

Een kwalitatieve evaluatie van het leerrendement van het World Teacher Programme voor schoolleiders



Amersfoort, 2 oktober 2017

Rapport opgesteld door:

F. van Os, MSc.

S. van der Wal, MSc.

In opdracht van: Edukans



Aanleiding

In opdracht van Edukans zijn de leeropbrengsten van de schoolleiders naar aanleiding van het World Teacher Program in kaart gebracht. Deze evaluatie tracht antwoord te geven op de vraag: ‘In hoeverre maken schoolleiders door het volgen van het World Teacher Program van Edukans een substantiële ontwikkeling door op de thema’s voor professionalisering?’

Werkwijze

In de jaren tussen 2011 en 2016 hebben Nederlandse schoolleiders deelgenomen aan de World Teacher programma’s in Ethiopië (2), Kenia (2), Oeganda (7), Malawi (4), Ghana (1), India (2) en Suriname (1). De beschikbare reflectieverslagen van negentien schoolleiders zijn op kwalitatieve wijze geanalyseerd. Aan de hand van de zeven professionalisering thema's van het schoolleidersregister PO zijn de reflectieverslagen gelabeld. De labels benaderen zo veel mogelijk de originele uitspraken van de schoolleiders. De gevonden labels zijn met elkaar vergeleken en door de twee onderzoekers samengevat tot een kernlabel (zie Bijlage 1). De kernlabels geven antwoord op de vraag in hoeverre de leeropbrengsten van het World Teacher Programme aansluiten op de thema's van professionalisering zoals opgesteld door het Schoolleidersregister PO. De kernlabels zijn in de onderstaande tekst schuingedrukt aangegeven.

Resultaten

Persoonlijk leiderschap

Van alle thema’s kwam het leerrendement op het gebied van persoonlijk leiderschap het vaakst naar voren. Door uit hun comfortzone te stappen hebben schoolleiders hun kernkwaliteiten ontdekt en verder ontwikkeld. Schoolleiders ervoeren een half jaar na hun reis meer *vertrouwen in eigen kwaliteiten*. Gedurende het programma voelden ze zich gestimuleerd om hun kwaliteiten in te zetten en zagen dat ze hiermee iets konden betekenen voor een ander:

“Nu heb ik aan mezelf en aan anderen laten zien dat ik meer kan doen. Ik kan mensen hoop geven, inspiratie geven en samen tot mooie dingen komen, overal ter wereld. Dat kunnen meer mensen en dat probeer ik uit te dragen” (Oeganda, 2015).

Door de eigen onderwijssituatie te vergelijken met de situatie in het bezochte land gaven schoolleiders aan dat ze in staat waren om de *eigen omstandigheden te relativieren*. Vanuit dit verschuivende perspectief waren ze beter in staat problemen niet als obstakels maar als uitdagingen te zien. Veel schoolleiders beschreven in hun reflectieverslagen dat zij in hun werk stress ervoeren. Door het bezoek aan het buitenland kwamen zij in aanraking met een andere attitude als het gaat om werkdruk. Schoolleiders gaven aan dat ze na de reis *beter omgaan met stress* en zich *flexibeler opstellen* in hun werk:

“Ik kan beter relativeren. Dat betekent dat ik mij bewuster ben geworden van mijn 'cirkel van betrokkenheid' en mijn 'cirkel van invloed'. Mijn aandacht richt ik meer op de cirkel van invloed.” (Malawi, 2015)

Het World Teacher Programme heeft een sterke focus op samenwerking tussen Nederlandse schoolleiders en hun collega's in het buitenland. Door de intensieve omgang met veel onbekenden werden de schoolleiders zich bewust van het belang van kennismaken en relationele banden tussen collega's. Uit de reflectie verslagen blijkt de intentie om ook in Nederland meer *aandacht voor de ander* te hebben:

“Ontmoetingen, relaties, verbinding zijn belangrijk in Oeganda. Ontmoetingen, relaties, verbinding kosten tijd. Ik heb gemerkt dat het goed is om deze zaken meer de tijd te geven dan ik normaal deed” (Oeganda, 2013).

Regie en strategie

Leerkrachten stelden bij het zien van het onderwijs in het buitenland vast dat scholen en leerlingen het moesten doen met minder leermaterialen en ondermaatse schoolvoorzieningen. Zij gaven in het reflectieverslagen aan dat ze nu *verder kijken dan randvoorwaarden* wanneer onderwijs verbeterd moet of kan worden. Schoolleiders hebben na terugkomst *veranderingen doorgevoerd in de structuur* van de school:

“Mijn persoonlijk leerdoel wat betreft professionalisering is gegroeid. het lukt mij om het strategisch beleid van de school, wat al gevormd was de afgelopen twee jaar, te koppelen aan een nieuw onderdeel, nl. functioneren en beoordelen.” (Suriname, 2016)

Andere schoolleiders richten zich na de reis op de cultuur van de school door inzet van teamoverleg, en het HR-beleid door de inzet van kwaliteiten van leerkrachten. Ook werd in het buitenland gekeken naar de bedrijfsvoering van scholen. Schoolleiders verkregen *inzicht in de invloed van bestuurslagen*.

Kennis- en kwaliteitsontwikkeling

In het programma staat het uitwisselen van kennis en ervaring centraal. De overeenkomsten en verschillen maakten de schoolleiders *bewust van hun eigen onderwijsopvattingen*. Aan de ene kant bracht de ervaring bevestiging en erkenning aan de andere kant leerden schoolleiders om open te staan voor ideeën van anderen:

“Dat vergt van Edukans World teachers en schoolleiders heel veel: afstappen van je eigen gelijk, loslaten van je eigen modellen en waarheden die in onze Nederlandse situatie heel waardevol kunnen zijn, openheid, bescheidenheid, het willen leren van de ander” (Oeganda, 2013).

Het delen van kennis doormiddel van observatie en feedback werd door de schoolleiders als prettig ervaren. Schoolleiders waren er van overtuigd meer te kunnen bereiken in hun schoolorganisatie wanneer ze *gebruik maken van kennisoverdacht*.

In relatie staan met de omgeving

Het World Teacher Programme gaf schoolleiders ook de mogelijkheid *de verbinding tussen school omgeving en het bestuur te doorzien*. Dit kan schoolleiders helpen om een goede samenwerking op te bouwen met beide partijen. Op reis zagen schoolleider een aantal voorbeelden die hun aan het denken zetten:

“Ook ik heb ervaren dat zowel de PTA (de ouderraad) en het dorps hoofd (the chief) de betekenis die onderwijs voor kinderen heeft, ondersteunen. Het motto: It takes a village (and good education) to raise a child, is daar werkelijkheid” (Ghana, 2016).

Schoolleiders zagen hierdoor in dat een sterke relatie tussen school en de omgeving kan bijdragen aan het onderwijs.

Omgaan met verschillen

Schoolleiders werden zich tijdens hun reis meer bewust van hun (Westerse) beeld van het onderwijs. Zij kregen meer begrip voor cultuur en leerden beter aan te sluiten bij cultuurverschillen in de school:

“Wel word je bescheiden over de eigen cultuur en leer je beter cultuuraspecten en de doorwerking daarvan in allerlei dagelijks leven momenten te ontdekken” (Ethiopië, 2014).

Betreffende de samenwerking met collega's gaven schoolleiders aan tijdens het programma verschillende werkwijzen te herkennen en erkennen:

“Het is eigenlijk topsport om in twee weken samen te werken met zoveel verschillende mensen die elkaar nog niet kennen en ook nog twee totaal verschillende culturen, des te trotser als het lukt!” (India, 2015).

Ook op de eigen school gaven schoolleiders aan meer *samenwerking vanuit verschillende perspectieven* meer te stimuleren.

Leidinggeven aan verandering

Schoolleiders gaven aan meer inzicht te hebben verkregen in het proces van verandermanagement:

“Ik kom met nieuwe ideeën er er is niet veel tijd om dit even te laten bezinken. Ik heb snel de neiging om te denken dat ze niet willen, maar een dag later zie ik dat ook zij tijd nodig hebben en dat een nachtje slapen veel inzichten kan geven bij ons beiden.” (Kenia, 2013)

Het *hebben van een gezamenlijk visie* maakt volgens schoolleiders dat een veranderingen naar een duidelijke doel leiden. Schoolleiders gaven aan deze visie en ambitie meer te willen uitdragen binnen het team:

“Ik heb gemerkt hoe belangrijk het is om een collectieve ambitie te hebben. Dat je weet welke richting je met je school op wil. Ik bespreek nu waarom we voor het een wel en voor het ander niet kiezen vanuit onze gezamenlijk visie en ambitie.” (Kenia, 2013)

Binnen het programma is er veel aandacht voor situationeel leiderschap. Schoolleiders gaven aan zich *ontwikkeld te hebben in coachend leiderschap*. Ze zien dit als een belangrijk aspect voor het begeleiden van een veranderingsproces. Zo stelden schoolleiders meer vragen bij leerkrachtgedrag en het functioneren van de schoolleiding.

Toekomstgericht onderwijs

Het programma gaf schoolleiders *inspiratie voor de onderwijspraktijk*. Schoolleiders gaven aan bewuster om te gaan met culturele aspecten binnen de school en het gegeven onderwijs. Ook werd binnen de scholen meer gewerkt met vormen van active learning aan de hand van de praktische ideeën die in het buitenland werden opgedaan. Ook bleek het programma de aanzet te zijn geweest voor het ontwikkeling van onderwijs in wereldburgerschap:

“Ik ben me er nog meer van bewust geworden, dat wij in Nederland veel te weinig doen om kennis en geld eerlijker te verdelen in de wereld. Ik heb bedacht dat het olievlekprincipe in mijn geval van nut kan zijn. Als lerarenopleider kan ik mijn studenten als eerste attent maken op de situatie in (o.a.) Afrika door te berichten van mijn eigen ervaringen in Marokko, Ethiopië en Malawi.” (Malawi, 2011).

Bijlage 1. Labeloverzicht

Labels (respondentnummer, thema)

A t/m E: Kernlabel binnen het thema

1. Persoonlijk leiderschap (achter komen waar je goed in bent)

10.1 Uit comfortzone gestapt en mezelf leren kennen

A: Vertrouwen in eigen kwaliteiten

2.1 Meer tevreden over zichzelf

6.1 Zelfvertrouwen is gegroeid

19.1 Vertrouwen in eigen kunnen

12.1 Ik kan het verschil maken

17.1 Laten zien dat je iets kan betekenen voor een ander

17.1 Ik kan meer dan ik dacht

12.1 Stimuleert mijn kwaliteiten

B: Relativeren van eigen omstandigheden

1.1 Positieve kijk op omstandigheden

8.1 Relativeren van zorgen in Nederlandse onderwijs

11.1 Relativeren binnen verschuivende perspectieven

11.1 Leren van positieve/ optimistische instelling

12.1 Leren relativeren

17.1 Obstakels zien als uitdaging

C: Beter omgaan met stress

6.1. Minder druk maken

11.1 Beter omgaan met het heden

11.1 Minder last van stress

13.1 In het heden leven

13.1 Geduld bewaren

11.1 Leren afwachten

D: Flexibel opstellen

18.1 Ik ben gegroeid in flexibiliteit

10.1 Geleerd te improviseren en flexibel te zijn

E: Aandacht voor de ander

1.1 Nieuwsgierig naar anderen

15.1 Bewuster omgaan met kennismaken

13.1 Mensen een kans geven

15.1 Leren zakelijk zijn met menselijke kant

11.1 Ontmoetingen relaties en verbindingen meer tijd geven

12.1 Belang van relaties en feedback geven inzien

2. Regie en strategie

A: Verder kijken dan randvoorwaarden

6.2 Randvoorwaarden minder nodig

10.2 Minder aandacht voor randvoorwaarden meer voor actief leren

B: Veranderingen in schoolstructuur

1.2 Rekening houden met kwaliteiten van leerkrachten

7.2 Inspiratie voor Vormgeven van strategisch beleid

13.2 Belang van team overleg

C: Inzicht in invloed van bestuurslagen

2. 2 Inzicht in invloed van inrichting van land

7.2 Leren van consultants in bestuur

13.2 Marketing voor onderwijsverbetering

3. Kennis- en kwaliteitsontwikkeling

A: Bewustwording van onderwijsopvattingen

5.3 Bevestiging en erkenning van onderwijsopvattingen

8.3 Loslaten van eigen modellen

8.3 Open staan voor anderen

11.3 Respect voor idealisme onderwijzers

18.3 De ervaring heeft mij gesterkt in mijn aanpak

B: Gebruik maken van kennisoverdracht

2.3 Leren feedback geven

3.3 Van en met elkaar leren

7.3 Kennis en ervaringen delen

10.3 Nieuwe inzichten in didactiek

17.3 Overtuigd dat feedback gebaat is bij echt contact

19.3 Ervaren dat je met samenwerken meer kan bereiken

19.3 Overdracht van kennis door voordoen

4. In relatie staan met de omgeving

A: Verbinding van school met bestuur en omgeving doorzien

2.4 Behoefte van informatie van buiten

5.4 PTA en Chief ondersteunen onderwijs

5.4 Opstelling van dorp speelt belangrijke rol

7.4 Doorzien van verbinding tussen school, omgeving en bestuur

5. Omgaan met verschillen

A: Leren aansluiten bij cultuurverschillen

1.5 Inzicht in cultuur scheidt band met ouders

6.5 Meer bereiken door mensen verschillend te benaderen

6.5 Overbrengen van kennis in een andere cultuur

8.5 Westerse ideeën beter aansluiten op Oegandese werkelijkheid

12.5 Vertalen naar omgang met allochtonen in eigen school

14.5 Door contact om kunnen gaan met verschillen

18.5 Overeenkomsten in culturen vinden

B: Samenwerken vanuit verschillende perspectieven

2.5 Andere manier van werken respecteren

6.5 Oplossingen zoeken vanuit ander zijn mogelijkheden

16.5 Trots op samenwerking met verschillende mensen

6. Leiding geven aan veranderingen

A: Inzicht in verandermanagement

- 10.6 Uit verwarring ontstaan nieuwe ideeën
- 13.6 Inzien dat nieuwe ideeën tijd nodig hebben

B: Gezamenlijke visie en ambitie

- 1.6 Collectieve ambitie hebben
- 1.6 Gezamenlijk opgestelde visie bespreken
- 6.6 Een goed team heeft een gemeenschappelijk doel

C: Ontwikkelen in coachend leiderschap

- 1.6 Inzicht gekregen in belang van situationeel leiderschap
- 9.6 Meer coachend kunnen werken
- 4.6 Leren coachend leiderschap te geven
- 7.6 Reflecteren op functioneren schoolleiding
- 1.6 Vragen stellen bij leerkracht gedrag
- 1.6 Leiding geven voor motivatie

7. Toekomstgericht onderwijs

A: Inspiratie voor de onderwijspraktijk

- 13.7 Afvragen of educatie cultuur teniet doet
- 15.7 Inspiratie voor opzetten minor derdewereld landen studenten
- 19.7 Inspiratie voor onderwijs op school
- 19.7 Praktische ideeën voor onderwijspraktijk