is het wel vervelend om dat als leerkracht om dat proberen duidelijk te maken, want dat snappen ouders ook niet. En dat is ook moeilijk te begrijpen.
I: Is ook moeilijk ja, goed ga ik even door op lesstof en op veranderingen daarin. Hebben er de laatste jaren veranderingen in lesstof plaatsgevonden toevallig?
D: Ja wat zal ik zeggen. Vroeger deden we alles uit het boek en met grote uitzondering, of ja toen keken we wel eens televisie. Bewegende beelden. We gingen ook naar buiten. Nu heb je met grote regelmaat… je hebt zo'n active board. Super handig vind ik het. Je hebt heel veel bewegende beelden. Je hebt heel veel beeldmateriaal en beeldmateriaal is vind ik een hele prettige ondersteuning van al het leren wat ze moeten doen. En dus dat is totaal anders. En vroeger had je echt dat kinderen veel moesten schrijven. Een kriem voor sommige kinderen. Nu vind ik het soms jammer dat we ze zo weinig laten schrijven, want dan is het een kriem voor ons om iets gelezen te krijgen.
I: Ja, want ik geloof dat ze nu toch wel tegenwoordig een beetje… mijn handschrift wordt meer standaard dan dat het vroeger was.
D: Ja, die zitten ertussen. Maar ik zie ook, en dat is nu wel heel typisch. Ik heb dus nou een paar jaar 7/8 gehad en nu heb ik 5/6. En als ze dan in 7/8 komen dan denk ik hebben die ooit netjes geschreven en als ik nu in schriften kijk dan denk ik : Als er zoveel zo netjes schrijven als wat ik nu zie, dan is het jammer dat ze dat in 7/8 niet meer laten zien. Want dan moeten ze hun eigen handschrift of dan moet het zus, en dan moet het zo. En dan denk ik wel eens ja dat is toch wel jammer, want het verliest ook iets eigens van die persoon.
I: Maar het is dus digitalisering als ik het zo hoor.
D: Ja zit er heel duidelijk in. Kinderen zeggen ook, ja maar ik hoef toch niet netjes te kunnen schrijven, doe straks alles met de laptop. Maar je moet ook nog iets kunnen schrijven.

Met opmerkingen [dvdd299]: 12

Met opmerkingen [dvdd300]: 12

Met opmerkingen [dvdd301]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd302]: 10

Met opmerkingen [dvdd303]: 10,12

Met opmerkingen [dvdd304]: 14

I: Later een liefdesbrief kan niet meer hè.
D: nee, nee maar dat zeg ik nou al eens. Oh krijg ik een liefdesbrief oeh. Dat weet ik niet of die later ook nog geschreven worden. Nee een appje wordt dat denk ik hè.
I: Ja joh echt wel, want u zegt dan de digitalisering heeft dan als verandering in lesstof
D: ja
I: …. Is het dan ook duidelijk als die verandering plaatsvindt. Na die digitalisering is het dan duidelijk al wat voor effect dat heeft op het leren van kinderen?
D: Ja, nou kijk het automatiseren dat deed je vroeger echt mondeling bijvoorbeeld. Tafeltjes van buiten leren moest je ook mondeling doen en nu laat je dat ook aan de computer doen. Dat flitsen en alles he. Er zijn dingen dat is nog gewoon beter om gewoon stampwerk te doen. Alleen het stampwerk van vroeger was 1x1= dit 2x snap je die rijtjes opzeggen. Dat doe je nou minder. Dat past ook niet in deze tijd, maar van de andere kant zou je soms denken: Misschien was het wel eens goed als we dat af en toe weer deden. Maar je merkt dat kinderen dan afhaken. En dan denk je ja nou heb ik niet meer de grote groep aan het leren dus is dit niet meer het juiste middel om dat te doen. En dan ga je weer meer naar het individuele, behandelen of behelpen van.
I: Juist, en dan probeer je dus te helpen door iets aan te passen en dan te kijken of het helpt. Dus later wordt dan duidelijk of die verandering helpt?
D: Ja, dat is gewoon. Daarom heb je ook dat die methodes ook continue veranderen en zich aanpassen. Want die krijgen feedback van ons, van dit is saai. Dit werkt niet in mijn groep. En wat ga je dan zelf doen. Je gaat op pro-wise ga je een hele les uitwerken en je stopt er wat bij, en je stopt er wat bij, en je stopt er wat bij. Omdat je denkt dat je klas daar behoefte aan heeft om dat zo en zo uitgelegd te krijgen.

Met opmerkingen [dvdd305]: 8,11

I: Jazeker. Ik heb nog een vraagje over de lessen. Komen de lessen die u geeft in de groep om de zoveel tijd ongeveer het zelfde terug, ieder jaar, of verandert dat?
D: Ja, in principe je hebt de methode, je volgt de methode. Dus dat is je leidraad. Ik merk wel dat ik, ik zet zo'n ik werk zo'n les uit die ik moet geven en ik doe dat zo, en het jaar daarna kijk ik die les weer na en dan denk ik oh dat kan ik toch beter wat anders zeggen. Of ik denk oh dit is nou… tijd, de tijd kan een maand verschillen hè dat je de les geeft. Ik moet het toch een beetje aanpassen want het past nu niet in de omgeving van. Dus je kijkt wel naar de tijd in het jaar. Je biedt wel dezelfde stof aan , maar ja de ene keer doe je het zo, en de andere keer denk je: Oh met deze klas kan ik dat leuk zo en zo doen, dus dan doe ik het zo en zo.

Met opmerkingen [dvdd306]: 11

I: Ok, dus de omgeving zeg maar de klas bepaalt hoe dat je de stof aanbiedt, maar het is wel dezelfde stof ieder jaar die terugkomt.
D: ja, ja, ja…
I: Mijn volgende vraag gaat over de controle die hier wordt toegepast. Ik heb literatuur gevonden en die onderscheidt 6 soorten controle. Ik heb ze hier ook liggen. Dat is routine controle. Dat is als er gecontroleerd wordt of doelen gehaald zijn door middel van harde regels en harde cijfers. Ik heb expert controle dat is als er een expert van buitenaf komt en die weet dan hoe die cijfers moeten worden geïnterpreteerd. Ik heb trial en error dat is proberen, door experimenteren. Het is vergelijkbaar met een nieuwe soort chips die je introduceert op de markt, en kijkt slaat dat wel aan of niet. Door middel van meetbare cijfers kun je dan zien wat helpt ons om goed te presteren en wat niet. Ik heb ook nog de intuïtieve controle, dat is vergelijkbaar met het coachen van een sportteam, want je kunt niet door middel van cijfers laten zien van wij presteren goed wij presteren slecht. Het wordt dan eigenlijk een soort van: Ik voel dat dit kan werken.
D: ja, ja dat is het intuïtieve ja.
I: En ik heb dan nog 2 verschillende: Oordelende controle. Dat is iemand van buitenaf, een soort rechter of iemand anders die bepaalt dan of je het goed gedaan hebt wat je gedaan hebt. Het is niet met cijfers te bepalen. En de laatste vorm dat is politieke controle, dat is als het überhaupt

onduidelijk is waarom we dingen aan het doen zijn. Dus, als je in oorlog zit, daar zit volgens mij, niemand op te wachten, dan zegt de overheid we doen het zo en zo of bij defensie doen we het zo en zo. Dat zijn 6 soorten controles die worden onderscheiden, welke zou het beste passen volgens u hier in de organisatie.

D: Dat is een gemene vraag.

I: Ja

D: Ik denk niet dat een controle voldoende is, een soort van controle.

I: het is ook waarschijnlijk niet een op een altijd, maar wat past het beste volgens u?

D: OOOOO, hmm, die vind ik heel lastig. Ik vind dat trial and error heeft wat in zich waar ik iets in herken, ik vind alleen…ja je bent constant aan het experimenteren en aan het onderzoeken hoe dat we het leren het beste kunnen doen dus. Maar ik vind dat experimenteren ook weer een lastig woord, want we zitten niet zo maar te experimenteren hier. We denken er goed over na, ik vind die expert controle een expert van buitenaf dei ervaring heeft, als er bepaalde resultaten behaald moeten worden, daar hebben we ook een beetje van. Door die Cito bijvoorbeeld, maar daar zit die routine controle zit daar ook dicht in. Intuïtieve controle staat me ook aan, ha, ha, want dan ga je toch, mits die intuïtieve controle, ja…ik kies, kijk, je geeft dan heel mooi een voorbeeld van het coachen van een voetbalclub, of een team, als jij die poppetjes op de goede plaats zet, dan presteren die het beste. Als wij hier de poppetjes op de goede plaats zetten, dan presteren die het beste. Maar, ja, dan heb je dat probleem weer, in deze huidige maatschappij, komt om de hoek kijken, die willen ook even weten of mijn intuïtie het allemaal goed heeft. En soms kan het helemaal fout lopen en dat kunnen we ons niet veroorloven. Wij kunnen ons niet veroorloven dat het helemaal fout loopt.

Met opmerkingen [dvdd307]: 11

En daardoor heb je ook mensen die met jou mee controleren. Ik denk niet, wij kunnen niet op 1 controle kunnen wij niet bouwen.

I: Nee maar, dat is ook zo, waarschijnlijk komt het dan in de klas, voor jou, intuïtief, denk ik, en als het moet worden gecommuniceerd naar buiten, dan wordt het anders.

D: Ja, dan heb je die intuïtieve controle, wordt eh, dan zit er toch een routine controle in, d.m.v. harde regels en voorschriften.

Met opmerkingen [dvdd308]: 11

I: het klinkt niet lekker he?

D: Het klinkt echt niet lekker, maar als een Cito, he daarmee vergeleken kan worden, is dat een routine controle.

Met opmerkingen [dvdd309]: 11

Wordt een Cito vergeleken, vind je past die bij expert controle, ik denk dat het daar een beetje onder gevangen moet worden. Op dit moment, dat wij zeggen die eh toets voor ons op dit moment, toch uiteindelijke het resultaat, dan zit je bij expert. En ik denk dat je ook, niet alleen op je intuïtieve controle af moet gaan. Maar in de klas heb je dat heel vaak, plus, dat je daar ook weer je trial and error ertussen hebt zitten. Lastig.

Met opmerkingen [dvdd310]: 11

I: Ja is moeilijk.

Goed, dan ga ik nu door met de gevolgen van het huidige systeem, voor u en het werk wat u doet.

Ik was benieuwd of het huidige systeem consequenties heeft, voor de manier waarop u les geeft. Denk aan lesinhoud, of de manier waarop u les geeft.

D: Wij mogen heel veel zelf bepalen, vind ik, alleen eh, er moet een doorgaande lijn in zitten. Dat wordt heel duidelijk, gevraagd een doorgaande lijn, moet ook. Want anders raken de kinderen helemaal de kluts kwijt. Dat moet je echt niet willen, vind ik. Eh, even nadenken of ik daar alles mee zeg. Stel die vraag nog eens een keer.

I: Ik vraag me dus af, of bijvoorbeeld de Cito, dan geen invloed heeft op de manier waarop jij les aan het geven bent.

D: Nee, ik geef les naar beste gevoel en eer en geweten. Zo geef ik les en ik moet het gevoel hebben dat ik kinderen wat geleerd heb in die les. Dat is voor mij het hoogst haalbare. Dat ik dat zie en als ik dan hoor dat bijvoorbeeld de methode gebonden toetsen zijn geweest en de kinderen hebben dat begrepen. De grote massa heeft dat goed gehaald, dan denk ik, de lessen zijn blijkbaar goed geweest. Dus daar stoel ik het op, maar ik geef…hoe ik de les aanbied, dat zit voor een groot deel bij mijzelf.

Als ik vind dat ik voor bepaalde lessen naar buiten moet, zodat ik het duidelijker kan vertellen, dan ga ik naar buiten, even. Die vrijheden krijgen we hier op school wel, maar het is niet de bedoeling dat ik met mijn rekenschriftje naar buiten ga en ze daar laat rekenen. De sommetjes schrijven met de kont in het gras, snap je. En het is ook zo, dat wij de structuur bieden van en nu is het deze les. Nu gaan we allemaal met deze les aan de slag. En niet van…ja juf vandaag, op dit moment, heb ik geen zin in rekenen. Ik wil liever taal doen ik doe rekenen straks wel een keer. Die vrijheden hebben we hier niet, want we hebben hier een lesrooster. En daar houd ik me aan en dat zijn structuren en lijnen die voor ons uitgezet worden. Waar we ons aan dienen te houden en ik denk dat dat heel reëel is in het soort onderwijs dat wij hier geven. Is dat voldoende antwoord denk je?

I: Ja ik denk het wel, tenzij je nog iets wilt toevoegen.

D: Wat dat aangaat is het heel gestructureerd, denk ik en werken kinderen nog wel heel veel in de klas of gemengd. Want we hebben hier nu ook, gemengde groepen, die qua niveau bij elkaar gezet zijn, of een beetje os zo goed mogelijk gekeken naar niveaus. Daar hebben we wel al aan gewerkt, dus, maar dan moet het nog meer gestructureerd worden, want dan is het op dat moment rekenen. En dan kun je niet zeggen: ieder doet het op zijn eigen eilandje. Dat kan mag hier niet, dat kan niet, dat mag niet. Want we moeten rekening houden met de anderen en dar moeten we invoegen en terugkoppelen.

I: Heeft het huidige systeem van meten nog andere consequenties voor uzelf of voor leerlingen? Ik kan me voorstellen dat alles wat moet worden ingevoerd, dat legt misschien druk op.

D: Ja, dat is veel werk vind ik. Ik denk af en toe, dat daar …… het zal wel niet anders gaan, maar het is een heleboel werk. Want je moet en nakijken die toetsen, het zijn dan toch flinke toetsen, daar gaat veel werk in zitten, dat dat een hele grote impact heeft. Dan ga je liever je lessen voorbereiden, dat die zo goed mogelijk gegeven worden, als dat je die resultaten in moet voeren. Maar ja die resultaten heb je nodig, wil je mensen toch een duidelijk antwoord willen geven. Het heeft 2 kanten, maar het moet niet veel meer worden, aan invoeren.

I: Het lukt nu nog wel?

D: Ja, ik heb gemakkelijk praten, ik werk 2 dagen in de week. Ik heb niet zoveel last van… ik wil dat best wel een keer doen, maakt mij niet uit, een dagje extra thuis voor school van alles te klussen, maakt mij echt niet uit, maar als je, 5 dagen werkt, heb je die dag niet meer over. Dan wordt jet lastig, dat denk ik dat voor velen, is dat een hele zware last, het invoeren, dat zou gemakkelijker moeten gaan.

Met opmerkingen [dvdd311]: 12

Met opmerkingen [dvdd312]: 14 (niet ervaren effecten op lesgeven)

Met opmerkingen [dvdd313]: 14 (niet ervaren van effect op lesgeven)

Met opmerkingen [dvdd314]: 3,8

Met opmerkingen [dvdd315]: 13,14,15

Met opmerkingen [dvdd316]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd317]: 14,15

I: Denkt u dat het voor leerlingen nog bepaalde druk oplegt?

D: Je merkt Als die Citotoets, dat bataljon aan toetsen er aan komt, en dat is met name in groep 7/8 als de toetsen eraan komen, heb ik dat gemerkt, dat kinderen daar zo van pffffff. Want dan hebben ze in een week heel veel toetsen. En dat vergt heel veel energie. Wat dat betreft zou het misschien beter verdeeld kunnen worden, dat het niet zo massaal aan ..eh want dan heb je 2 weken dat er heel veel getoetst wordt. Waar ze dan ook wel tegenzin in krijgen. Terwijl, ik heb vandaag een toetsje gegeven en dat duurde een kwartier, 20 minuten, dn denk ik, daar hebben die kinderen geen hekel aan. Daar geloof ik niks van, want dat doe je dan effen tussendoor. Maar dat is voor mij wel weer nakijkwerk, dat is daar inherent aan, maar nou ja dat hoort erbij.

I: Dan heb ik nog wat vragen over veranderingen in het huidige systeem. Zijn er dingen die je aan het huidige systeem zou willen veranderen, van controle en meten en prestaties meten.

D: We moeten oppassen dat we niet teveel van die controle moeten gaan meten. Het moet niet veel meer worden, omdat ik het gevoel krijg, dat we dat voldoende doen. Zeker meer dan voldoende. En ehh het moet zeker niet meer worden, we moeten er voor zorgen dat we kunnen blijven lesgeven.

I: Want dat komt nu in gevaar?

D: Dat denk ik wel eens, de voorbereiding lijdt er onder. Als je zoveel in moet voeren en uitwerken, dan is dat toch best pittig. En daar moeten we voor gaan oppassen dat het niet gaat overheersen.

Lastig voor mij om te zeggen, omdat ik 2 dagen werk. Die druk is voor mij anders, als voor mensen die 5 dagen hier werken.

I: Dat klopt, maar je mag het nog steeds wel zeggen als je dat vindt.

D: Dan ervaar je dat anders, totaal anders. Als ik zeg ik doe een dagje extra voor school, omdat ik daar zin in heb, of omdat ik vind dat dat nodig is. Dan zeggen anderen: “Je bent helemaal gek dat je dat doet”. Snap je, dat is maar net hoe je de weegschaal door wil laten slaan. En wat mij gevoel daarbij is, dat is dan lastig, ik denk dat we meer als voldoende controles hebben, op dit moment.

I: Is er wat veranderd de laatste jaren van controle?

D: Ja, we hebben een controle, meetmoment weggelaten, omdat we op andere vlakken meer meten. Nou, heb ik gehoord dat ze dat meetmoment weer terug willen halen. En dan noem ik met name de Entreetoets groep 7, die hebben we weggelaten, omdat we al Cito toetsten en ons leerlingvolgsysteem geeft heel precies aan wat kinderen in hun mars hebben. Dus die Entreetoets hoeven we niet nog een keer extra te doen, want dan belast je die kinderen en je kunt niet vooruit in de les. Die hebben we eruit gehaald, nou is er toch weer sprake van….ja die Entreetoets is misschien toch weer van belang om die in te voeren, maar dan moeten we er andere Citotoetsen voor weg laten. Dus dan is het niet en, en, maar dan laten we iets anders vallen, maar halen we die toets weer naar voren. Dus er wordt wel nagedacht bij ons op school en er wordt gezocht wat het beste is.

I: Je zei net dat je wilde dat we ervoor waken dat het niet teveel toetsing wordt, mijn laatste vraag is: Zie je het huidige controlesysteem zo veranderen, dat we dus daarvoor zorgen dat het niet zoveel toetsing blijft. Is daar een mogelijkheid voor of ben je misschien bang dat het nog meer wordt?

D: Van de ene kant kan ik het me bijna niet voorstellen, want dan heb ik het met name over de onafhankelijke toetsen, want die worden met name ook het meeste geregistreerd, daar wordt ook veel aan opgehangen. Terwijl onze andere toetsjes, die tussendoor gegeven worden, die nemen we wel mee, maar die worden anders ingezet. Daar zien we de kleine verschillen in, in de onafhankelijke

Met opmerkingen [dvdd318]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd319]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd320]: 13,15

Met opmerkingen [dvdd321]: 14

Met opmerkingen [dvdd322]: 10

Met opmerkingen [dvdd323]: 4

Met opmerkingen [dvdd324]: 4,9

toetsen zie je de grote lijnen van een kind. En ik denk dat dat het mooie ervan is, dat je daar ook een afweging in kunt maken. En als je ziet dat er een ontwikkeling is bij de kleine toetsen en niet bij die schoolonafhankelijke toetsen, dan denk ik, dat je ook heel gelukkig mag zijn, want dan is er duidelijk wel een ontwikkeling. En misschien niet daar op. Het is goed dat je ze allebei hebt. Maar we moeten er voor waken dat we niet alleen schoolonafhankelijke toetsen maken. Dat denk ik.

Met opmerkingen [dvdd325]: 12

Met opmerkingen [dvdd326]: 13

I: Mooi zo, zijn er nog dingen die je kwijt wilt, vragen of opmerkingen.

D: Nee, ik heb verder geen opmerkingen.

I: In dit geval wil je bedanken want dan zijn we er door heen.

D: Mooi, jij ook bedankt.

Interview docent 4
Datum: 26 oktober 2017
Duur: 53 minuten

Interviewer (Hierna I): Goed, allereerst wil ik je bedanken dat je tijd hebt kunnen vrijmaken om met mij dit interview te houden. Het is waarschijnlijk druk. Ik wil graag als eerste weten wat volgens jou het doel is van lesgeven binnen uw school.
Docent (Hierna D): Het doel van lesgeven. Uh ten eerste natuurlijk kennisoverdracht, want uiteindelijk gaat het daarom denk ik, dat is het belangrijkste doel, maar dan niet alleen het cognitieve gedeelte, dus dan heb ik het ook over het sociale gedeelte, hoe houd je rekening met een ander, hoe ga je met elkaar om? Hoe kun je goed samenwerken? Wat heb je daarbij nodig. Dan heb je nog een stukje organisatie. Hoe krijg ik bepaalde dingen georganiseerd? Wat heb ik daarbij nodig, heb ik daar hulp bij nodig. Dan het stukje rekening houden met elkaar. De kennis, hoe ga ik om met huiswerk? Hoe ga ik om met teleurstellingen, hoe ga ik om met winnen en verliezen. Hoe sta ik in een kleine maatschappij eigenlijk, hoe functioneer ik in een kleine maatschappij?
I: En dat dan leren aan…
D: Dat hoort deels denk ik bij de taken van, of in ieder geval bij ehm wat je leert op een basisschool. Maar het allerbelangrijkste natuurlijk denk ik, gaat het natuurlijk over een stukje kennisoverdracht. Denk dat dat wel de hoofdmoot is, maar in deze maatschappij gaan we natuurlijk veel meer verder dan alleen maar feitjes leren dat is tegenwoordig minder belangrijk dan je vaardigheden als persoon.
I: Yes. Dan ga ik door op de missie en visie van uw school. Bent u daarmee bekend.
D: Ja
I: En wat is deze missie/ visie
D: Ehm de missie zoals ik hem weet is dat wij het belangrijk vinden dat kinderen zich kunnen ontwikkelen op eigen niveau en zich daar in eigen tempo over kunnen doen. Een stukje kennisoverdracht natuurlijk. En de visie daarop is dat we dat in een leeromgeving doen die, waar iedereen mag zijn zoals hij is. Daar hebben we nog een aantal kernwaardes onder hangen. Uhm die we dan als pijlers, of ja als belangrijke punten vinden dat zijn dan respect, samenwerken, zelfstandigheid, uhm gelukkig zijn en kwaliteit volgens mij, ja hè.
I: Volgens mij heb je ze alle 5 ja. Ik heb de directeur ook gesproken, die heeft ze ook allemaal opgenoemd.
D: Ja
I: En wordt deze visie ook genoeg, want hij is bij u dus bekend, maar wordt deze ook naar de andere docenten uitgedragen?
D: Eh wij hebben , we zijn met een stukje PBS bezig, daar vind ik dat het heel duidelijk naar voren komt. Dus ik denk wel dat iedereen op de hoogte is. Ehm ja of het door iedereen wordt uitgedragen, zoals ik het kan beoordelen eh ja denk het wel ja, al moet ik zeggen ik vind het best lastig. Ik ben natuurlijk een half jaar even eruit…
I: Jij komt net terug geloof ik
D: Ja ik kom net terug ja. Ik denk dat het nog beter kan, laat ik het zo zeggen. Ik denk dat we daarin nog moeten groeien, want dit, eigenlijk. We zijn er al vet lang mee bezig met die missie en visie om dat goed te imple implementeren en daar zijn we ik denk dat we daar nog wel stappen in moeten maken.
I: Ok. En naar buiten toe, naar de ouders? Wordt daar ook een poging gedaan om de missie en visie naar buiten te brengen?
D: Ja, de uiteraard staat het in de schoolgids, tenminste daar ga ik vanuit. Ik weet het wel zeker.
I: Klopt ik weet het ook zeker, ik heb hem daar gevonden.
D: Ok en we zijn een stukje met PBS bezig. Daar komen ze ook heel sterk naar voren enne. Dus ik

Met opmerkingen [dvdd327]: 1,11

Met opmerkingen [dvdd328]: 1,11

Met opmerkingen [dvdd329]: 1

Met opmerkingen [dvdd330]: 1,3

Met opmerkingen [dvdd331]: 1,15

Met opmerkingen [dvdd332]: 1

Met opmerkingen [dvdd333]: 1,3

denk wel dat ouders op de hoogte zijn van de kernwaarden ja.
I: Ok en dan ga ik door op de factoren die van belang zijn, die eigenlijk bepalen of jullie je missie/ visie, het leren van de kinderen waar we het net over gehad hebben, of jullie die halen. Wat zijn de voorwaarden die er moeten zijn om te slagen, of eventueel te falen in jullie doel?
D: Ja de voorwaarden. Ja allereerst de middelen. We hebben een klas vol kinderen en elk kind heeft wel iets tegenwoordig. Misschien moet ik dat niet zo zeggen, maar je moet ontzettend veel differentiëren om alle kinderen dat te kunnen geven wat ze nodig zouden hebben. Nou wat hebben we daarvoor nodig ik denk dat. Uhm wat we nodig hebben of wat we nu hebben hoe zou je het graag willen weten?
I: Nou in eerste instantie wat heb je nodig om te slagen, dus wat zijn de dingen…
D: Wat we nodig hebben zijn meer mensen in de klas, minder administratieve lasten denk ik, uhm de juiste middelen, dus ook zorgen dat je middelen hebt voor kinderen om ze bepaalde dingen te leren. Het ontbreekt soms bijvoorbeeld aan leermateriaal. Uhm ja nu ben ik natuurlijk heel… ook bepaalde kennis denk ik, want zeker in deze complexe maatschappij waar we veel moeten aanbieden, waar het rooster waar ik toevallig net mee bezig was, bomvol zit en dat is op zich niet erg, maar zeker met de populatie kinderen die je in de klas hebt, denk ik dat wij leerkrachten nog wel meer hulp en meer diepgang kunnen, zouden, moeten krijgen van uhm gedragsproblematieken, leerproblematieken. Ik denk dat daar meer kennis over nodig is.
I: Ok
D: Of begeleiding. En ik denk ook dat we meer ondersteuning van buitenaf, kijk ik bedoel ik uhm ben opgeleid op de PABO en dan krijg je zo'n stukje en ik denk dat ik van een heleboel dingen nog niet voldoende weet. Nou ben ik wel een leerkracht die op zich op zoek gaat naar informatie, of ik ga gewoon, ik schiet de IB'er aan zo van kun je me hiermee helpen of ik loop hier tegenaan.
I: Maar als je dat niet bent heb je dus misschien problemen.
D: Ja, dat zou kunnen ja.
I: Ok en zijn er ook plannen vanuit de school of trainingen of dat soort dingen om er voor te zorgen dat die factoren die we daarnet benoemd hebben dat die verbeteren, of…
D: Vind ik best lastig, ik vind dat we daar wel een beetje in beperkt worden. Dat ligt ook een stukje bij het financiële gedeelte, want er is misschien geen geld voor, of ja we hebben nu wel onderwijsassistenten heb ik van mijn collega's begrepen. Ik heb daar nog weinig ervaring mee omdat ik net weer begonnen ben. Uhm zijn heel positief daarover, ze nemen ook heel veel werk uit handen. Maar ja. Ik vind niet altijd dat het allemaal even goed verdeeld is.
I: Ok en dan…
D: De hoe zeg je dat. Als je het puur over de mensen hebt denk ik dat er van bovenaf denk ik misschien wel behoorlijk wat zit en, terwijl we die handen ook wel in de klas kunnen gebruiken.
I: Ok dus de verdeling tussen onder en boven is dan een beetje… scheef dan?
D: Nou ja scheef, ik wil niet zeggen dat het scheef is, denk ook dat het logisch is, maar het kan beter. Als ik zie dat ik dit jaar 32 kinderen in de klas heb en als ik dan het lijstje erbij pak wat er dan allemaal zoal aan de hand is met die kinderen. Dan denk ik ja. Ja dan verbaas ik me wel erover dat er wel uren zijn om iemand nog extra bovenschools of hoe zeg je dat, managementtaken te laten doen. Uhm ik weet niet of ik nu helemaal goed je vraag heb beantwoord.
I: Ok ik denk dat het wel, ja, ik was een beetje op de plannen en het doelen dan en dan heb je het over misschien training of personeelsbeleid dat soort dingen, dus je hebt het denk ik wel beantwoord.
D: Ok, ja, ja nee, want ik denk wel we zijn natuurlijk met PBS heel erg bezig en daar gaan heel veel uren naar uit, dus dat is op zich hartstikke goed maar dat is dan ook, en dan 1x per jaar hebben we een studiedag binnen SKOV. Maar ja.
I: Ok dat kan dus beter dan?

Met opmerkingen [dvdd334]: 2
Met opmerkingen [dvdd335]: 2,15
Met opmerkingen [dvdd336]: 15
Met opmerkingen [dvdd337]: 2,14,15
Met opmerkingen [dvdd338]: 15
Met opmerkingen [dvdd339]: 2,8 (communicatie)
Met opmerkingen [dvdd340]: 15
Met opmerkingen [dvdd341]: 15
Met opmerkingen [dvdd342]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd343]: 12,14,15
Met opmerkingen [dvdd344]: 3
Met opmerkingen [dvdd345]: 3

D: Ja, ja
I: Ok, ga ik nu verder op de normen waaraan u of uw school moet voldoen. Zijn er bepaalde belangrijke normen waaraan u of uw school moet voldoen om de doelen die gesteld worden van goed leren en de kwaliteit, waar we het net allemaal over gehad hebben om die dan te halen.
D: Dus de doelen die we moeten stellen met de kinderen, of als school, wat bedoel je?
I: Uhm dat kan. Doe eerst maar de school en doe dan maar de kinderen.
D: Uhm vanuit inspectie, S&O zijn er een aantal doelen gesteld waar je elke leerjaar aan moet voldoen, of ja aan moet voldoen, wat je kinderen aan aanbod moet geven. En daar kun je een redelijk vrije invulling, maar ja omdat we natuurlijk met methodes werken is eigenlijk alles verwerkt in de methodes. En die probeer je te halen. Dan heb je natuurlijk de doelen die de kinderen bij de uitstroom nodig hebben dus je moet een bepaald percentage uitstroom hebben dat is weer gekoppeld aan de ja moet ik zeg het nu eigenlijk verkeerd. Je streeft er eigenlijk naar dat de kinderen op I s uitstromen of I f, sorry. Uhm en Is is dat we er dan hoger, of ja dat noemen ze zo. Ze willen dat als de leerlingen uitstromen in groep 8 dat ze dan in ieder geval eind groep 6 niveau gehaald hebben. Ook voor de VMBO'ers zeg maar.
I: Ok, en dat is dan, dat is dan een bepaalde score die van bovenaf wordt…
D: Bepaald ja, en als school is het belangrijk dat je je Citoscores op orde hebt die heel erg belangrijk zijn in het onderwijs tegenwoordig. Want als jij niet die Citoscore haalt 3x dan word je betiteld als zwakke school en dat is wel, dat brengt wel extra werkdruk met zich mee.
I: Daar kwam ik eigenlijk straks op, maar dan hebben we dat al gehad. Ja en wie bepaalt deze normen, dat is dan inspectie waarschijnlijk en school zelf?
D: Ja inspectie, nou school zelf we hebben zelf ook wel doelen gesteld naar aanleiding van de groep, dus we kijken elk jaar als we een score hebben. Dat wordt naar aanleiding van de Cito gedaan, wat haalbare doelen zijn om wel elke keer te kijken van goh nu is het 20% gehaald, dan gaan we naar 25%. Dan kijken we naar de Cito-scores de I tot en met V scores. Kijk en als de middengroep, de kinderen die III hebben gescoord noem maar even wat. Willen we natuurlijk naar de vaardigheidsscore willen we kijken of we die naar II kunnen krijgen. Dat wordt aangepast. Wacht even hoor, anders wordt het vervelend…
I: Ok we hadden het net over die criteria hebben jullie ook bepaalde systemen om deze criteria te volgen of te meten?
D: Ja, we hebben twee leerlingvolgsystemen. Een echt het LOVS van Cito en we hebben Parnassys, dat is ook een leerlingvolgsysteem. Daarin worden in principe alle gegevens van leerlingen genoteerd, bijzonderheden en cijfers die ze halen, dus van de methodetoetsen en de niet methode toetsen, daar hoort Cito ook bij en vanuit Cito kun je een mooie uitdraai maken van ja de ontwikkeling van kinderen te volgen. Ik vind het wel een beetje, mag ik daar een mening over zeggen of niet?
I: ja, natuurlijk
D: Ok, ja als ik, ik vind wel uh, Cito is wel een momentopname en ik vind dat er teveel aan opgehangen wordt. Als ik zie hoe kinderen zich ontwikkelen en wat er voor ding van wordt gemaakt als kinderen Cito-toets hebben dat vind ik echt niet gezond.
I: Wat is er dan niet gezond aan?
D: Uhm we worden natuurlijk als school afgerekend op de Cito-scores, maar het feit dat wij bepaalde vaardigheden moeten oefenen omdat ze zo, of in ieder geval op vraagstelling moeten oefenen omdat die zo in Cito staan dan denk schiet je denk ik wel het doel voorbij. Kijk de Cito is wel een heel mooi meetmoment. Onafhankelijk, daar ben ik nog niet eens zozeer ontevreden over ik denk dat je wel veel uit de Cito kan halen, maar de manier waarop het wordt ingezet. Of ja de manier waarop het wordt ingezet, of ja hoe moet ik het zeggen heel erg belangrijk gemaakt wordt ik weet even niet zo goed hoe ik het moet formuleren, maar dat vind ik niet goed.

Met opmerkingen [dvdd346]: 4

Met opmerkingen [dvdd347]: 5

Met opmerkingen [dvdd348]: 4,5,7

Met opmerkingen [dvdd349]: 5,6

Met opmerkingen [dvdd350]: 4

Met opmerkingen [dvdd351]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd352]: 9

Met opmerkingen [dvdd353]: 14

Met opmerkingen [dvdd354]: 12

Met opmerkingen [dvdd355]: 9,13

I: Ok en wordt dat dan van binnen de school zo belangrijk gemaakt, of is dat dan van buitenaf?
D: Beiden denk ik, want als school moet je voldoen aan bepaalde ja zeg het eens een bepaalde…
I: Eindnorm denk ik
D: Eindnorm ja, dus je bent daar wel heel erg mee bezig om dus die Cito dus, dus het is ook een beetje opgelegd, maar ik denk ook je kunt er als school anders mee omgaan, zoals wij dat doen. Want als wij op een gegeven moment een Cito-periode hebben gehad, dan moeten wij een papierbatterij invullen. Nou daar wordt je bang van en dan denk ik: Dit gaat zijn doel voorbij, dat vind ik heel jammer.
I: Ok, want is je kwaliteit van lesgeven, of lesgeven en alles wat daarin voorkomt is dat meetbaar met cijfers, met rekenen haal ik een 6 zeg maar even, zegt dat…
D: Bedoel je dat ik de methodetoetsen kan vergelijken met de citotoetsen of…??
I: Ik wil überhaupt al meten kun je aan lesgeven een cijfer ophangen, zegt dat iets.
D: De Cito-toets?
I: Ja bijvoorbeeld, of de methodetoets?
D: Nou ik vind de cijfers geven vaak wel goed weer hoe een kind presteert. Ik wil niet zeggen dat ik per sé voor cijfers ben, maar als je dan kijkt hoe kun je duidelijk maken waar een kind ongeveer staat dan is het wel een heel handig middel denk ik.
I: Dus het kan dan wel?
D: Dus het kan wel denk ik. En ook naar ouders toe vind ik het ook vaak duidelijk. Kijk ik zie ook scholen waar ze werken met bijvoorbeeld ruim voldoende of goed, of met iets anders. Uhm dat vind ik vrij vaag. Ja wat is een ruim voldoende? Enne zeker ook omdat voortgezet onderwijs ook met cijfers werkt denk ik wel van, nou ik vind dat niet per sé verkeerd. Het is wel vervelend voor kinderen die dingen moeilijker vinden, omdat deze altijd maar een 6 scoren. Want je zit toch een beetje. Dit zijn toetsen we hebben leerlingen in de klas die uitstromen op Pro, we hebben leerlingen in de klas die uitstromen op VWO-niveau, of op VWO + niveau. Ja er zijn toetsen die daar een beetje tussenin zitten. Uh ja, kan je iedereen dan het gevoel geven wat ze verdienen zeg maar, want een kind wat op VMBO uitstroomt en een 6 haalt heeft misschien net zo hard gewerkt of misschien zelf nog wel harder dan een kind wat naar VWO, dus in die zin is het. Maar dat denk ik dat het met elk meet- of ja hoe zeg je dat.
I: Ja, want ik wilde doorvragen: Geven die resultaten een goed beeld van de daadwerkelijke prestaties of mist er wat of is er wat teveel?
D: Nou als ik naar ons rapport kijk, dan denk ik dat wij eigenlijk best een prima, ja nu gaan we het ook weer aanpassen, een prima rapport hebben. Ik vind alleen wel, bij ons op het rapport staat voornamelijk resultaten in de zin van cognitieve prestaties van een kind. Ik mis daar wel een beetje de persoonlijke doelen van kinderen zelf.
I: Ok en dan persoonlijke achtergrond misschien?
D: Ja, persoonlijkheid, maar ook hoe gaat het met… We werken met een kruissysteem voor het samenwerken. Op zich prima, maar dus ook een beetje. Dat vind ik lastig, want ik merk dan ik pak dan vaak nog het rapport van het vorige jaar van een andere leerkracht erbij en dan zie ik toch dat iemand als je een kruissysteem hebt of hoe noem je dat een vijfpuntsschaal, dat ja dat de een anders begint met invullen dan de ander. Dan vraag ik me af in hoeverre dat echt betrouwbaar is. Stukje interpretatie ook hè van een leerkracht.
I: Is ook zo.
D: Ik wijd ontzettend uit, weet niet of ik de goede
I: Ach ja maakt niet uit komt goed. En hoe worden die prestaties op de normen en op de criteria, bijvoorbeeld op Cito, of sociaal emotioneel vlak hoe worden die geëvalueerd bij u op school? Worden die geëvalueerd?
D: Dat is een goede vraag . Hmm ja, we evalueren wel na een Cito-periode. Ja om te kijken hoe is het

Met opmerkingen [dvdd356]: 9

Met opmerkingen [dvdd357]: 5,14,15 (tunnelvision bezig met cito)

Met opmerkingen [dvdd358]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd359]: 11,12

Met opmerkingen [dvdd360]: 11

Met opmerkingen [dvdd361]: 12

Met opmerkingen [dvdd362]: 14

Met opmerkingen [dvdd363]: 11

Met opmerkingen [dvdd364]: 4, 13/14 (Cognitieve prestaties belangrijker dan persoonlijkheid),15

Met opmerkingen [dvdd365]: 14

gegaan, welke nieuwe doelen moeten we stellen wat gaan we aanpakken, dus we kijken wel van goh het valt op dat ze uitvallen op verhoudingen, ik noem even wat bij rekenen. En dan wordt er meteen een plan op gezet. Maar ik denk wel dat het er vaak bij inschiet. Dus ik denk dat we dat nog meer structureler zouden moeten…
I: Ok, volgens u is het dan na de Cito nu.
D: Ja het is allemaal over Cito hè. Cito,cito,cito…
I: En methodegebonden toetsen worden die ook geëvalueerd of is het?
D: Ik doe dat wel bij rekenen en bij spelling doe ik dat wel heel sterk. Uhm, maar bij de andere vakken schiet dat er wel bij in en ik weet zeker dat mijn collega's dat ook niet doen.
I: Ok, juist. Dan ga ik door op de beloningen of consequenties als u school de doelen wel of niet haalt. Ik heb er net al wel wat over gehoord, maar zijn er beloningen voor de school als de school de gestelde doelen haalt?
D: Beloningen? Ik heb nog nooit een beloning gehad. Misschien, ja weet je Jochem doet wel eens een keer iets, maar ik kan niet zeggen dat het echt beloningen zijn. Weet je het is alleen als je zelf een keer een goed gevoel hebt: Yes, ik heb het gered of in ieder geval mijn klas heeft goed gescoord. Dan moet je jezelf een schouderklopje geven. Denk ik toch ja? Ik weet niet, nee ik kan niet zeggen dat ik ooit een beloning heb gehad. Ja mijn salaris, maar … ik nee ja, nee.
I: En zijn er consequenties voor uzelf als u de gestelde doelen niet haalt?
D: Nee dat kan ik nog niet zeggen, maar uhm nee in principe zijn er geen consequenties, maar het is wel zo dat uh nou dat je er op aangekeken wordt wil ik ook nog niet zeggen, maar uhm je voelt je er niet lekker bij. Dat vind ik wel vervelend, weet je wel dan denk je toch van: Je legt die lat wel hoog, je kunt niet op 5 vakken de focus leggen in een bepaalde periode, dat is gewoon bijna niet haalbaar. Je wilt dat wel, maar je kunt niet elke keer, dus er zal toch ja… Er zit altijd wel iets waarvan je denkt: Shit daar had ik wat meer van verwacht. En daar baal je dan wel van, maar ja goed dan uh…
I: Maar er wordt niet een gesprek met wie dan ook geregeld als er iets uhm.
D: Nou ik heb het nog niet meegemaakt, maar ik… nee, nee nog niet. Ja weet je, de onderwijsbegeleidingsdienst hebben we natuurlijk wel bij ons op school gehad naar aanleiding van rekenen dat was nog toen ik in Holthees werkte. Ja dat weet ik eigenlijk niet zo goed, daar is misschien communicatie binnen school ook niet zo denderend voor. Ik weet niet of collega's worden begeleid in bepaalde dingen ik in ieder geval niet. Ik voel ook niet per sé dat ik uhm, ja als ik bepaalde resultaten niet haal dan voel ik mij er niet lekker bij, maar het is niet zo dat er bepaalde consequenties aan vastzitten nee.
I: Ok en wordt er behalve dat er gekeken wordt of jullie Cito halen of niet wordt er verder nog wat met die resultaten gedaan tijdens evaluaties misschien?
D: Ja, dat wordt allemaal in teamvergaderingen besproken, tenminste dat hebben we het afgelopen jaar zo gedaan. En dan gaan dan hebben we als team gekeken wat valt op aan de resultaten van de afgelopen, meerdere keren en wat kunnen we doen om het beter te maken? Hebben we tips om elkaar daarin een beetje te ondersteunen. Het is wel best… Ik vond het best heftig, want uh bijvoorbeeld het ging over technisch lezen of ja ik weet niet eens meer, dat was in groep 3/ 4 ging dat elk jaar steeds achteruit. Ik geloof in groep 4, maar dat weet ik niet precies. Maar dan moet je daar wat van zeggen en dan is de sfeer in de school misschien toch niet goed genoeg dat mensen ja hoe zeg je dat, mensen voelen zich toch snel…
I: Aangevallen misschien?
D: aangevallen. Terwijl iedereen snoeihard werkt. Want daar ligt het niet aan. Dus ehm dat is best wel, ik vind dat best wel moeilijk om dat om dat op een goede manier te doen zonder dat je er mensen mee raakt of persoonlijk mee aanvalt.
I: Maar er wordt wel geprobeerd om te kijken van
D: Ja wat kunnen we doen om het beter te. Ja, ja…

Met opmerkingen [dvdd366]: 6,8,9

Met opmerkingen [dvdd367]: 14 (time task oppression),15

Met opmerkingen [dvdd368]: (13)/14 (tunnelvision op Cito)

Met opmerkingen [dvdd369]: 6,14 (Time task oppression)

Met opmerkingen [dvdd370]: 7

Met opmerkingen [dvdd371]: 7

Met opmerkingen [dvdd372]: 13 (slechte communicatie)

Met opmerkingen [dvdd373]: 7

Met opmerkingen [dvdd374]: 6,8,9

Met opmerkingen [dvdd375]: 13,14,15

Met opmerkingen [dvdd376]: 13,14,15

I: Ok. Yes en hoe ervaart u zelf het huidige systeem met de Cito en PBS dat soort dingen om de prestaties te meten, en ervoor te zorgen dat je de doelen haalt, of?
D: Nou ik vind het veel, we zijn veel te resultaatgericht. Als ik zie er komt steeds meer bij en alles draait om rekenen, taal en spelling. WO (wereldoriëntatie) dat doet er niet toe. Nu moeten we technisch lezen erbij doen. Nou prima, dan moet je ergens wat er van af halen. Jajaja, misschien kun je. En dat gaat dan vaak ook nog van de dingen af, waar je eigenlijk de tijd niet vanaf wilt halen. Die dingen, zoals de expressievakken, of weet ik veel wat of uuh.. Daar baal ik wel van, want dat zijn dingen die ook belangrijk zijn. Zéker ook om een stukje ontspanning in de dag in te bouwen, maar zeker ook goed voor kinderen die hun kwaliteiten meer hebben op het creatieve vlak. Dus uhm en daarbij ik vind dat wij veel vragen van kinderen. Dat… Ze moeten presteren en ze moeten stilzitten en ze moeten dit en ze moeten dat en ze moeten luisteren en ze moeten… uhm ja ik denk dat het niet altijd bevorderlijk is voor de sfeer in de school.
I: Ok dus het is heel resultaatgericht hoor ik en er gaan dus ook. Er gaat heel veel tijd naar de vakken die geleerd moeten worden.
D: Ja, zeg maar de Cito-vakken om het zo maar even te noemen, jaja tenminste. Ja, want dat is het belangrijkste weet je. We hebben bijvoorbeeld van leefwereld, ja sorry hoor maar daar hebben wij een methode van die is volgens mij al 20 jaar oud en ik ben 2 jaar heb ik ook op een andere school gewerkt en daarvoor gingen ze al van er moet wat mee gebeuren. Nu zijn we inmiddels 4 jaar verder en die methode hebben we nog steeds. We hebben bijna geen boeken meer en die vallen uit elkaar en die leren soms nog uit cassettebandjes. Ja weet je, dat soort dingen dan denk ik van: Ja als ik die goede les moet geven vanuit deze methode dan moet ik die hele les ombouwen. Wat me dan op zich nog niet eens zoveel uitmaakt. Maar sommige collega's vinden dat wel heel moeilijk. En ik vind ook dat je er als school wat mee moet. Kijk en dan ligt de nadruk wat mij betreft toch teveel op eh technisch lezen, op rekenen waar nu een nieuwe methode is. En dan is taal eigenlijk ook wel aan de beurt, want dat is eigenlijk ook niks. Ook belangrijk, zeker belangrijk. Móet ook heel veel nadruk krijgen, maar ook de andere dingen.
I: Ok en dat komt nu dan te weinig aan bod?
D: Ja, ja nou…
I: Ja voor u dan?
D: Ja voor mij wel. Ik vind dat ik te weinig als leerkracht de ruimte heb om om… om daar mijn draai aan te geven. Ja het zit gewoon helemaal volgebouwd.
I: OK
D: Zonde, terwijl je zoveel gemakkelijk kunt combineren. Rekenen kan makkelijk met wereldoriëntatie, maar daar moet je wel de ruimte voor krijgen.
I: Yes, ik ga nu door op veranderingen in controle van prestaties en het evalueren daarop. Is de manier van controle op prestaties en het evalueren daarop is dat veranderd in de afgelopen jaren.
D: Dat denk ik wel, ja weet je. Uh vanuit SLO zit je nu met die streefniveaus dat was eerder niet. Ja en, maar dat weet ik eigenlijk niet zeker denk niet dat dat per sé veranderd is, maar je krijgt sneller de titel zwakke school als je je eindtoets niet voldoende haalt, maar of het veranderd is durf ik niet zo te zeggen… Ik weet wel dat de druk die je als leerkracht 7/ 8 voelt is wel anders dan de druk als leerkracht 5/ 6 die je voelt op presterenniveau.
I: Ok en is dat dan hogere of lagere druk?
D: Ik heb dat ervaren als hoger ik vind het werken in 7/ 8 is heel leuk er zitten heel veel mooie kanten aan. Ik vind het voorbereiden op hoger onderwijs ook een heel mooi stukje en ook, ze maken ook ontzettend grote sprongen als persoon. Maar dan heb je wel die eindcito waar je naar toe aan het werken bent en dat zorgt wel voor extra druk, want er moet wel een score uitkomen die boven het gemiddelde is. Als je dat niet haalt en je hebt al 2x slecht gescoord dan ben je de 3e keer de…
I: Ja dan komt er volgens mij een hele hoop op je af.

Met opmerkingen [dvdd377]: 9

Met opmerkingen [dvdd378]: 9,12,13,14

Met opmerkingen [dvdd379]: 13/14

Met opmerkingen [dvdd380]: 4,14 (Cito vakken zijn het belangrijkste)

Met opmerkingen [dvdd381]: 14 (non-cito vakken minder belangrijk)

Met opmerkingen [dvdd382]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd383]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd384]: 14

Met opmerkingen [dvdd385]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd386]: 10

Met opmerkingen [dvdd387]: 14

Met opmerkingen [dvdd388]: 7,9,14

D: Ja als je drie keer de Cito niet boven het gemiddelde haalt, dus je moet boven de, ja nee er komt een gemiddelde score uit en dan hebben zij van… wat dan dus…
I: Het landelijk gemiddelde is dat dan meen ik?
D: Juist daar moet je inderdaad boven zitten als school en als je dat dan 3 keer niet haalt word je betitelt als zwakke school en dan staat de Inspectie op de stoep en dat wil natuurlijk geen enkele school, maar ik vind dat niet helemaal eerlijk. Als jij de Cito niet haalt en je kijkt naar de populatie kinderen. Kijk ik heb, de groep die vorig jaar uitstroomde heb ik in 5 gehad. Ja dat wisten we in 5 al, dit, dit wordt heel moeilijk met deze groep. En die scoorde in groep 3 al op die manier. Ja dan kun je niet ineens van ze verwachten als het grootste gros van de groep VMBO'ers zijn waar 1 leerlingen maar VWO+ gaat doen, dat die het dan moet compenseren voor die hele groep VMBO'ers. Ja dan is het heel moeilijk om de gemiddelde score te halen.
I: Maar kun je dat dan niet naar inspectie? Wordt daar geen rekening mee gehouden dan?
D: Uh jawel, ik geloof wel dat er gesprekken zijn en verantwoordingen en het is niet zo dat je meteen die stempel krijgt hoor, maar uhm je moet je wel verantwoorden.
I: Daar is wel mogelijkheid voor?
D: Volgens mij wel ja? Ik heb het nog niet meegemaakt, maar ik geloof wel dat dat kan.
I: Ok, hebben er de laatste jaren in de lessen, of lesstof, methodes plaatsgevonden?
D: Ja, we hebben natuurlijk een andere methode voor Whizwijs, voor rekenen bedoel ik. En nu zijn we dit jaar met een nieuwe technisch leesmethode begonnen die we net na de herfstvakantie ingevoerd hebben. We zijn met PBS bezig vanaf vorig jaar eigenlijk dus elk jaar zijn er wel nieuwe speerpunten of dingen waar we mee aan de slag gaan. Qua lesinhoud, in feite de doelen zijn allemaal verwerkt in de methodes dus dat kan ik niet zeggen.
I: Ok dus de lessen in de groep blijven eigenlijk hetzelfde die komen dan ieder jaar weer terug?
D: In feite komt het ieder jaar weer terug ja.
I: Ok en als er dan een verandering in de lesstof of in de manier waarop u les aan het geven bent, als u die dan doorvoert, of als de school die doorvoert is dan al duidelijk wat voor effect dat op de prestatie van de klas gaat hebben?
D: Dat is best wel lastig, zeker als je met een nieuwe methode gaat werken is er altijd een gat of ja de ene methode begint nu eenmaal eerder met een onderdeel dan een andere methode, dus dat is altijd even heel goed kijken van: Wat hebben ze gehad in de oude methode? Wat hebben ze in de nieuwe methode? Wat… en daar moet je wel heel goed naar kijken, want het is niet zo dat je denkt van goh we pakken een nieuwe methode en we beginnen gewoon want dat levert nogal eens wat frustratie op bij leerkrachten zelf ook en bij kinderen, want die gaan natuurlijk ook werken vanuit een bepaalde basis. Dus die zitten, daar moet je wel goed naar kijken.
I: Ok, maar na verloop van tijd is het dan wel duidelijk , niet meteen of hoe moet ik het zien?
D: Uh, nou weet je als je een nieuwe methode invoert heeft dat echt een jaar tot 2 jaar nodig en zeker in de bovenbouwgroepen is het heel lastig, omdat zij natuurlijk al een bepaalde basis hebben.
I: En die hebben natuurlijk ook met die oude methode gewerkt dan.
D: Precies, dus daar maak je vaak nog andere keuzes, bijvoorbeeld bij rekenen hebben zij in groep 8 hebben ze twee jaar met whizzwijs gewerkt. En bij whizzwijs wordt alles eigenlijk inzichtelijk gedaan. In de oude methode gebruikten ze de ouderwetse staartdeling nog bijvoorbeeld. Ja dan moet je je afvragen of je de inzichtelijke manier, de kolomsgewijs delen gaat aanbieden of dat je gewoon verder gaat met staartdelingen.
I: Ja en wanneer begin je daar dan mee.
D: Ja, weet je eigenlijk merk je het pas als een methode echt lekker ingevoerd is, dat kun je eigenlijk pas meten vanaf groep 3. Dus als kinderen meteen vanaf groep 3 zijn begonnen met de methode en dat vergelijken met de resultaten van de resultaten van
I: de groep 3 daarvoor

Met opmerkingen [dvdd389]: 5

Met opmerkingen [dvdd390]: 5,7

Met opmerkingen [dvdd391]: 13

Met opmerkingen [dvdd392]: 8

Met opmerkingen [dvdd393]: 3

Met opmerkingen [dvdd394]: 11

Met opmerkingen [dvdd395]: 11

Met opmerkingen [dvdd396]: 11

D: Ja, die dan niet inderdaad… dat werkt eigenlijk het beste. Die hebben gewoon precies dezelfde manieren geleerd, de methode gevolgd zitten geen hyaten in dan.

Met opmerkingen [dvdd397]: 11

I: Dat heb je dan waarschijnlijk ook dat de methode misschien wat anders
D: Opbouwt, ja absoluut. Ik vind dat altijd best lastig als leerkracht hoor om dat goed en zeker als je dan… ik werk dan in de wat hogere groepen dat is soms best even zoeken hoor
I: Kan ik me voorstellen ja. Uhm mijn volgende vraag gaat over een stukje literatuur wat ik heb gevonden. Dat maakt onderscheid tussen 6 manieren waarop er gecontroleerd kan worden of prestaties worden gehaald of niet. Ik ga ze zo meteen uitleggen en ik wil weten wat volgens u het beste past bij de huidige manier waarop de prestaties gecontroleerd worden en hoe dat nu in elkaar zit. Eigenlijk waar we het net over gehad hebben. Als u wilt kan u ook splitsen tussen hoe het binnen uw school gebruikt wordt en buiten de school. Het kan zo zijn, omdat er zoveel verschillende manieren zijn dat er verschil tussen zit. Ja ik heb als eerste wordt er onderscheid gemaakt in routine controle dat is dat je controleert of dat de doelen van lesgeven gehaald zijn eigenlijk gewoon puur op cijfertjes. Eigenlijk een soort productie van ehm: Bijvoorbeeld: Ik heb 60.000 auto's gemaakt, joepie we hebben het gehaald en daar worden we op afgerekend. Er is expert controle dat is controle van een expert van buitenaf, dan kun je, heb je wel harde cijfers, maar dan weten jullie niet of dat jullie het goed doen. Dat weet de expert. Er is trial and error controle dan worden resultaten zijn wel vatbaar in harde cijfers maar die worden eigenlijk alleen gebruikt om te proberen en te leren, dus wat hebben we fout gedaan, waarom halen we het wel, waarom halen we het niet? En daar dan van leren. Dan is er intuïtieve controle. Dat is vergelijkbaar met een niet goed draaiend voetbalteam bijvoorbeeld. Dan is een prestatie op een activiteit niet echt heel erg meetbaar, maar je kunt wel zeggen: Goh ik heb 3-0 verloren. Ik weet alleen niet precies waar dat aan ligt. Dan wordt het dus meer intuïtie van de trainer in dit geval. Dan heb je nog oordelende controle dan is prestatie van wat je doet echt niet meer te meten met harde cijfers en dan wordt er van bovenaf wordt er bepaald of dat de doelen behaald zijn of niet door andere mensen. En als laatste heb je nog politieke controle. Dat is als echt het doel van de organisatie al onduidelijk is, van het ding wat je doet. Dus stel: er is onduidelijk waarom ik les aan het geven ben, of als het onduidelijk is waarom ik oorlog aan het voeren ben. Defensie vind ik altijd een goed voorbeeld. Dan wordt van bovenaf, vanaf de politiek ook bepaalt wat het doel is en wat je moet behalen.
D: OK, het zijn er heel wat
I: Dat zijn de zes , ja. Wat past het beste?
D: Nou dan zou ik toch voor die eerste twee gaan.

Met opmerkingen [dvdd398]: 9,11

I: Ok
D: Maar met name voor de eerste denk ik dan, want ik denk dat wij teveel richting de cijfers gaan en kijk ik hoor net, we hebben deskundig, ja als ik dan deskundig mag zeggen de directeur en de onderwijscoördinator die dan regelmatig binnen komen lopen, maar als ik echt naar de organisatie kijk zou ik zeggen: Dit zijn de cijfers en daar worden we op afgerekend.

Met opmerkingen [dvdd399]: 9,11

I: Ok. Dat verschilt niet binnen de school of erbuiten voor u?
D: Nee naar buiten sowieso niet, vanuit de inspectie en bestuur en binnen school is het denk ik ook. Ja ik denk dat die anderen kan ik eigenlijk niet zeggen, of is dat heel gek?

Met opmerkingen [dvdd400]: 9,11

I: Ok, nee het is ook natuurlijk perceptie. Wat je er zelf van vindt
D: Ja
I: Ik heb nu een vraag over de gevolgen van het huidige systeem op het werk van u als leerkracht en van leerlingen dat soort dingen. U heeft er natuurlijk al wel wat over verteld, maar heeft het huidige systeem consequenties voor lesinhoud, of voor de manier waarop u aan het lesgeven bent?
D: Ja zeker. Doordat de nadruk veel op presteren ligt denk ik dat wij te bang zijn de lesstof ja een beetje, los te laten weet ik niet, maar ik denk dat we teveel bezig zijn met het lesje, terwijl je als je het doel van de les bekijkt dat je daar veel meer mee kunt en dat je het daarmee ook veel

Met opmerkingen [dvdd401]: 14

aantrekkelijker maakt voor de kinderen en dat is heel erg jammer, want doordat we zo gecontroleerd worden op harde cijfers om het maar even zo te zeggen, wat heel veel werkdruk oplevert bijvoorbeeld, denk ik dat het vak wat eigenlijk heel erg mooi is uh niet altijd meer zo wordt ervaren. Mensen moeten teveel en omdat er zoveel moet gaat het ten koste van de voorbereiding van je lessen dus dan val je gauw terug op de lessen uit de methode terwijl je bij elke les wel iets van buitenaf kunt brengen. En dat is heel erg jammer. Ook voor de kinderen. Dat maakt het er voor kinderen niet leuker op. Het maakt het er voor de leerkrachten niet leuker op en dat zal denk ik uiteindelijk ook invloed hebben op resultaten die de kinderen boeken. Uiteindelijk wil je dat kinderen beter worden, maar ik denk zelf als je zelf relaxed voor de klas staat en je je les goed voorbereid hebt en er iets leuks van probeert te maken. Ik wil niet zeggen dat het altijd leuk moet zijn. Dat is natuurlijk onzin! Kinderen moeten ook soms dingen doen die gewoon moeten. Punt! Uhm maar eh ik denk dat je dan kinderen veel meer kunt raken, uiteindelijk. En dat daar dan de resultaten ook naar zijn. Ik denk dat je als het allemaal wat minder opgelegd wordt de bepaalde dingen dat resultaten dan uiteindelijk, dan ook beter worden. Dat is heel jammer. Want de onbevangenheid waarmee ik startte als leerkracht, die zie ik bij mezelf ook veranderen in de loop der jaren.

I: Ok die is dan minder geworden, of?

D: Ja, weet je misschien was ik in het begin ook wel een beetje, was ik me er in het begin niet zo van bewust wat voor consequenties er aan hangen als je bepaalde dingen niet haalt. Als je bepaalde resultaten niet haalt. En daar ben ik me nu meer, je bent er nu veel bewuster mee bezig. Wat ook een belemmering, vind ik, een belemmering is voor mijn werk.

I: Wordt u daar dan angstiger van of wat?

D: Ja je wordt er wel een beetje angstig van ja. Want ja mijn ervaring qua 7/ 8 ik vond het, ik vond het het ergste in 7/ 8 ik werk nog steeds in 7/ 8 maar dat vind ik het ergste in 7/8 dat je die Cito- scores hebt en dat je doodsbang bent dat je het niet red. Dus je gaat nog harder lopen en de kinderen gaan nog meer achteruithangen soms. Want de juf rent toch wel bij wijze van wat je natuurlijk niet moet hebben. En doordat je angstig wordt kun je ja, ja angstig is het dat. Ik vind dat eigenlijk best een goed woord ervoor. Je wil er alles uithalen.

I: Het is misschien een soort terughoudendheid dan misschien

D: Nee je durft niet los te laten. Je moet soms ook vertrouwen hebben in de kinderen, en dat uitstralen. Ik denk dat het heel belangrijk is om vertrouwen in de leerlingen te hebben, van joh jij kunt dit. En een bepaalde autonomie bij kinderen creëren van ik kan dit, ik kan dit zelf en ik ga mijn tanden erin zetten om dit te leren. En als wij continue maar instructies aan het geven zijn, instructies, instructie, instructie dan denk je ook een keer van: Ja het zal wel juf. Je moet ze ook op een bepaald moment vertrouwen en zeggen van joh jij kunt dit ga maar, toe maar.

I: Ja en triggeren dan.

D: Ja uitdagen, heel belangrijk inderdaad.

I: Ja en heeft het nog andere consequenties voor uzelf of voor de kinderen het huidige systeem waarin u werkt?

D: Uhm ik denk dat het hele onderwijssysteem, het basisonderwijssysteem op de schop moet, want hoe het nu gaat. Ja je ziet het natuurlijk nu ook veel in het nieuws. De werkdruk is gigahoog en er vallen natuurlijk ook heel veel leerkrachten uit er zijn geen invallers meer te krijgen. Ja of in ieder geval het is nu al dat ik denk van goh het is nog maar oktober en het is al lastig om een invaller, een goede invaller voor 7/ 8 te krijgen bijvoorbeeld. Wat was je vraag ook alweer ik ben m even kwijt.

I: Ja ik was benieuwd of het huidige systeem nog andere consequenties voor uzelf of voor de kinderen had.

D: Ja, dus ik denk dat het, zeker omdat we tegenwoordig in deze maatschappij te maken hebben met ouders die een stuk mondiger zijn en niet alles maar voor waarheid aannemen en die komen nog eens verhaal halen als je Pietje of Jantje een standje hebt gegeven bij wijze van. Dus daar ligt, bij

Met opmerkingen [dvdd402]: 14

Met opmerkingen [dvdd403]: 14

Met opmerkingen [dvdd404]: 14

Met opmerkingen [dvdd405]: 13,14

Met opmerkingen [dvdd406]: 14

Met opmerkingen [dvdd407]: 14

ouders ligt er een bepaalde druk op van, of ja druk eisen van ouders, je wilt ouders ook steeds tegenmoet komen. Ouders verwachten ook steeds meer van je, dus dat is veranderd. En kinderen worden mondiger. Je hebt ook nog het groeiend aantal labeltjes wat kinderen hebben. Ik noem ADD, ADHD, dyslexie.
I: Ja jullie moeten ze tegenwoordig allemaal opnemen toch?
D: Ja, precies. Die komen allemaal bij ons in de klas. Je kan bijna niet… ja nou een kind naar het speciaal onderwijs verwijzen is, dat is een papierwerk daar eh daar word je bang van. En daar moet eerst een heel dossier opgebouwd zijn voordat het kind daar terecht kan en dan nog door een commissie en nog door een commissie beoordeeld worden of dat wel echt kan. Het heeft allemaal met de bezuinigingen te maken en daar wordt het echt allemaal niet beter van.
I: Maar daar wordt u dan niet in geloofd? Stel er wordt aangegeven van het kan niet, dat moet dan door bij wijze van 6 commissies heen of drie, of twee…
D: Ja nou dat is een heel traject natuurlijk, want dan moet er eerst komt Stromenland komt kijken, dan moet er een dossier opgebouwd worden, moeten er observaties plaatsvinden. Er moet eerst nog eens, wordt er vaak nog externe hulp vaak nog eens opgezet. Ja nee het gaat toch echt niet! Komt weer eens iemand kijken. Nou oh nee dat is toch wel lastig, gaan we dit nog eens proberen. Nou weer iets bij het dossier huplakee en dan zijn we weer een jaar verder en dan kan die misschien in de héél extreme gevallen, die gaan. Die kunnen gaan. Maar dan gaat er al zoveel tijd overheen dat het eigenlijk al zoveel invloed heeft op je klas. Dat dat ook nog eens erbij komt, dat je niet eens tot lesgeven komt. We hebben het vorig jaar ook meegemaakt in een groep 3/ 4 dat er twee leerlingen. Dat de ene leerling zoveel getriggerd werd door de ander de ene met echt gedragsmatige problemen ook. Ja nog andere problemen, wat precies weet ik ook niet precies, maar dat heeft dan zoveel invloed.
I: Ja dat drukt dan de hele klas naar beneden.
D: En ook de leerkracht die het ook heel goed wil doen, maar die dan niet aan de andere leerlingen toekomt dus in die zin heeft het hele passend onderwijs. Dat slaat helemaal nergens op!
I: Ok, want ik kom nu eigenlijk op het punt wat zou u graag aan het hele systeem wat er nu is willen veranderen?
D: Ja wat zou ik willen veranderen. Wat een vraag waar gaan we beginnen. Ik denk dat het nodig is om meer handen is de klas te hebben, minder kinderen in de klas. Maar goed als je meer handen in de klas hebt zou je het nog kunnen doen. Meer expertise in de school zou heel goed zijn. Dan meer samenwerking met speciaal onderwijs, want eerder kunnen doorverwijzen of in ieder geval dat het niet ten koste gaat van de groep. Als je kinderen echt een perfect gedifferentieerd aanbod wilt geven moet je daar ook mensen voor hebben. Mensen die met kinderen, meer aankunnen. Een goed programma kunnen draaien en kinderen die extra hulp nodig hebben daar moet ook wat voor geregeld worden. En dan heb ik nog niet eens over boeken die uit elkaar vallen of ehm waar ik dan bijvoorbeeld heel erg tegenaan loop is maar een voorbeeld. Moet je met kinderen, vind ik heel goed dat we dat op school doen, hebben we computers. Kunnen kinderen een werkstuk maken, of… super goed vind ik dat een recept maken of weet ik niet allemaal wat. Bijvoorbeeld een werkstuk maken hartstikke mooie vaardigheid om te leren voor later lijkt me op de middelbare school. Iets samenvatten, informatie verwerken, maar dan hebben we bijvoorbeeld die stammen uit het jaar 1990 ofzo.
I: Die ik zelf dan nog gehad heb waarschijnlijk
D: Precies ja en denk ik je moet kinderen wel iets kunnen bieden waar ze dan informatie uit kunnen halen die ook klopt.
I: En van deze tijd is.
D: En van deze tijd is. Of we moeten ze iets aanbieden. Kijk het internet is tegenwoordig natuurlijk de informatiebron waar iedereen alles zoekt. Dan moeten we kinderen leren: Goh hoe gaan we

Met opmerkingen [dvdd408]: 13,14,(15)
Met opmerkingen [dvdd409]: 13/14
Met opmerkingen [dvdd410]: 14
Met opmerkingen [dvdd411]: 14
Met opmerkingen [dvdd412]: 14,15
Met opmerkingen [dvdd413]: 15
Met opmerkingen [dvdd414]: 15
Met opmerkingen [dvdd415]: 15
Met opmerkingen [dvdd416]: 15

daarmee om en hoe kunnen we op de juiste manier de kinderen de juiste informatie laten zoeken. Maar daar is alweer een hele stap in gezet vind ik. Want kinderen beginnen er vanaf groep 5 mee en dan is het vanaf groep 5 kennismaken met Word, of met tekstverwerkers, met Presi of Powerpoint of weet ik veel wat.

I: Dat wordt dus tegenwoordig wel al gedaan: De computer wordt steeds meer gebruikt al

D: Ja, ja dat is ook haast niet meer weg te denken in deze tijd. Terwijl we die wel meer zouden kunnen inzetten al ben ik er niet voor dat kinderen de hele dag achter dat apparaat zitten, want.

I: Ja, is ook niet gezond. Ja en in hoeverre ziet u het huidige systeem veranderen in de komende jaren? Is daar mogelijkheid toe?

D: Ja zeker met het passend onderwijs. Ik weet het niet goed. Ik hoop nu met de nieuwe regering, het nieuwe kabinet dat het wat wordt. Ik zie het nog niet zo gebeuren, maar het zou zo nodig zijn. Ik denk er moet meer geld komen. En dan heb ik het nog niet eens zozeer over mijn salaris, want ik ben best tevreden met mijn salaris. Maar er moet echt meer geld komen voor de scholen. Er moeten meer handen in de klas er moeten meer middelen zijn. Meer expertise. En daar moet echt iets in veranderen.

I: Ja en in hoeverre ligt dat dan binnen de school en in hoeverre ligt dat buiten de school, of buiten u?

D: Ik denk dat wij op school niet altijd keuzes maken die in het voordeel zijn van de leerkracht. Als ik zie hoeveel mensen wij nu buiten, of ja in ieder geval bovenschools hebben, die taken krijgen of ja die in ieder geval niet voor de klas staan en bijvoorbeeld vorig jaar hadden we 11 klassen. Nu hebben we er 9 klassen . 2 klassen minder. Dat betekent dat de klassen groter zijn, maar we hebben wel meer formatie voor directietaken. Dat vind ik dubieus.

I: Dat klinkt bijzonder

D: Ja, vind ik heel raar.

I: Ja dat kan

D: Ja, maar goed dat bepalen wij niet hè, dat bepaalt de grote baas.

I: Ja Dat is ook zo, goed heeft u verder nog vragen of opmerkingen of dingen die u zelf kwijt wilt.

D: Nee, ik niet nee

I: Dan ben ik klaar en dan wil ik je bedanken voor dit interview. Dank je wel!

Met opmerkingen [dvdd417]: 10

Met opmerkingen [dvdd418]: 15

Met opmerkingen [dvdd419]: 15

Met opmerkingen [dvdd420]: 13,15

Interview docent 3
Datum: 25-10-2017
Duur: 64 minuten

Interviewer (Hierna I): Nou allereerst wil ik je bedanken dat je tijd hebt kunnen vrijmaken om met mij dit interview af te nemen. Ik wil als eerste vragen wat het doel van lesgeven volgens u is?
Docent (Hierna D): Dat is een vraag waar ik net even over na heb zitten denken, want ik vind het wel een hele mooie vraag eigenlijk. Ik had voor mezelf bedacht: voor mij is het doel eigenlijk om kinderen iets bij te brengen waar ze later in hun verdere leven in de maatschappij, wat ze nodig hebben om in de maatschappij eigenlijk te kunnen functioneren. En daarnaast ook om voorwaarden te scheppen waardoor ze die dingen ook kunnen gaan ontdekken. Want ik denk wel dat je daar bepaalde voorwaardes voor nodig hebt om dingen te kunnen gaan ontdekken, interesses op te wekken.
I: Ok. En die voorwaarden zijn dan bijvoorbeeld?
D: Als ik dan, dan denk ik aan de basisvoorwaarden voor het kunnen rekenen, het kunnen omgaan met geld in een maatschappij, het brieven kunnen schrijven, communiceren met mensen
I: Dus de basis eigenlijk.
D: Ja
I: Ok, dan ga ik door op de missie en de visie van jullie school. De school waar u op werkt. Bent u bekend met de missie en visie van de school?
D: Ik ben er op papier mee bekend en ik denk alleen dat het nog niet goed genoeg in het onderwijs verweven zit eigenlijk. En ik hoop dat die missie en visie niet teveel papierwerk blijft.
I: Ok, als u ermee bekend bent, wat is het dan eigenlijk, wat houdt het in?
D: We hebben een aantal kernwaarden op school en die staan ook heel mooi op papier en nou denk ik aan zelfstandigheid, respect zijn voorbeelden van die kernwaarden, zijn we met het team aan het proberen om dat nu steeds verder uit te werken en dat ook steeds verder uit te dragen en visueel te maken binnen een klas. Met foto's , met foto's met daarbij taal en we hopen wel dat zo, dat daardoor die missie en die visie steeds meer gedragen wordt door iedereen.
I: Ok en dat wordt nu nog niet voldoende uitgedragen?
D: Denk ik niet. Ik denk dat iedereen heel veel bezig is met de lessen, de methodes, de kinderen, het sociaal- emotionele functioneren en dat de missie en visie nog een bijzaak lijkt.
I: Ok, dus uhm het wordt niet voldoende naar buiten uitgedragen dan?
D: Nee, denk ik niet
I: Ok en naar u als docent toe zelf, wordt het daar wel
D: Ja, we zijn er wel in teamvergaderingen heel veel mee bezig, alleen uhm ja hoe moet ik het zeggen. Ik vraag me soms af of, of het een gemeenschappelijke missie en een gemeenschappelijke visie is en niet iedereen nog teveel op eilandjes zit en teveel in de klas zijn of haar eigen ding doet. Ik merk wel bij ons binnen het deelteam dat het steeds meer samenwerken wordt, als we het dan over het puntje samenwerken hebben. Uhm maar ik denk dat die missie en visie dan nog vrij algemeen blijft.
I: Ok, dus het is vooral die 5 kernwaarden waar het dan aan
D: Ja
I: Want ik had zelf natuurlijk ook wat onderzoek gedaan. Ik had in jullie schoolgids heb ik iets als: Ik ben ik kan ik groei gelezen, maar dat is dan de kapstok waar alles aan opgehangen wordt denk ik
D: Ja en ik kan, dat moet naar wij. Het begint bij ik, maar het moet naar wij doen om het gezamenlijke en het samenwerken meer te motiveren.
I: Dus dat zou het dan misschien moeten zijn volgens u?
D: De missie en de visie bedoel je? Ja, maar ik denk wel dat, er staat heel veel op papier en dat is wat ik, wat mij als we het er dan toch over hebben bezig houd, is dat het heel veel op papier en de exacte

Met opmerkingen [dvdd421]: 1,11
Met opmerkingen [dvdd422]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd423]: 1,13,15
Met opmerkingen [dvdd424]: 1,14
Met opmerkingen [dvdd425]: 1,3
Met opmerkingen [dvdd426]: 1,13
Met opmerkingen [dvdd427]: 1,13

inhoud kan ik je dus niet zo vertellen, omdat er haast teveel op papier staat. Wat eigenlijk misschien samengevat zou kunnen worden op een A4'tje, zodat het ook werkbaar is voor iedereen.
I: Ok en het wordt dan te weinig in de praktijk gebracht?
D: Ja dat denk ik wel, ja
I: Ja, ok de missie en de visie is dan dus dat samenwerken en alles eromheen, doel van lesgeven is dan om kinderen iets bij te brengen om te kunnen functioneren.
D: Om beter te kunnen functioneren ja
I Wat zijn dan uhm belangrijke factoren die bepalen of jullie daarin slagen, om kinderen dan iets bij te brengen en om te slagen in jullie doel en missie.
D: Ja we zijn nu dan heel erg, we hebben natuurlijk toetsen, meetinstrumenten, dan heb je het over methodegebonden toetsen als je dat bedoelt tenminste?
I: Ja ik zit eigenlijk nog wel een stap ervoor. Wat uhm, je kunt dan bijvoorbeeld denken aan de goede mensen, of middelen, om…
D: De voorwaarden te scheppen… Ja, ja ik denk dat de voorwaarden tot nu toe qua middelen denk ik dat we best wel bezig zijn met ICT, bijvoorbeeld is wel een middel waar we de laatste jaren heel veel stappen in gemaakt hebben, met chromebooks, met communicatie kinderen onderling, met dr is een groep die werkt met… Hoogbegaafden, waar je moeder mee werkt, die werken op een digitaal platform samen. Kinderen kunnen inloggen thuis op programma's die we op school doen, dat zijn denk ik wel voorwaarden in de huidige maatschappij, omdat je ziet dat dat overal eigenlijk gebeurt, het ICT gedeelte. De middelen zijn nu ook dat we per klas ik geloof dat we nu 8 chromebooks hebben in de hal met computers en het nadeel is dat die het natuurlijk niet altijd doen. Maar goed computers en ICT weer het geval. Maar goed ik denk dat we daar wel grote sprongen in hebben gemaakt de afgelopen jaren eigenlijk, ook alle methodes zijn tegenwoordig digitaal ondersteund. Dan kijk je naar de materialen zelf. In de groep zijn we, rekenen is pas vernieuwd en aangepast aan de huidige normen, we zijn nu met lezen bezig…
I: Dus dan heb je het over methodes die zijn heel belangrijk.
D: Middelen, en het personeel denk ik en ik denk qua team, ja hoor je natuurlijk nu ook heel veel in het nieuws, valt het niet altijd mee om de juiste leraar op de juiste plek te hebben en om er genoeg te hebben en uhm om het vol te houden voor sommige mensen.
I: Ja dat komt misschien straks nog wel hè, want bent u bekend met lange termijn plannen, of met trainingen of strategieën om deze factoren goed te laten slagen. Denk aan personeelsbeleid, of iets als studiedagen misschien, trainingen.
D: Ja, we gaan nu met, je hebt zoveel studie uren in principe heb je recht op zo veel studie uren per personeelslid. Je kunt het zelf invullen, maar wij moeten ook teamscholing doen. Een voorbeeld daarvan is dat ze nu vanuit het bestuur een studie vanuit de HAN gaan volgen. En dan wordt het professionele dialoog. Ik ga daar volgende week donderdag mee beginnen geloof ik. En dan wisselen we ook uit met mensen binnen het bestuur. Dus dat blijft dan niet alleen binnen je eigen team, maar dat wordt dan binnen andere teams. Dat is ook voor onze eigen studie en uhm, qua personeelsbeleid. Wat ze mij vertellen is dat ze heel veel aan regeltjes van de overheid gebonden zijn en dat gaat dan over vervangingen vooral.
I: Oh ja, je hebt natuurlijk een paar jaar terug heb je die vervangerspool wisseling gehad.
D: Ja, ja en nu zitten er regeltjes aan gebonden en dat is soms wel eens jammer als je een goed personeelslid hebt of een goede vervanger, dat je die dan maar, ik geloof 3x mag benoemen en dat je daarna moet je weer iemand anders benoemen, want anders zitten ze aan vaste contracten. Volgens mij zit daar het MT ook wel met handen en voeten aan gebonden, maar het maakt het voor de "gewone" ,waar ik mezelf dan even onder laat vallen, personeelsleden niet altijd mee, omdat je dan met andere vervangers te maken krijgt.
I: Goed, ik ga nu verder op de normen of de meetinstrumenten om te kunnen bepalen of jullie je

Met opmerkingen [dvdd428]: 1,15

Met opmerkingen [dvdd429]: 4

Met opmerkingen [dvdd430]: 2,10

Met opmerkingen [dvdd431]: 2,10

Met opmerkingen [dvdd432]: 2

Met opmerkingen [dvdd433]: 2,14

Met opmerkingen [dvdd434]: 3

Met opmerkingen [dvdd435]: 3,8

Met opmerkingen [dvdd436]: 3,15

Met opmerkingen [dvdd437]: 15

doelen wel halen. Zijn er bepaalde belangrijke normen of streefnormen waaraan u of uw school moet voldoen om de doelen die gesteld worden door uw school te behalen, of door uzelf.
D: Heb je het dan meer over leeropbrengsten, of over het personele?
I: Het kan alles zijn. Het kan het leren zijn, maar het kan ook voor u zelf zijn, dus het kan ook…
D: Ok, nou als je het over het leren hebt, denk ik natuurlijk sowieso wel, want dan heb je natuurlijk de methodegebonden toetsen, de opbrengsten van Cito waar toch wel heel veel aangehangen wordt, die evalueren wij 2x per jaar. In januari en in juni wordt gekeken wat de voortgang is van de groep en van de individuele kinderen en naar aanleiding daarvan worden er of voor de groep, of voor een individueel kind plannen gemaakt om die opbrengsten natuurlijk te verhogen, want dat is dan natuurlijk de bedoeling. Ik denk eigenlijk niet zo, ja voor mezelf zijn er natuurlijk de jaarlijkse functioneringsgesprekken en POP-gesprekken. Persoonlijk OntwikkelingsPlan die we dan hebben en die worden, ken je ze ook? Ja
I: Ik weet dat ze er zijn.
D: En ze worden, in mijn geval heb ik ze met de directeur altijd gehad die gesprekken. Uhm wat ik dan een beetje soms erin mis, is het is een functioneringsgesprek bij ons het is geen beoordelingsgesprek, er hangen verder geen financiële consequenties aan wat je in het bedrijfsleven dan wel ooit hebt. Uhm ik vind het soms een beetje een gesprek van een kant, dat ik dan mijn ei moet vertellen over hoe ik het ervaar en dan vraag ik me soms af wat een, in dit geval een directeur weet van wat ik doe naast wat ik zelf vertel. Zo van: Is het objectief wat ik vertel? Ziet hij wat ik doe, of ziet hij niet wat ik doe, of is er waardering voor? Of…
I: Ok, dus tijdens zo'n POP vertel jij vooral zelf wat jij vindt en dan wordt er…
D: Ja en wat ik nog graag wil qua studie, of waar ik me nog in kan ontwikkelen, of uh
I: En dan mis je een beetje terugkoppeling van de directeur ofzo?
D: Ja, heb ik ook wel eens direct gevraagd, van goh vind jij dat ik goed functioneer? En dan uh: "jajajajajajaja" gelukkig, want als het nee nee nee zou zijn, zou het anders zijn. Maar soms denk ik wel eens: Ik heb soms andere behoeftes waar ik mezelf in wil ontwikkelen en dan denk ik vooral aan het creatieve vlak, om meer in muziek te gaan zitten en meer in thema's te gaan werken en de directie zit voor mijn gevoel meer op het communicatieve gedeelte. En dat is nog geen match zeg maar.
I: Enne en voor de rest, de leervakken heb je dan het volgsysteem?
D: Het leerlingvolgsysteem, ja. En dan heb je voor het sociaal emotionele van de kinderen zijn we eigenlijk sinds 1.5 jaar geleden ofzo mee begonnen, heb je PBS, misschien heb je daar ook al van gehoord van anderen.
I: Ik heb wat meer mensen al gesproken, ja
D: Misschien heb je daar ook al wat van gehoord. Daar zijn we bezig met het sociaal-emotioneel functioneren, met het groepsgebeuren, het omgaan met elkaar nou om dat te bevorderen. En daar zijn we voor mijn gevoel wel heel actief mee begonnen. Het puntje wat ik daar heel erg in miste was dat je hebt het dan over een groene basisgroep, de normaal functionerende kinderen en je hebt er een paar die zitten in de rode top. Toevallig had ik op dat moment een paar kinderen die zaten in de rode top, oftewel probleem. En we kwam heel weinig toe aan de gewone groep, aan de normale grootte gemiddelde groep zeg maar.
I: Ok, dus de moeilijke kinderen nemen dan alle tijd?
D: Ja, zo kun je het ongeveer zien ja. En toen ben ik te weinig toegekomen aan het goed opstarten van het hele PBS gebeuren, omdat die paar kinderen dan de energie opslokten.
I: Ok, dan hebben we eigenlijk ook een beetje gehad hoe worden de eisen van het volgsysteem, hoe worden die dan gemeten. Dat is dan waarschijnlijk het volgsysteem dan
D: Van de leerresultaten?
I: Ja van de leerresultaten

Met opmerkingen [dvdd438]: 4
Met opmerkingen [dvdd439]: 6,8,9
Met opmerkingen [dvdd440]: 4
Met opmerkingen [dvdd441]: 4,6
Met opmerkingen [dvdd442]: 7
Met opmerkingen [dvdd443]: 15
Met opmerkingen [dvdd444]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd445]: 3,4
Met opmerkingen [dvdd446]: 3,4
Met opmerkingen [dvdd447]: 14
Met opmerkingen [dvdd448]: 14

D: Is het Cito-volgsysteem denk ik, ja.
I: En de rest hebben we denk ik ook al besproken dan, want dan heb je voor sociale vlak heb je dan PBS, en voor de andere heb je, voor jezelf heb je dan
D: De POPgesprekken en de functioneringsgesprekken. Ja
I: Dan ga ik door. Mijn volgende vraag is eigenlijk. Is de kwaliteit van lesgeven is die meetbaar met de cijfers en de resultaten die uit de POP's of uit de volgsystemen komen?
D: Of kwaliteit van lesgeven?
I: Ja of dat iets zegt van jullie daadwerkelijke? Of het meetbaar is?
D: Even heel hard gezegd, mijn klas scoort allemaal onvoldoendes, dan ben ik een slechte leerkracht, of mijn klas scoort allemaal heel goed dan zal ik wel een goede leerkracht zijn. Is dat een beetje wat je bedoeld?
I: Ja inderdaad, of dat in cijfers te vatten valt, dus inderdaad een 6 is dat voldoende dan, of is… wat je zegt eigenlijk, dat is eigenlijk al bijna mijn volgende vraag.
D: Ja of mijn functioneren meetbaar is aan de hand van resultaten van de kinderen?
I: Of dat het functioneren van de klas meetbaar is door middel van die… Kun je zeggen een 6 voor rekenen dat is inderdaad die 6, of zit er nog meer aan vast?
D: Ja ik denk, je moet het wel zo zien natuurlijk, het ene kind haalt een 6, omdat hij daar gewoon vrede mee heeft en die vindt dat prima. Die neemt daar genoegen mee. Een ander kind haalt die 6 met heel hard werken en heel veel instructie van een leerkracht zijnde. En dat zie je niet terug in een digitaal plaatje natuurlijk. Ik denk wel als leerkracht weet jij welk kind heeft heel veel hulp nodig om die 6 te behalen zeg maar en als ik het alleen maar uitdraai op de computer, uit de computer. Dan zie je natuurlijk niet welk kind er hulp bij heeft gehad, ja of nee. Ik denk wel dat je mijn functioneren gedeeltelijk kunt meten aan de resultaten van kinderen en dan bedoel ik niet per sé, dat het allemaal voldoendes moeten zijn, maar dat je bij alle kinderen groei blijft zien. En dan is die groei bij het ene kind misschien minder, omdat hij daar misschien meer moeite mee heeft en bij de andere groep of ander kind is die groei heel groot, omdat die het allemaal heel snel oppikt.
I: Ok, dus die groei kun je dus wel zien, dus als ik het heel sec bekijk dan zijn, dan is rekenen is meetbaar met een 6 of een 7.
D: Uh, ja, met daarachter dan wel de gedachte dat je als leerkracht weet hoeveel moeite een kind daarvoor gedaan heeft om een bepaald resultaat te behalen.
I: Uhm, dus het zegt wel iets, maar de achtergrond ligt dan meer bij.
D: Ja, voor mij is niet iedere 6 hetzelfde, want niet alle kinderen zijn… Stel je voor Jantje heeft allemaal zessen en Pietje heeft allemaal zessen en dan zeg je misschien: Ja, dat wil niet zeggen dat alle twee die kinderen even goed kunnen leren, of even intelligent zijn om het allemaal, omdat er toch wel een achtergrond achter zit hoe dat punt tot stand is gekomen.
I: Ja, en dat zit dat nog wel ergens in? Kan dat ook ergens gemeten, of doorgegeven worden?
D: Nee, doorgegeven wel. Ik denk we hebben wel een Parnassus noemen we het dan, een document op de Cloud waar wij dus dingen van kinderen invoeren wat opvalt. Oudergesprekken die we voeren met ouders die we daarin plaatsen zodat we dat nog jaren terug kunnen kijken en dergelijke. Ook bij als er ooit iets vervelends voorvalt dat je dan terug kan lezen hoe het bij de kleuters al is verlopen. En daar zou zoiets misschien wel in moeten staan. Bij sommige kinderen staat het er ook wel in. Maar ik denk niet dat, ik zou niet weten of het te meten valt met harde cijfers, met een meetinstrument ofzo.
I: Nee, maar het kan dus wel worden doorgegeven?
D: Naar een volgende leerkracht, of naar een ouder bedoel je?
I: Dat kan dus waarschijnlijk sowieso
D: Ja
I Maar ook als het slecht scoort op jullie Cito-score, kan het dan misschien naar inspectie worden doorgegeven?

Met opmerkingen [dvdd449]: 13

Met opmerkingen [dvdd450]: 11

Met opmerkingen [dvdd451]: 11

Met opmerkingen [dvdd452]: 13

Met opmerkingen [dvdd453]: 4,8

Met opmerkingen [dvdd454]: 11

D: Dat weet ik eigenlijk zo niet om eerlijk te zijn. Of dat het zo, nee. We hebben wel voor onszelf met behulp van de IB wordt er wel vaak, wij moeten dan een groepsplan bijhouden. En dan wordt er wel in dat groepsplan , op het moment dat wij de toetsen evalueren, wordt in dat groepsplan wel vaak gezet: Nou er zijn twee kinderen die rekenen op een lager niveau. Of bij een bepaald kind is er iets voorgevallen waardoor er een bepaalde score afwijkt van wat we verwachten. Dat staat wel geschreven in dat groepsdocument.

Met opmerkingen [dvdd455]: 6,8

I: Dus de school weet het al wel?
D: Ja, dat mag je verwachten ja.
I: De volgende vraag is geven de normen en de resultaten die u op de cito en alles haalt geven die een correct beeld van wat u in de klas doet en heeft gedaan als school?
D: Uhm, voor 70% ofzo denk ik, ja. Ik denk voor een gedeelte wel, er zijn ook bepaalde toetsen van in dit geval Cito, waarvan ik denk waarom nemen we die toetsen af, want die zijn voor mij onnodig. Een voorbeeld is de Cito leestempo. Die toetst voor mijn gevoel totaal niet het leestempo bij veel kinderen, dus dan denk ik van, ja waarom nemen we die nog af. Maar dan wordt er van hogerhand besloten dat we die nog afnemen totdat we met z'n allen besluiten ja om het toch niet meer te doen uiteindelijk. Maar nu moeten we het nog wel doen. En uhm daar vraag ik me bij sommige toetsen wel af, van wat is daarvan de meerwaarde dat we die kinderen weer een toets laten maken? Maar het gros denk ik wel dat uhm ja dat denk ik wel dat zou meet wat het zou moeten meten?

Met opmerkingen [dvdd456]: 11

Met opmerkingen [dvdd457]: 13

I: Ok, en het geeft dus.. En die 30% zit daar dan ook in wat we eerder hebben besproken dat de achtergrond niet kan worden meegenomen?
D: Nee, ja, ja. En dan wordt je in Overloon ook beoordeeld als gewone gemiddelde school zeg maar en dat is prima, want ik denk dat je dat ook mag verwachten dat dat zo zou zijn. Alleen soms zit er wel eens een jaar tussen waarvan je denkt van wat is hier gebeurd? Of hoe kan dat? En dan verhoogt soms Cito de normen weer en dan denk je van: Potverdorie zitten we net op een mooi verhaal en dan verhogen hun de normen weer en dan moet je nog harder werken om ze te behalen. En ik ben niet van het onderwijs veranderen om normen te halen zeg maar, dat stuit me dan zelf wel eens tegen de borst. En dan denk ik wel eens van ja, je kunt die Cito toets ook gaan oefenen hè. En je kunt ook, ik heb die boekjes daar liggen en dan vraag ik me wel eens af: Zijn alle scholen, of alle leerkrachten, alle collega's wel, ja wordt er op dezelfde manier met die toetsen omgegaan. Een voorbeeld daarvan is een dictee kun je gewoon gaan oefenen.

Met opmerkingen [dvdd458]: 13/14

I: Ja je kunt die vraagstelling natuurlijk ook gaan oefenen.
D: De vraagstelling oefenen daar heb ik geen problemen mee.
I: Of bedoel je dan?
D: De exacte vraag! De exacte vraag kun je ook oefenen als je dat wilt. En dan denk ik van… Ja niet die van groep 8 overigens, want die komt vanuit andere hand, maar die andere wel. En dan denk ik wel eens van hoe gaat iedereen, ja gaat iedereen hier op dezelfde manier mee om binnen onze school, maar ook binnen andere scholen. Dat geldt niet alleen voor onze school maar gewoon landelijk.

Met opmerkingen [dvdd459]: 13/14

I: Ok, want weet u iets van de Cito-normen die gesteld worden, welke, wat je moet halen om een goede score te halen?
D: Ja hoor staat gewoon op papier! Ja haha

Met opmerkingen [dvdd460]: 5

I: En wat is dat dan? Is dat dan het landelijk gemiddelde?
D: Ja het landelijk gemiddelde, ja enne ja bijvoorbeeld een dictee zou je gewoon de woorden die in de Cito kunnen voor komen die zou je bij wijze van spreke in principe al 3 weken van tevoren kunnen gaan oefenen. En dat is, en ik hoop dat we dat met z'n allen niet doen. Want dan denk ik: Waar zijn we mee bezig, dan toets je niet wat je…

Met opmerkingen [dvdd461]: 5,13

I: Nee, dan wordt het toetsen van een toets, dan ga je toewerken naar een toets, in plaats van dat je gaat toetsen wat je hebt geleerd, of niet?

D: Ja, dat zeg je heel mooi ja
I: Ja, ok. Wat zou u, u mist dus het achtergrondverhaal en er is ook teveel aan…
D: Aan toetsing, ja?
I: Dan hebben we het al over leestempo gehad.
D: Bijvoorbeeld leestempo, ja. Leestempo is daar een voorbeeld van. En ik vind dat kinderen al op een hele jonge leeftijd, al in groep 3 /4, die moeten dadelijk in januari in een week of 2 moeten die heel veel van die toetsen maken. En dan denk ik wel eens van: Ja, zijn we nu aan het toetsen om het toetsen? Of zijn we aan het toetsen om de voortgang te bepalen, om te willen weten waar de kinderen echt zitten.
I: Ok, mijn volgende vraag is: Hoe wordt prestatie op de Cito en op dat sociaal-emotionele vlak en alle, hoe wordt dat geëvalueerd, wordt dat geëvalueerd binnen de school?
D: Ja, wat de Cito en toetsen betreft. Ik zal met de methodetoetsen beginnen, want die gebruiken we eigenlijk wat regelmatiger. Naar een bepaald aantal weken dus na aan een onderwerp gewerkt te hebben gaan we kijken van nou wat is er blijven hangen. Dan toetsen we het met de methodetoetsen. En dan gaan we kijken van wat is er gelukt, wat is niet gelukt? Waar heeft een bepaald kind nog moeite mee. Dan zijn er altijd een bepaald aantal lessen die we gebruiken om kinderen die ergens moeite mee hebben, om die te remediëren en daarna starten met het volgende. Dat doen we eigenlijk op klassenniveau. Ik heb een duobaan, dus in dit geval doe ik dat met mijn duopartner. Dan komen daarna die Cito's. Die evalueren we eerst in het deelteam, dus binnen groep 3/ 4 voor mij. Soms met een IB erbij, soms niet. De IB zit erbij om een beetje het algehele schoolbeeld in de gaten te houden.
I: Ok en wanneer komt die wel en niet? Heeft dat?
D: Vorig jaar waren we maar met z'n tweeën. En dan is het soms lastig om elkaar te bevragen van hoe bepaalde resultaten tot stand zijn gekomen uiteindelijk. En toen hebben we gevraagd of dat zij erbij wilde komen zitten uiteindelijk. Om wat meer diepgang te krijgen van van het hele gebeuren. En als je met meer man bent dan komt het gesprek vaak wat makkelijker op gang, doordat je met meer mensen over resultaten heen kijkt. Maar ze kan niet overal bijzitten, want dan zijn het gewoon teveel gesprekken, dus bepaalde dingen doe je zelf en bepaalde dingen doe je samen.
I: En het is er momenteel ook maar eentje bij jullie hè
D: Ja het is er momenteel maar een, het waren er eerst 2, toen ging het allemaal wat makkelijker, maar momenteel maar een. En die heeft een hele sterke wil in wat ze wel en niet wil zien op een papiertje. Dat heb je ook al gehoord?
I: Ik heb haar gesproken
D: Oh je hebt haar al gesproken, Vera?
I: Ja, dus ik kan me er wel wat bij bedenken.
D: Die heeft een hele sterke wil in wat ze wel en niet wil zien op een papiertje en dat is niet altijd voor iedereen prettig. Uhm soms zeg ik eerlijk van daar ben ik het mee eens. En soms zeg ik eerlijk van daar denk ik van dat moet, omdat het ergens op papier weggezet moet worden, maar wat doen we er vervolgens mee? Wat heeft het voor zin? Dat vraag ik me dan af en toe wel af.
I: Ok, dus dat wordt, de Cito, wordt dan met IB'er en het deelteam.
D: Ja en 2x per jaar leggen we dus alle resultaten naast elkaar en dan kunnen we zien, kan ik dus ook zien wat groep 8 gescoord heeft en wat groep 2 gescoord heeft. En dan gaan we bij elkaar noteren van: Wat valt op, negatief en positief. Hoe kan dat? Is er dat jaar iets gebeurd met een groep of is er iets gebeurd met een leerkracht dat jaar, of je gaat kijken hoe het kan dat de resultaten in een keer zo hoog zijn geworden. Hebben we een speciale methode toegepast in de klas, of op een andere manier geoefend? Of gaan we proberen te kijken van: Waar kan een bepaalde vooruitgang of teruguitgang aan liggen.
I: Yes, dan weet ik daar genoeg over. De volgende vraag die ik heb gaat over beloningen en eventuele

Met opmerkingen [dvdd462]: 14
Met opmerkingen [dvdd463]: 13
Met opmerkingen [dvdd464]: 6
Met opmerkingen [dvdd465]: 6
Met opmerkingen [dvdd466]: 6,8
Met opmerkingen [dvdd467]: 13/14
Met opmerkingen [dvdd468]: 14
Met opmerkingen [dvdd469]: 6,8,9

consequenties als je de doelen als school of zelf, wel of niet haalt. Ik heb er net al wat over gehoord, maar zijn er beloningen voor uw school als de school de gestelde doelen haalt? Weet u daar wat van?
D: Veel te weinig. Maar beloningen vanuit? Wie zou die beloning dan moeten geven?
I: Misschien, ja kijk jullie gaan natuurlijk, die Cito gaat dan denk ik naar Inspectie toe en dan komt er van
D: Hogerhand
I: Komt er misschien wat terug
D: Nee, het is volgens mij wel zo als je het niet haalt, dan en dat gaat vooral over die Cito van groep 8, niet over die andere 7 jaren, maar over die Cito van groep 8. Ik geloof als je bepaalde normen 3 jaar niet haalt ofzo, dan… eh
I: Ik heb vaak gehoord als je het 3 jaar niet haalt, dan gebeuren er dingen.
D: Ja, en dan sta je onder controle of zoiets dergelijks en dan wordt je van.. krijg je een huppeldepup arrangement ofzo. Ik weet niet meer hoe het precies heet. We hebben geloof ik wel eens op het randje gezeten en dan ging het weer net goed. Maar nu zitten we volgens mij op basis, als ik me niet vergis. Ja
I: Ok, en zijn er beloningen voor uzelf of uw team als uw team de gestelde doelen haalt.
D: Nee!! We krijgen wel eens een keer een taart ofzo, als ze echt tevreden zijn wordt er wel eens een taartje neergezet. Of er wordt wel eens gezegd van: Nou goed gedaan, fijn dat we het gehaald hebben. In de trant, maar ik denk dat daar van hogerhand, dat daar wel meer zicht voor mag zijn voor het harde werken enne…
I: En voor alles wat jullie er in stoppen.
D: Ja, daar mag wel wat meer en dat doet Jochem in dit geval denk ik zelf ook hoor, die energie daar in steken. Maar ja het is toch zijn functie om ook te zien wat leerkrachten doen denk ik. En daar mag wel eens een keer meer oog voor zijn.
I: Ok, en de consequenties voor de school hebben we het net al over gehad. Consequenties voor uzelf. Zijn er consequenties voor uzelf , misschien heb ik dat net ook al gehoord, maar dat weet ik niet zeker meer?
D: Als ik bepaalde doelen niet haal ofzo?
I: ja, als je bepaalde doelen niet haalt.
D: Nee, eigenlijk niet heel direct. Ja er wordt wel met ons gesproken over: Hoe kan het zijn dat en er wordt naar verklaringen gezocht. Er wordt ook gekeken van: nou als ik aangeef van nou hoe kan dat, dan wil in dit geval IB'er best in de klas komen kijken om samen te kijken van nou hoe zouden we woordjes beter kunnen inoefenen of hoe zouden we een bepaalde rekenstrategie beter aan kunnen leren, omdat blijkt dat deze moeilijk is. Echt een directe consequentie niet, denk het niet nee.
I: Ok, wordt er ook uit jullie Cito-score en de resultaten die jullie halen, wordt daar verder nog iets anders mee gedaan, dan alleen geëvalueerd hoe dat jullie lesgegeven hebben?
D: Ja er wordt wel gekeken naar, nu onderbreek ik jou.
I: Geeft niet, ga je gang
D: Ok, er wordt wel gekeken als blijkt uit rekenanalyse dat een bepaald soort sommen, procenten is nog heel moeilijk voor die groep. Ok dan pakken we dat onderdeeltje en dan kunnen we dat tijdens lessen nog meer gaan oefenen of gaan uitleggen. Of tijdens spelling, in het geval van groep 3/ 4 komt er bijna altijd uit dat het moeilijk is of er een d of t op het einde staat van het woord paard. Het zijn wel tegenwoordig, je weet vaak wel al wat moeilijk is en, alleen dat blijft moeilijk ieder jaar weer, ook al weet je dat en oefen je dat heel duidelijk. Het verschil tussen rokken en roken, waarom er een of twee k's in het midden staan. Je weet dat dat blijft ieder jaar moeilijk en toch komt het ieder jaar uit die toets dat dat blijkt dat dat moeilijk is. Ook al besteed je er heel veel aandacht aan. En dat zijn de moeilijke dingen van een bepaald leerjaar.
I: Ok, ja, dus daar wordt naar gekeken naar de moeilijke dingen in een bepaald leerjaar. Ik heb bij

Met opmerkingen [dvdd470]: 7

Met opmerkingen [dvdd471]: 7

Met opmerkingen [dvdd472]: 7

Met opmerkingen [dvdd473]: 15

Met opmerkingen [dvdd474]: 15

Met opmerkingen [dvdd475]: 3,6,7,8

Met opmerkingen [dvdd476]: 8,9,(12) focus op onderdelen

Met opmerkingen [dvdd477]: 12

sommigen ook gehoord dat er eventueel wordt gekeken naar methodes?
D: Ja, nou wat er in de methode, wij misten bijvoorbeeld qua leestechniek, missen we eigenlijk al heel wat jaren een methode voor lezen. Om sneller te gaan technisch lezen, puur technisch lezen, het tempo te verhogen. En nu gaan we vanaf deze week beginnen met de nieuwe methode van Flits, om te hopen dat we dus in dit geval het leestempo kunnen verhogen. Met rekenen heb je daarentegen ook gekeken toen we die methode aangeschaft hebben of bepaalde onderdelen waaruit blijkt dat we daar dus vaak laag scoren, of die in die nieuwste methode ook wel geïntegreerd zitten.
I: Ok, dus daar wordt wel naar gekeken?
D: Ja, ja
I: Ok, ik ga door op mijn volgende vraag en dat is hoe u het huidige systeem waar we het net over gehad hebben, met Cito en alles en de sociaal emotionele kant, alles om te kijken of jullie je doelen halen en prestaties halen, hoe u dat systeem ervaart. Ziet u het meer als een manier om ervoor te zorgen dat er gedaan wordt wat er van u verwacht wordt, of ziet u het meer als een tool om te leren van uw fouten of zit er ergens tussenin?
D: Ik moet heel eerlijk zeggen ik ervaar het niet om mijn prestaties te meten, misschien moet ik het wel zo zien, maar ik zie het meer al die tools, en dan vooral het Cito- gebeuren, dat gedeelte vooral om de kinderen in de gaten te houden, de vooruitgang. En landelijk gezien , want ik denk dat ik denk dat zo dadelijk in januari, dat ik 70% van de kinderen. Ze scoren dan A,B,C,D of E, of in een I,II,III,IV, V score. Ik denk dat ik zelf 60,70% van de leerlingen al goed kan neerzetten voordat ze die toets maken. Gewoon puur op wat je ziet in de klas. En dan zijn er altijd een aantal die scoren positiever dan je verwacht had. Er scoren er ook altijd een aantal negatiever dan je verwacht had. Maar het gros kan ik denk ik wel indelen. Dus ik denk dat zo'n Cito de algemene lijn wel in de gaten houdt van de kinderen en dat vind ik persoonlijk prettig. Ja dus ik ervaar het niet zo dat mijn prestatie zozeer gemeten worden.
I: Nee, maar misschien wordt, misschien ziet u het als uhm een mogelijkheid om te leren als er iets anders uitkomt, dit kunnen we veranderen, bijvoorbeeld.
D: Ja, en ook wel voor kinderen als er iets heel onverwachts uitkomt dat je nagaat van hoe kan dat. Heeft hij tijdens de methodetoetsen zichzelf een trucje aangeleerd dat dat heel goed gaat, maar dat de algemene kennis die dan op zo'n landelijke toets wordt gemeten dat die dan toch wel tegenvalt, of meevalt dat kan natuurlijk ook het geval zijn. Enne voor jezelf is het natuurlijk wel altijd een heel prettig gevoel als jouw groep goed scoort. En als mijn groep niet goed scoort terwijl hij het jaar daarvoor beter scoorde dan ga je je wel bij jezelf afvragen van nou wat heb ik het afgelopen jaar fout gedaan
I: Of anders
D: Of anders inderdaad, of anders waardoor het niet de groei heeft laten zien die je had willen zien.
I: Ok ik ga nu door op veranderingen in de laatste jaren in de manier van controle en het evalueren daarop
D: Ja
I: Zijn er de afgelopen jaren dingen veranderd in de manier van controle op jullie prestaties en evalueren daarop.
D: Ja, veel meer. Ik kan dan nu 18 jaar terugkijken ongeveer. En ja het is echt veel meer. Eerder werd het van een kind geregistreerd en het stond daar en je wist als leerkracht... Ik denk dat ik toen als leerkracht net zo goed als nu wist welke kinderen welke hulp nodig hadden en op welk onderdeel. Alleen stond het niet op papier, maar zat het in mijn hoofd. En nu moet alles op papier staan en moet op, in ons geval bij ons op school staan dingen op een papiertje, dan staan er dingen op de cloud, er staan dingen in parnassys en er staan dingen in een groepsplan ik heb soms zelf wel 4 of 5x ergens hetzelfde punt opgeschreven. Die zul je ook al wel gehoord hebben denk ik.

Met opmerkingen [dvdd478]: 3

Met opmerkingen [dvdd479]: 9

Met opmerkingen [dvdd480]: 12

Met opmerkingen [dvdd481]: 9

Met opmerkingen [dvdd482]: 9

Met opmerkingen [dvdd483]: 10

Met opmerkingen [dvdd484]: 10,14

I: Ok dus je hebt 5 punten waar je precies hetzelfde op gaat schrijven?
D: Nou, 5 is overdreven, maar bij vakken, ik kom bij vakken aan 4x. Ja, ja.
I: Ok en dat was vroeger had je dat dan.
D: 1x, bij wijze van spreken. Misschien 2x, dat ik het nog ergens voor mezelf had opgeschreven en dat ik het in toetsblaadje op papier kwam, maar bij ons wordt heel veel geregistreerd. Ja, en ik snap het gedeeltelijk wel, want als je ooit oudergesprekken hebt met mensen die moeilijk doen of dingen niet van je aannemen en die het op papier willen zien, dan is het natuurlijk heel prettig dat je een heel dossier hebt aangelegd voor de kinderen.
I: Ja, je hebt wel bewijs hè
D: Ja, je hebt wel bewijs, maar dat bewijs is, zou voor mij 1x voldoende zijn en het zou voor mij fijn zijn als een ouder of een collega jou vertrouwd en niet alleen maar bewijs nodig heeft.
I: Ok, dus het is nu 4x en het zou…
D: 2 zou voldoende zijn bij wijze van spreken.
I: Ok, is er verder nog wat veranderd?
D: Qua gesprekken met ouders dat dat allemaal even vastgelegd moet worden, het hoeft maar even in 3 regels, maar het is toch weer even drie regels, om dat allemaal te noteren. En ik krijg daar zelf soms het gevoel bij op het einde van de dag: Huh is er nog iets wat ik moet opschrijven. Of heb ik alles opgeschreven of ben ik iets vergeten? Of, want dan word je soms wel eens teruggevraagd van waar staat dat dan? En dan denk je: Oh heb ik niet opgeschreven, zit in mijn hoofd. En dat ervaar ik soms wel eens als vervelend.
I: Ok en hebben er de laatste jaren ook veranderingen in de lesstof plaatsgevonden bij jullie?
D: Ja we hadden eerst zeg maar meer tijd voor, dan stond er echt op het rooster, muziek. Tekenen, handvaardigheid, geschiedenis, aardrijkskunde, biologie waren 3 vakken. Drama stond er dan nog op. En tegenwoordig is het veel meer van die tijd verloren gegaan en gestopt in het reken- taal-leesonderwijs.
I: Ok, dus daar is ook verschuiving in. En in de methodes die u?
D: Die zijn wel, ja rekenen is… voor zover ik het weet is begrijpend lezen vernieuwd, gebruiken we Nieuwsbegrip. Uh technisch lezen is dus dit jaar vernieuwd, rekenen is vernieuwd, maar de WO-vakken en taal is nog wel echt heel oud.
I: Dus aan vervanging toe?
D: Ja, hahaha
I: Bij taal heb ik dat sowieso gehoord
D: Ja, maar ook WO-vakken. Geschiedenis en…
I: Toen ik hoorde wat voor methode jullie daarvoor gebruikten voor taal toen dacht ik die ken ik nog…
D: Voor taal, taal actief, ja. En op zich is dat niet erg, want methodes veranderen ook, ze blijven dezelfde naam houden en dan vernieuwen ze. Maar deze is nog niet vernieuwd, die is nog steeds oud en valt uit elkaar. Hahaha.
I: Goed en als er dan veranderingen in methodes en de manier waarop u lesgeeft, als die dan geïmplementeerd worden is dan duidelijk voordat u ze invoert wat voor effecten dat heeft, of op het moment dat u ze invoert, wat voor effect dat dan heeft op de resultaten?
D: Nou methodes en uitgeverijen maken natuurlijk hele mooie promoverhaaltjes en die, sommigen komen tegen leuke statistieken aan, van dit is bewezen of bij proefscholen, bij scholen die proef hebben gedraaid is dat en dat er uit gekomen. Ja… of dat waarheid is, dat moet je allemaal dan nog maar zien natuurlijk. Uh Flits de methode die we nu hebben gekregen, die is gewoon helemaal nieuw, dus daar zijn verder nog geen onderzoeksresultaten van gekomen, behalve van de dingen die op scholen proef zijn gedraaid. Dat daar hele positieve resultaten waren. Die zijn er wel, heeft die mevrouw van de uitgeverij ons verteld. Uh…

Met opmerkingen [dvdd485]: 14
Met opmerkingen [dvdd486]: 12
Met opmerkingen [dvdd487]: 15
Met opmerkingen [dvdd488]: 10,14
Met opmerkingen [dvdd489]: 14
Met opmerkingen [dvdd490]: 15
Met opmerkingen [dvdd491]: 12,15
Met opmerkingen [dvdd492]: 11
Met opmerkingen [dvdd493]: 11

I: Maar dat is in principe dus nog niet bekend op het moment dat je?
D: Ja, het zou moeten zijn, gezien wat uitgeverijen vertellen.
I: Ja
D: Maar of dat zo is, ja je mag er natuurlijk wel gedeeltelijk vanuit gaan, maar ze maken allemaal hun eigen mooie verhaal.
I: Dan is het voor de school zelf maar afwachten of dat het bij jullie werkt.
D: Ja, maar je ziet natuurlijk wel een methode en je kijkt of dat daar veel aan zelfstandig werken wordt gedaan of aan coöperatief leren, het samenwerken wat daar aan wordt gedaan. Op het moment dat wij een nieuwe methode willen hebben we vaak een werkgroepje. En voor de nieuwe rekenmethode, of de nieuwe leesmethode en die gaan een drietal methodes bekijken en sluit dat aan bij hetgeen dat wij zoeken of wat wij willen. En elke methode heeft wel wat haken en ogen.
I: Je kijkt gewoon in principe dan van wat past bij onze school.
D: Ja, het beste want kijk, we hadden dus een paar jaar geleden de nieuwe rekenmethode aangeschaft en toen dachten we dat is het helemaal en nu ben je er eenmaal mee aan het werken en dan merk je dat, ook daar zitten natuurlijk ook haken en ogen aan.
I: Ja dat is ook zo. En de lesinhoud. Komt die ieder jaar ongeveer hetzelfde terug, of veranderd die.
D: Ja, nee die komt wel ongeveer hetzelfde terug. We zijn nu wel dit jaar met groep 3/ 4 opgestart met, hebben we eigenlijk aardrijkskunde, geschiedenis en natuuronderwijsmethoden die hebben we er allemaal uitgegooid en met 3/ 4 mocht dat ook nog, want daar zijn de eisen toch nog iets anders dan in de bovenbouw. Maar daarvoor terug hebben we themaonderwijs gedaan, wat aansluit bij uhm, thema nu gaan we het bijvoorbeeld over lichaam en gezondheid hebben en gaan we binnen dat thema zoeken van wat past daar qua natuuronderwijs bij, van aardrijkskunde bij en van geschiedenis bij en van handvaardigheid bij en dan gooien we het meer in een thema, zodat we toch wel de basisdingen, de landelijke normen die je moet onderwijzen dat jaar, dat die wel aan bod komen, maar in een ander jasje.
I: Ok De volgende vraag gaat over een stuk literatuur wat ik heb gevonden dat 6 soorten controle onderscheidt die in een bepaalde organisatie terug kunnen komen. Ik heb ze zelf meegenomen en ik wil eigenlijk graag weten wat voor u, nee nee, maar ik wil eigenlijk weten van u wat volgens u het beste past, want ik kan me voorstellen dat er wel verschillende kanten zijn die aanspreken, maar ik ga nu 6 soorten controle opnoemen en ik wil weten wat volgens u het beste past bij het systeem wat nu gebruikt wordt. Ik heb ehm, ik heb als eerste routine controle, dan wordt er gekeken of jullie resultaten gehaald hebben, dat hangt dan af van vooral harde cijfers en voorschriften, waarop ook echt afgerekend kan worden. Dan kun je bijvoorbeeld denken aan makkelijk te tellen productie als aantal auto's of fietsen. De tweede is expert controle, dan komt er een expert van buitenaf omdat jullie zelf niet weten wat er met de harde cijfers die uit jullie controle- of meetsysteem komen , wat jullie daar mee moeten. En die expert weet dat dan wel, die kan wel zien van goh dit is goed, want… De derde is trial and error controle. Dat is dat je de resultaten die je haalt kun je dan gebruiken niet om op af te rekenen, maar wel om van te leren, dus dan kijken we van wat werkt goed, wat werkt niet goed. Je probeert dan ook dingen, zoals het introduceren van een nieuwe soort chips en later kijken van goh slaat dat aan.
D: Ja
I: Er is ook intuïtieve controle. Dan is jullie prestatie niet echt direct meetbaar, maar zijn er wel bijvoorbeeld andere meetbare dingen om te/ om de meetbaarheid nog steeds te garanderen. Dat kun je vergelijken met een niet goed draaiend voetbalelftal. Dan weet je niet precies waar het aan ligt, maar dan kun je wel zeggen van er gaat iets niet goed, we hebben 3-0 verloren
D: ja, ja
I: Vervolgens kom ik bij 2punten waar prestaties niet meer meetbaar zijn. De ene is oordelende controle, dan is het doel van een organisatie nog duidelijk, maar dan zijn activiteiten niet meer

Met opmerkingen [dvdd494]: 3,11

Met opmerkingen [dvdd495]: 11

Met opmerkingen [dvdd496]: 11

meetbaar. Prestatie is niet meer meetbaar met harde cijfers. Dan wordt er van bovenaf gekeken met een subjectieve mening van: Jullie hebben je doel gehaald, of niet. Kan bijvoorbeeld een rechter zijn. En de laatste is politieke controle en dan moet je meer denken aan defensiedingen, wanneer het doel van een organisatie echt niet duidelijk is of niet gelijk is tussen mensen, dan wordt er van bovenaf gezegd, zo moeten we dingen doen, dit is het doel van..
D: Ok, ok
I: Dat zijn er 6
D: hahaha
I: als ik er nog een paar een keer moet uitleggen, of… maar wat past in principe het beste?
D: Nou, mij is dit stuk (wijst politieke en oordelende controle aan)niet helemaal duidelijk hoe ik het op onderwijs zou moeten zien, die politieke controle bijvoorbeeld.
I: Nee, maar dan past dat niet, misschien.
D: Ok, dus puur op onderwijs?
I: Ja, als het puur op jullie situatie, wat past daar het beste bij.
D: Ja, op mijn werk. Ik was net aan gaan vinken en ik kwam bij optie 3 uit. Hahaha
I: Ok, dus de trial and error past voor jou het beste?
D: Ja
I: Ok
D: Denk ik wel, ja
I: Zitten er dan ook nog andere kanten aan.
D: Andere manieren van controle?
I: Ja, zitten die er ook in, want het is het meeste dit
D: Het meeste is het sowieso dat trial and error denk ik, ik denk dat je ik bedoel je krijgt elke keer andere kinderen voor je en geen kind is hetzelfde, dus is het ook moeilijk soms te meten. Soms heb je opeens een jaar met 3 kinderen met Poolse ouders en dat zou dan in een keer het meetsysteem, als je de routine controle pakt, harde regels, die als ik het goed begrijp, dan ziet die op papier dat er in een keer veel meer onvoldoendes zijn gehaald. Terwijl wij weten: Oh maar er zijn 3 buitenlandse kinderen ingestroomd.
I: Dat is ook zo, wordt het ook zo gebruikt in de praktijk?
D: Nu? Soms wel denk ik. En dan denk ik dat dat trial and error dat dat iets beter als ik je goed begrijp, dat dat iets beter naar de situatie kijkt op dat moment.
I: Want ik ben ook benieuwd hoe wordt het op dit moment gebruikt.
D: Wat wij nu doen?
I: Ja
D: Ik denk ook wel voor het grootste gedeelte trial and error, ik denk dat we best goed kijken als school zijnde kijken van hoe zijn bepaalde resultaten tot stand gekomen en hoe kan dat? En er wordt wel aan collega's gevraagd van wat is jouw mening hierover. Als je dan kijkt van hogerhand wordt er natuurlijk vooral gekeken naar de harde cijfers.
I: Ok, dus er zit wel echt verschil tussen. Binnen jullie school is het voor u trial and error en van hogerhand wordt er meer….
D: Naar de cijfertjes gekeken. Ja dat denk ik wel
I: Ok, prima weet ik daar voldoende over. Ik ga nu als laatste, of ja eennalaatste ga ik verder op de gevolgen van het huidige systeem op uw werk. Heeft het systeem consequenties voor de manier waarop u aan het lesgeven bent? Denk misschien aan lesinhoud? Misschien heb ik daar al wel met u over gehad, of heeft u dat net al aangestipt.
D: Ja, ik denk in ieder geval voor de lesinhoud denk ik als je daarnaar kijkt dat een bepaald onderwerp in de les moeilijk blijkt, dat je dan van tevoren wel gaat kijken van is dat onderdeel nodig om verder te kunnen, moeten we dat op die manier uitleggen of gaan we dat op een andere manier

Met opmerkingen [dvdd497]: 11

Met opmerkingen [dvdd498]: 9,11

Met opmerkingen [dvdd499]: 11

Met opmerkingen [dvdd500]: 11

doen, als dat de methode aangeeft en dan ga je wel je onderwijs gedeeltelijk aanpassen. En als ik weet er komt een bepaalde spellingsafspraak aan bod en dat weet je dat is ieder jaar moeilijk dan ga je wel kijken van: Kan ik daar in deze periode meer tijd en aandacht aan besteden daar materialen bij zoeken, zodat het makkelijker wordt. Dus dat doen we wel.
I: Prima, heeft het huidige systeem nog andere consequenties voor u zelf of voor de leerlingen
D: Ja, ik denk, de manier van toetsen bedoel je nu?
I: Ja, je kunt dan inderdaad denken aan de toetsing, Cito dat soort dingen.
D: Als ik naar de toetsing van Cito kijk, sommigen vinden het heel leuk. Die witte boekjes komen er dan weer aan, vinden ze heel leuk. Maar er zijn ook kinderen die raken er heel erg van in de stress. Ga je met een stopwatch zitten om woordjes te lezen enne haha ja er zijn er meer en dan denk ik van dan proberen wij dat wel per kind nou ja een beetje aan te voelen en een gesprekje aan te knopen om een kind op zijn gemak te stellen, maar dan denk ik dat zou je voor sommige kinderen op een andere manier moeten doen.
I: Ok. Lukt het dan ook om die kinderen die aandacht te geven?
D: Dat lukt wel soms, maar ja dan zeggen ze toch wel: Ja, je hebt 2 of 3 dagen vervanging en in die tijd moeten de toetsen klaar zijn. En dan is het af en toe toch wel lastig, dan dan heb je soms wel minder tijd dan dat je er aan wilt besteden.
I: Ok als laatste heb ik dan wat vragen over het veranderen van het huidige systeem. Zijn er dingen die u graag zou willen veranderen aan het huidige controlesysteem en hoe het gebruikt wordt bij u op school. De leerlingvolgsystemen bijvoorbeeld Cito en de… het sociaal-emotionele wat zou u willen veranderen, wat zou u meer willen of minder.
D: Qua Cito zou ik graag willen dat het moet allemaal ingevoerd worden in het Cito in het leerlingvolgsysteem en die geeft al zoveel weer. Wij moeten het daarna nog in een document op de cloud zetten en in een groepsplan en daar mag een streep dus van mij doorheen, door nummer 3, 4 en 5 waar we nog moeten registreren, waar we het al eerder over hadden. 1x invoeren zou voor mij voldoende zijn en je kunt er op 6 manieren een verschillend printje van maken dus dat zou voor mij meer dan voldoende zijn. En ook meer dan genoeg weergeven denk ik voor wat ik met een kind moet gaan oefenen en wat ik aan een ouder moet vertellen, zou ik daar voldoende aan hebben om daarmee vooruit te kunnen. Uhm ik denk dat we wel kritisch moeten kijken wat ik al zei van welke toetsen we afnemen. Hebben deze ook een meerwaarde voor wat we doen? Qua het sociaal-emotionele daar hebben we eigenlijk sinds 1.5 jaar wel echt duidelijk opgestart met PBS, is nog wel heel erg groepsgebonden en voor het groepsgevoel te, ja te bevorderen eigenlijk en er zijn toch steeds meer kinderen binnen het normale reguliere basisonderwijs die sociaal-emotioneel toch wel wat haken en ogen hebben of meer begeleiding nodig hebben of…
I: Ja je hebt natuurlijk dat passend onderwijs.
D: Ja. Die kinderen zitten allemaal bij ons op school en dat maakt het wel soms heel moeilijk en ik heb niet heel goed een beeld hoe dat anders zou kunnen. Ja de groepen zijn heel groot, dat is natuurlijk niet bevorderlijk voor alle kinderen.
I: Nee, u zou het misschien dan wat ik hoor zou u het dan per kind willen, bijvoorbeeld met zo'n moeilijk kind?
D: Ja, met moeilijke kinderen zou ik willen dat daar meer tijd voor is, meer handen in de klas zou fijn zijn en dat hij niet een van de 30 is, maar dat je daar ja, aan de ene kant voor het kind wat het moeilijker heeft dat je daar aandacht aan kan geven, maar ook aan de andere kant de klas die het minder moeilijk heeft, maar die nu minder tijd overhoudt, dat je daar meer tijd…
I: Het heeft natuurlijk twee kanten. Gaat dat eigenlijk op dit moment? Zo'n passend onderwijs kind erin?
D: Uhm, sommigen wel, maar sommigen ook niet. Ja sommige kinderen dat gaat prima en ik denk ook dat alle kinderen, niet alleen het kind zelf, maar ook andere kinderen er heel veel van leren,

Met opmerkingen [dvdd501]: 12
Met opmerkingen [dvdd502]: 14
Met opmerkingen [dvdd503]: 14
Met opmerkingen [dvdd504]: 13,14
Met opmerkingen [dvdd505]: 15
Met opmerkingen [dvdd506]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd507]: 15
Met opmerkingen [dvdd508]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd509]: 13,15
Met opmerkingen [dvdd510]: 14,15
Met opmerkingen [dvdd511]: 12

want ja ze komen dadelijk toch in een grote maatschappij terecht waar iedereen in rondloopt dus dan is daar helemaal niks mis mee
I: Dat is ook zo
D: Maar sommige kinderen zijn gedragsmatig zo moeilijk dat andere kinderen en de grote groep en het onderwijs daaronder te lijden heeft en dan moet je je afvragen is dit de goede manier.
I: Ja, dat zijn al een hele hoop dingen die u graag zou willen veranderen.
D: ja hè
I: Ziet u die veranderingen die u net benoemd heeft, is daar ook mogelijkheid toe dat dit veranderd, of is dat?
D: Ze zijn er hard mee bezig ja, het hele PO in actie en dat stukje werkdrukverlichting waar ze het dan over hebben. Uhm, ik vind bij ons op school, ik vind de klassen extreem groot. En hoe dat kan, daar zijn allerlei ideeën over, wat daar hoe dat kan dat dat zo is en dat is op meer scholen zo hoor, maar er zijn ook scholen daar is dat niet het geval en die uren zitten dan ook ergens verspreid. Maar ik vind bij ons de klassen extreem groot om nog alle dingen die ik zou willen doen in het onderwijs om die om die op de juiste manier vorm te geven. En dan wordt er wel eens ooit gezegd : Voor jouw instructie zou het aantal leerlingen niet uit hoeven maken. Ik zeg dan nee als die allemaal met de handen over elkaar zitten en doen wat ik zeg dan niet, maar het is wel een gegeven met meer kinderen in de klas, zitten er ook meer kinderen in de klas waar bijzondere dingen mee zijn. En dat kan gedragsmatig zijn, dat kan op cognitief niveau zijn, maar dat vraagt vind ik meer dan dat jij 30 kinderen hebt, of 22.
I: Ok, dus er is wel mogelijkheid toe en er gebeurt ook wel wat, maar er moet nog…
D: Er moet nog heel veel gebeuren denk ik ja
I: Ok, en in hoeverre ligt dat… In hoeverre kunt u daar zelf wat aan doen en in hoeverre bent u daarvan afhankelijk van de inspectie/ politiek.
D: Nou qua mensen in de klas ben je denk ik afhankelijk van een: De directie die bepaalt hoe de uren exact verdeeld worden. Twee de politiek die bepaalt hoeveel geld er uitgedeeld wordt en daarnaast ook, we hebben nu een klassenassistente in groep 3/ 4. Dat is wel heel prettig, maar we moeten wel bewaken dat zij er is voor de klas en niet er is voor een kind wat op dat moment even niet mee kan doen en dat het geen een- op-een-verhaal wordt en dat is het nu soms wel en dat is zonde van haar tijd eigenlijk en hoe dat we dat heel goed in moeten richten daar zijn we wel mee bezig, maar
I: Dat is dan nog niet bekend?
D: Nou daar zijn we wel mee bezig. Er is op dit moment een kind die heeft het heel moeilijk op school en gaan we zoeken naar een andere school in groep 3/ 4 en is toch in overleg met ouders heeft school gezegd. Tot 10 uur op school en daarna gaat ie naar huis. En als het goed gaat dan mag dat dadelijk weer uitgebouwd of opgebouwd worden en da's even de vraag hoe dat gaat lopen. En ik denk dat we daar nu bij dit kind sneller mee knopen door gehakt hebben omdat de groepsgrootte zo groot is. Ik heb het ook wel eens gehad dat er dan lang werd gezocht naar wat kunnen we nog doen? Wat kunnen we niet doen? En nu is eerder gezegd van het gaat niet meer klaar.
I: Goed. Dan ben ik door de vragen heen. Heeft u verder nog vragen of opmerkingen of dingen die u zelf graag kwijtwilt?
D: Nee ik ben heel benieuwd wat je dadelijk met alle dingen gaat doen.
I: Ik ook haha. Dank je wel.

Met opmerkingen [dvdd512]: 14,15

Met opmerkingen [dvdd513]: 15

Met opmerkingen [dvdd514]: 13,(14)15

Met opmerkingen [dvdd515]: 13,15

Met opmerkingen [dvdd516]: 15

Met opmerkingen [dvdd517]: 13,15

Met opmerkingen [dvdd518]: 13,15