



Universiteit
Leiden
The Netherlands

De ontwikkeling van het prestatimanagementsysteem van Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost

Assousi, Nesrine

Citation

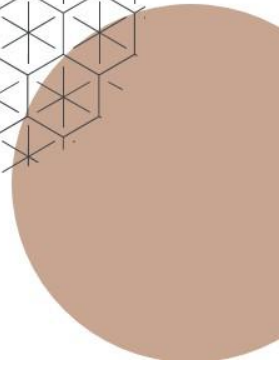
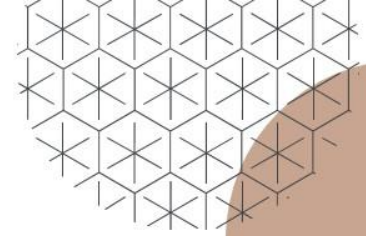
Assousi, N. (2022). *De ontwikkeling van het prestatimanagementsysteem van Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3484384>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



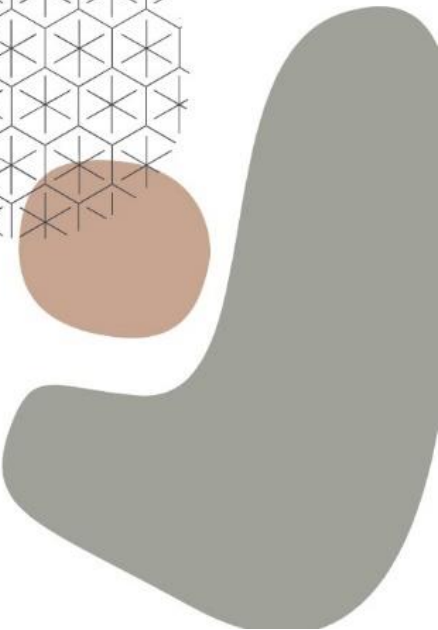
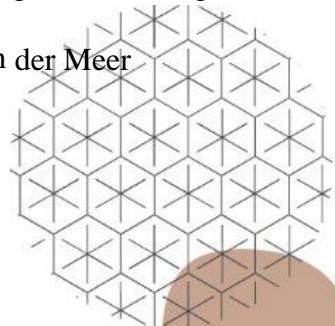
***De ontwikkeling van het prestatiemanagementsysteem van
Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost***

| Universiteit Leiden | juni 2022 |

| Masterscriptie Management Publieke Sector – Strategie, Advisering en

Verandermanagement | R. Passchier | F. van der Meer

| Nesrine Assousi | s3022498 |



Voorwoord

Hierbij presenteer ik u mijn mastersthesis ‘*De ontwikkeling van het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost*’ dat geschreven is ter afronding van de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden.

De afgelopen periode is een inspirerende reis geweest waarin het thema prestatie-management centraal stond. Door samen te werken met relevante stakeholders uit verschillende invalshoeken in en om de organisatie heeft dit onderzoek geleid tot een aantal bevindingen.

Deze leerzame reis had niet tot stand kunnen komen zonder de samenwerking met een aantal personen. Allereerst wil ik Rigdje Passchier en Frits van der Meer bedanken voor de begeleiding en expertise. Dit heeft een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de staf van het Montessori Lyceum Oostpoort en het bestuur van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam voor de waardevolle inzichten over het prestatie-managementsysteem van de organisatie.

In overleg met de schooldirectrice is besloten dat de bevindingen van deze masterscriptie, in combinatie met de bevindingen van andere lopende onderzoeken, de basis vormt voor de weg die de school de komende jaren wil gaan bewandelen als het gaat om het managen van kwaliteit en *prestaties*.

Abstract

Deze masterscriptie richt zich op prestatie management in het publieke domein, een onderwerp dat publieke organisaties de afgelopen jaren flink heeft beziggehouden. Binnen dit onderzoek wordt ingegaan op een specifiek beleidsterrein, namelijk het onderwijs. Er is een casestudie uitgevoerd waarbij een voortgezet onderwijsinstelling in Amsterdam-Oost centraal staat. Door de komst van New Public Management is de werkwijze van publieke organisaties op de schop gegaan. Steeds meer heerst de gedachte dat publieke organisaties doelgerichter, transparanter, efficiënter en effectiever moeten werken. Hiermee focussen organisaties zich meer op prestaties, prestatie metingen en daarmee ook op prestatie management. De kritiek op prestatie management(systemen) binnen het publiek domein is de afgelopen jaren echter fors toegenomen. In dit onderzoek is aan de hand van drie zogeheten ‘wetmatigheden’ van Hans de Bruijn (2006) onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen van een prestatie managementsysteem en de verklaringen daarvan in een voortgezet onderwijsinstelling. Hierdoor is het mogelijk geweest om de negatieve gedragingen van het prestatie managementsysteem, die zich volgens de Hans de Bruijn (2006) in de loop der tijd kunnen voordoen, in kaart te brengen. Kwalitatief onderzoek heeft aangetoond dat zich in de loop der tijd, tussen 2016 en 2021, de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem hebben voorgedaan door het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort. Op basis van de resultaten van deze casestudie bestaat het laatste deel van deze masterscriptie uit aanbevelingen om de manifestatie van deze wetmatigheden tegen te gaan.

Inhoud

Voorwoord	1
Abstract	2
Inhoud.....	3
1. Inleiding	4
2. Theoretisch kader	10
3. Methodologie	21
4. Casusbeschrijving en resultatenanalyse	32
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	45
Bronnenlijst	52
Bijlage 1: Interviewguide	54
Bijlage 2: Codeboek en transcripten	58

1. Inleiding

Dit inleidend hoofdstuk bestaat uit een aantal delen. Allereerst worden de aanleiding, probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek behandeld. Daarbij zal worden ingegaan op de organisatie, welke centraal staat binnen dit onderzoek, en zal de centrale vraagstelling worden getoond. Om de urgentie van dit onderzoek aan te duiden, zal dit hoofdstuk afgesloten worden met de beschrijving van de wetenschappelijke- en maatschappelijke relevantie.

1.1. Aanleiding, probleemstelling en doelstelling

Managementtechnieken uit het bedrijfsleven zijn de laatste decennia steeds meer onderdeel geworden van het management in *publieke* organisaties. In de huidige samenleving heerst de gedachte dat publieke organisaties zich, evenals de private organisaties, moeten focussen op een resultaatgerichte houding op de werkvloer (de Bruijn, 2006). Met de komst van New Public Management in de jaren '80 ligt de focus in de publieke sector ook op het meten van prestaties om de gewenste resultaatgerichte houding te stimuleren (Speklé en Verbeeten, 2014). In publieke organisaties is meer aandacht gekomen voor output en process control op basis van principes uit het bedrijfsleven. Hiermee is de verschuiving van 'action control' naar 'result control' bevorderd (Ter Bogt, 2003) en ligt de nadruk op resultaatgericht management. Transparantie, efficiëntie en effectiviteit van de publieke diensten is centraal komen te staan (Noordegraaf et al., 2014). Ook binnen het *onderwijs* werkt men volgens TPC (Tijdschrift voor Public Governance) resultaatgericht. De veranderingen in en om de onderwijsinstellingen in Nederland hebben ertoe geleid dat prestatiemeting een geïntegreerd onderdeel is geworden binnen het managementcontrolsysteem (van Lindenberg, 2014). Daarmee lijken deze organisaties steeds meer op private organisaties (Geut & Stolk, 2011). De 'efficiencyoperatie' binnen het publiek domein, waarbij resultaten worden beloond en onder prestaties worden afgerekend (Korsten, 2011), heeft ertoe geleid dat de vraag naar een degelijk *prestatie-managementsysteem* de afgelopen jaren sterk is toegenomen (Bouckaert, 2006).

Tegelijkertijd zijn met de invoering van de Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur in 2010 *kwaliteitseisen* toegevoegd aan de *deugdelijkheidseisen* in het primair, middelbaar en hoger onderwijs in Nederland. Dit biedt de Onderwijsinspectie de mogelijkheid om (financiële) sancties op te leggen als onderwijsinstellingen onvoldoende scoren op de aangepaste minimumprestatie- en kwaliteitseisen (Hooge, 2017). In 2015 heeft het Ministerie van

Onderwijs, Cultuur en Wetenschap samen met de Voortgezet Onderwijsraad (VO-raad) de ambitie uitgesproken om minimaal 50% van de middelbare scholen efficiënter, effectiever en resultaatgerichter te maken en daarna de andere lagen binnen het onderwijsstelsel hiertoe te stimuleren (Hooge, 2017). Als gevolg daarvan hebben onderwijsinstellingen in Nederland de afgelopen jaren geïnvesteerd in prestatiegericht management.

Jaren na het ontstaan van New Public Management en prestatie management in het publiek domein, verschenen vele onderzoeken naar het *effect* van prestatie management. Zo blijkt uit onderzoek van Van Thiel en Leeuw (2002) dat prestatie management in de publieke organisaties kan lijden tot een vertekend beeld van de daadwerkelijke prestaties. Dit onderzoek toont aan dat er rekening gehouden moet worden met de ‘unieke’ kenmerken van het publiek domein. Hiermee blijft het mogelijk om de samenleving op de juiste integere wijze te bedienen. Volgens dit onderzoek zou de kwaliteit van het onderwijs in ons land verloren kunnen raken door de grote druk die ontstaat door de prestatie indicatoren van de Inspectie van Onderwijs (Van Thiel en Leeuw, 2002).

De afgelopen jaren is de kritiek op prestatie management binnen het publiek domein en haar organisaties fors toegenomen (Noordegraaf et al., 2014). Door de complexiteit van de publieke diensten zouden de prestatie indicatoren lastig vast te stellen zijn en is het meten van prestaties, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van de publieke dienst, volgens Noordegraaf et al. (2014) moeilijk. Of prestatie management in dit type organisaties daadwerkelijk leidt tot efficiëntie is volgens Noordegraaf et al. (2014) nog maar de vraag. En ook Korsten (2007) beweert dat afrekening op resultaten in onderwijsinstellingen kan leiden tot een zogeheten ‘incentivestructuur’ waarin strategisch gedrag wordt vertoond om te voldoen aan de eisen van de Inspectie van Onderwijs.

Bestuurskundig onderzoeker en hoogleraar Hans de Bruijn (2006) is van mening dat productiecijfers van publieke organisaties niet altijd representatief zijn als het gaat om de *kwaliteit* van het functioneren en de resultaten. Terwijl dit volgens hem van cruciaal belang is bij het leveren van een *publieke* dienst. Volgens de Bruijn (2006) kunnen de negatieve

gedragingen van een prestatimanagementsysteem zich vooral in de loop der tijd voordoen. Dit gaat specifiek over prestatimanagementsystemen in publieke organisaties. In zijn boek worden deze negatieve gedragingen van een prestatimanagementsysteem aan de hand van vijf zogeheten ‘wetmatigheden’ uiteengezet (de Bruijn, 2006). Deze wetmatigheden staan in dit onderzoek centraal en zijn toegelicht in het theoretisch kader.

Aan de andere kant omschrijft de Bruijn (2006) dat een prestatimanagementsysteem echter wel zorgt voor waarborging van de transparantie en legitimiteit van overheidsorganisaties. Tegenwoordig is het verantwoordingsprincipe in het publiek domein, waarbij consequent bezuinigd wordt op de uitgaven, onvermijdelijk (Noordegraaf et al., 2014). En bij dit verantwoordingsprincipe is prestatimanagement onmisbaar.

Op basis van bovenstaande bevindingen wordt duidelijk dat prestatimanagement en prestatiemeting in publieke organisaties, waaronder onderwijsinstellingen, niet meer weg te denken is. Aan de ene kant tonen vele onderzoeken aan dat prestatimanagement in onderwijsorganisaties positieve invloeden hebben op de resultaten (Pen, 2009), en dat dit relevant is wegens het verantwoordingsmechanisme waarin transparantie van publieke organisaties centraal staat. Aan de andere kant is de kritiek op een prestatimanagementsysteem in het publieke domein fors toegenomen. De complexiteit van organisaties in het publiek domein zouden ervoor zorgen dat een prestatimanagementsysteem zich vooral in de loop der tijd negatief gedraagt, op verkeerde wijze manifesteert en daarmee voor perverse effecten zorgt.

Met het oog op de vragen die zich voordoen over hoe een prestatimanagementsysteem zich in de loop der tijd gedraagt, is binnen dit onderzoek gekozen voor een casestudie waarbij het Montessori Lyceum Oostpoort centraal staat. Deze middelbare school biedt onderwijs op vmbo-, havo- en vwo-niveau. De school is onderdeel van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. Samen met vier andere middelbare scholen (het Montessori Lyceum Amsterdam, IVKO- Montessori, Metis Montessori Lyceum en Kiem) vormt het Montessori Lyceum Oostpoort daarmee een scholengroep met één bestuur. Het bestuur van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam vormt het bevoegd gezag van de scholen en legt daarmee formele verantwoording af aan de raad van toezicht en de centrale medezeggenschapsraad (CMR) (MSA, 2020). Het Montessori Lyceum Oostpoort volgt een ambitieuze missie waarin hoogwaardig montessorionderwijs wordt geboden in een grootstedelijke context, toegesneden op wat de

hedendaagse samenleving vraagt (MSA, 2019). Deze belofte zorgt ervoor dat er eisen worden gesteld aan het prestatie- en kwaliteitsbeleid om verantwoording aan belanghebbende actoren (van leerling tot ouder en van bestuur tot Inspectie van Onderwijs) te kunnen afleggen. Er is sprake van een verantwoordingsmechanisme en financiële afhankelijkheid tussen het Montessori Lyceum Oostpoort en de Rijksoverheid. De Rijksoverheid stelt hiervoor de Inspectie van Onderwijs verantwoordelijk. Deze beoordeelt de school op een aantal prestatie indicatoren.

Tijdens verkennende interviews in het kader van dit onderzoek, blijkt het Montessori Lyceum Oostpoort na een zeer zwakke beoordeling in 2014 en een zwakke beoordeling in 2016 (Inspectie van Onderwijs, 2017), intensiever bezig te zijn geweest met het creëren van prestatie indicatoren, het meten van prestaties en het managen van de prestatie management- activiteiten. Het managementteam, dat bestaat uit de schooldirectrice, adjunct-directeur en teamleiders, heeft in samenwerking met het kwaliteitsbeheer en het bestuur van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam sindsdien een harde aanpak met de focus op de cijfers doorgevoerd.

Uiteindelijk resulteerde deze harde aanpak tot een positieve beoordeling van de Inspectie van Onderwijs in 2019. Sinds augustus 2021 heeft de school een nieuwe directrice die de ambitie heeft om deze lijn door te trekken. Binnen de school heerst echter het idee dat er in de loop der tijd een *te* harde aanpak is ontstaan, waarbij met name gewezen wordt op de negatieve gedragingen en gevolgen van het prestatie managementsysteem.

De focus op het behalen van de prestatie indicatoren zou ertoe hebben geleid dat *de leerling*, hetgeen wat centraal dient te staan in het onderwijs, als minder relevant wordt beschouwd. En hiermee komt de kwaliteit van het onderwijs volgens enkele medewerkers in gevaar.

Op basis van bovenstaande bevindingen is duidelijk geworden dat het van cruciaal belang is om in kaart te brengen hoe het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld. De verklaringen van deze ontwikkelingen biedt de organisatie inzicht in de manieren waarop het prestatie managementsysteem zich heeft gemanifesteerd en welk perverse effecten dit met zich mee heeft gebracht. Dit biedt handvatten om dit in de toekomst tegen te gaan. Om die reden is een dynamisch en empirisch casestudie verricht, waarbij het onderzoek gericht is op de periode tussen 2016 (het moment dat de school als zwak is beoordeeld door de Inspectie van Onderwijs en de school overging

tot een ‘hardere’ aanpak als het gaat om prestatie management) tot 2021. Het onderzoek is deductief van aard. Er is een hypothese beschreven en getoetst in de casestudie.

De centrale vraagstelling luidt daarom:

Hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021, en hoe kunnen deze ontwikkelingen verklaard worden vanuit 3 wetmatigheden van Hans de Bruijn?

1.2. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Een dynamische casestudie over hoe een prestatie managementsysteem zich in de loop der jaren manifesteert op een individuele school en hoe de ontwikkelingen kunnen worden verklaard, ontbreekt. Tot nu toe gaan vele onderzoeken naar prestatie management in de onderwijssector niet over een specifieke organisatie en veelal over het hoger en wetenschappelijk onderwijs. In dit onderzoek is ingegaan op een ander verschiep, namelijk het voortgezet middelbaar onderwijs. Er is schaarste aan literatuur dat de ontwikkelingen (positief en negatief) van een prestatie managementsysteem in een voortgezet onderwijsinstelling in kaart brengt. De eerdergenoemde kritiek van onder andere Van Thiel en Leeuw (2002), Bouckaert en Balk (1991) en De Bruijn (2006) op prestatie management in de publieke sector, waaronder het onderwijs, vergroot de wetenschappelijke relevantie en urgentie van dit onderzoek.

In 2019 gaf de overheid 10.629 miljoen euro uit aan het voortgezet onderwijs (CBS, 2021). Ondanks dat het senaat geprobeerd heeft om de bezuinigingen tegen te houden, voert het kabinet nog voortdurend bezuinigingen door. De verwachting is dat middelbare scholen hetzelfde of zelfs meer moeten doen met minder financieel steun van de overheid. De focus op het doeltreffend inrichten van een prestatie managementsysteem in deze organisaties zal hiermee blijven bestaan of zelfs toenemen. En hierdoor is maatschappij-breed zorg ontstaan over de impact van prestatie management op het bieden van goed onderwijs (PO-raad, 2018). Door met dit onderzoek in te gaan op de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem van een voortgezet onderwijsinstelling in Amsterdam-Oost en de verklaringen daarvan, wordt inzichtelijk hoe een prestatie managementsysteem zich in de loop ter tijd manifesteert. Met deze inzichten wordt het voor onderwijsinstellingen duidelijk op welke manieren negatieve gedragingen van prestatie management kunnen worden tegengegaan. Dit vormt ook de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk bevindt zich het theoretisch kader. Hierin worden relevante thema's en theorieën die gebruikt zijn in dit onderzoek om antwoord te geven op de centrale vraagstelling uiteengezet. Allereerst zal worden ingegaan op het ontstaan van New Public Management, omdat dit ook in relatie staat met het *ontstaan* van prestatie management(systemen) binnen het publiek domein. Daarna wordt het centrale begrip prestatie management(systeem) toegelicht. Hiermee wordt onder andere duidelijk dat prestatie management een breed begrip is waaraan verschillende definities worden gekoppeld. Daaropvolgend wordt ingegaan op de doelen en functies van een prestatie managementsysteem en worden zowel de positieve als de perverse effecten in kaart gebracht. Daarna zijn de wetmatigheden, die zich volgens Hans de Bruijn (2006) in de loop der tijd kunnen voordoen, uiteengezet. Deze wetmatigheden staan binnen dit onderzoek immers centraal. Afsluitend zal het participation satisfaction model worden toegelicht. Dit model vormt het uitgangspunt om de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem met behulp van relevante stakeholders te verklaren. Bij de vorming van dit theoretisch kader is gebruik gemaakt van wetenschappelijke theorieën, artikelen en boeken om inzicht te krijgen in het thema *prestatie management(systemen)*.

2.1 New Public Management

New Public Management is een benadering dat sinds de kritiek op het functioneren van de overheidsbureaucratie en de economische crisis in jaren '70 en '80 is ontstaan en richt zich op de verbetering van de bedrijfsvoering. Hierbij is zoals eerder benoemd veel inspiratie gehaald uit het bedrijfsleven. Deze benadering is gericht op de output en stimuleert daarmee een resultaatgerichte houding in de publieke organisaties. Hierin blijkt prestatie meting en een degelijk *prestatie managementsysteem* cruciaal. Het biedt organisaties volgens Van der Meer (2021) de mogelijkheid om afspraken te maken over de te leveren prestaties, om prestatie indicatoren te formuleren, om prestaties te meten en consequenties te hangen aan de al dan niet behaalde resultaten. New Public Management zorgt volgens de literatuur voor outputgerichtheid, transparantie over de publieke organisaties en diens prestaties, en biedt de mogelijkheid om de uitvoerende laag van organisaties te sturen (Van der Meer, 2021). Aan de

andere kant zou betreffende benadering ervoor kunnen zorgen dat de organisatiefocus veelal ligt op de output in plaats van de outcome (daadwerkelijke maatschappelijke effecten). Deze maatschappelijke effecten zijn echter van cruciaal belang bij het leveren van een publieke dienst. Zo ook bij het bieden van goed onderwijs. Binnen dit dynamisch onderzoek is het van belang om kennis te hebben genomen van de veranderingen die zich het laatste decennia hebben voorgedaan in het publieke management. De benoemde kanttekening van de New Public Managementbenadering en de kritiek op prestatie management is daarnaast ook het startpunt van dit onderzoek. Er wordt in dit onderzoek immers rekening gehouden met de tweezijdigheid van New Public Management en het bijbehorende management van prestaties in publieke organisaties.

2.2 Definiëring presentatiemanagement(systeem)

In de literatuur zijn verschillende definities van het begrip prestatie management(systeem) waar te nemen. De Bruijn (2006) definieert prestatie management als ‘het formuleren van prestatie indicatoren om vervolgens te meten en te reflecteren op de beoogde resultaten’. Een andere definitie wordt gegeven door de Waal (2003). Hij omschrijft prestatie management als ‘een proces waarin een organisatie doormiddel van de missie, visie en strategie doelstellingen formuleert om deze vervolgens consequent te vertalen naar de rest van de organisatie. De organisatiedoelen worden in dit proces meetbaar gemaakt aan de hand van kritische prestatie indicatoren’. Monynihan (2008) omschrijft prestatie management als ‘een cyclisch proces waarbij publieke organisaties de prestaties meten en deze informatie gebruiken om geïnformeerde beleidsbeslissingen te nemen’. In het onderwijs vraagt dit volgens Monynihan (2008) om prestatieafspraken, performance indicators (KPI's), voorgangsbesprekingen en managementrapportages waarin management van prestaties een relevante rol heeft. Aan de hand van deze informatie worden beleidsbeslissingen gemaakt. En daar hoort volgens Speklé en Verbeeten (2014, p. 132) een prestatie managementsysteem bij die zij omschrijven als ‘een systeem dat incentives vormt die het mogelijk maken om individuele doelstellingen te koppelen aan organisatiedoelstellingen en waardevolle feedback oplevert over de voortgang, en de basis vormt voor interne en externe verantwoording’.

Binnen dit onderzoek is gekozen voor de definitie van de Bruijn (2006), omdat hier wordt ingegaan op de formulering van prestatie indicatoren, prestatie metingen en reflectie aan de hand van behaalde resultaten. Echter is het ook van belang om rekening te houden met de mogelijkheid die een prestatie managementsysteem biedt voor interne en externe verantwoording zoals omschreven wordt door Spekle en Verbeeten (2014).

2.3. Prestatiemanagement binnen het onderwijs

De komst van New Public Management heeft ervoor gezorgd dat vele publieke organisaties, waaronder onderwijsinstellingen, onder druk zijn gezet om doelmatiger, transparanter, efficiënter en effectiever te werken (van Thiel en Leeuw, 2002). Om die reden zijn publieke organisaties opzoek geweest naar manieren waarop er een verbeteringslag gemaakt kan worden in de interne uitvoeringsprocessen (Suzuki & Avellaneda, 2018). Bovendien blijkt uit onderzoek dat er overheid-breed gekeken wordt naar de output en outputmetingen (Arnaboldi, Lapsley & Steccolini, 2015). *Met en is weten* werd daarmee het adagium.

Volgens Hans de Bruijn (2006) zijn er twee opvattingen van prestatiemanagement in de publieke sector, waaronder het onderwijs. De eerste opvatting gaat uit van het feit dat prestatie meting niet in de publieke sector hoort vanwege de aard van de activiteiten (meervoudige dienstverlening en waarden, dienstverlening dat vaak tot stand komt door coproductie waarin derden samenwerken) en daarmee is prestatie meting complex. Daarentegen gaat de tweede opvatting uit van het feit dat prestatie meting in het Nederlandse onderwijsstelsel nodig is met het oog op verantwoording van de gebruikte overheidsmiddelen. Goede en slechte prestaties van de onderwijsinstellingen worden hierdoor zichtbaar en leren wordt hiermee gestimuleerd. Daarbij wordt de legitimiteit van het overheidsoptreden ook goed te meten (de Bruijn, 2006). Hans de Bruijn (2006) stelt daarom dat er manieren moeten worden gezocht om prestatiemanagementsystemen in het onderwijs dusdanig vorm te geven, dat er recht wordt gedaan aan zowel de complexiteit van de publieke dienst (het bieden van *goed kwalitatief onderwijs*) enerzijds en de noodzaak van verantwoording aan derden anderzijds.

2.4 Doel en functies van prestatiemanagement

Prestatiemanagement heeft als einddoel om de doelstellingen van organisaties vorm te geven op de werkvloer. Aan de hand van prestatie metingen is het mogelijk om inzicht te krijgen in de mate waarin medewerkers presteren, hen handvaten te bieden om prestaties te verbeteren en de motivatie van medewerkers te bevorderen. Daarnaast kan de kwaliteit van de processen bevorderd en processen geoptimaliseerd worden. Dit zorgt volgens Gerrish (2016) voor efficiëntie en effectiviteit (Gerrish, 2016). Hans de Bruijn (2006) omschrijft dat

prestatie meting een aantal functies heeft, namelijk: transparantie creëren en daarmee voldoen aan het verantwoordingsmechanisme in de publieke sector, leren, oordelen en uiteindelijk ook afrekenen. Transparantie houdt in dat er inzichtelijk wordt gemaakt welke financiële middelen voor welke doelen zijn gebruikt. Onder leren wordt reflectie op de werkwijze verstaan. Met dit inzicht is het voor derden mogelijk om na te gaan wat matig, voldoende of goed gedaan is. Tegenwoordig wordt er *gekort* op de financiële middelen om efficiëntie te stimuleren, terwijl dit volgens de Bruijn (2006) juist de oorzaak is van onderprestaties in publieke organisaties. De bevindingen van de Bruijn (2006) worden door Korsten (2007) bevestigd.

2.5 Positieve en perverse effecten van een prestatie managementsysteem in publieke organisaties

De Bruijn (2006), Talbot (2007) en Korsten (2007) omschrijven een aantal positieve en perverse effecten van prestatie managementsystemen in publieke organisaties.

Onderstaand bevindt zich daarvan een overzicht. Een inzicht in de positieve en perverse (negatieve) effecten van prestatie management draagt bij de contextvorming van de ‘negatieve’ gedragingen van een prestatie managementsysteem die centraal staan in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk.

<i>Positieve effecten prestatie managementsysteem</i>	<i>Perverse effecten prestatie managementsysteem</i>
Prestatie managementsysteem leidt tot transparantie en is daarmee een prikkel voor innovatie.	Prestatie managementsysteem is een stimulans voor strategisch gedrag.
Prestatie managementsysteem beloont prestaties en voorkomt bureaucratie.	Prestatie managementsysteem blokkeert innovaties.
Prestatie managementsysteem is bevorderlijk voor het leren.	Prestatie managementsysteem blokkeert ambities.
Prestatie managementsysteem leidt tot verbetering van de intelligence.	Prestatie managementsysteem verhult de daadwerkelijke prestaties.
Prestatie managementsysteem draagt bij aan het democratisch recht waarin verantwoording aan de burgers, politici en managers zorgt voor transparantie.	Prestatie managementsysteem verdrijft de professionele habitus: geen kwaliteit, geen bestelverantwoordelijkheid, meer bureaucratie.

Prestatiemanagementsysteem draagt bij aan de keuzevrijheid van de burgers als het gaat om het kiezen van een ‘goede’ school.	Prestatiemanagementsysteem leidt tot kopiëren, niet tot leren.
Prestatiemanagementsysteem draagt bij aan de bevordering van de service (kwaliteit van de dienstverlening).	Prestatiemanagementsysteem leidt tot een straf op prestaties.
Prestatiemanagementsysteem bevordert de efficiency om de output en outcome te stimuleren.	Prestatiemanagementsysteem blijft incompleet, omdat de complexiteit van de publieke organisaties in vele gevallen buiten beschouwing worden gehouden.
Prestatiemanagementsysteem helpt bij het alloceren van budgetten.	Prestatiemanagementsysteem vergroot het risico tot veronachtzaming van de rechtstatelijke beginselen die gelden voor publieke organisaties.
Prestatiemanagementsysteem biedt inzicht in het effect van prestatiebeleid wordt inzichtelijk en resultaten kunnen aan de hand van de input beter voorspelt worden.	Prestatiemanagementsysteem zorgt voor een vertekend beeld doordat de causaliteit van inspanning en resultaat niet altijd vertegenwoordigend is.
Prestatiemanagementsysteem draagt bij aan de transparantie om sneller maatregelen te kunnen nemen in geval van (dreigend)falen.	Prestatiemanagementsysteem houdt (vaak) geen rekening met dat er sprake is van coproductie en vervlochten producten en diensten om de publieke organisaties, waaronder onderwijsinstellingen.
Het geeft een prikkel tot productie, zoals het verbeteren van kwaliteit van het onderwijs waardoor meer leerlingen aangetrokken worden.	

Tabel 1: De positieve en perverse effecten van prestatimanagementsystemen volgens de Bruijn (2006), Talbot (2007) en Korsten (2007).

2.6. Dynamische invalshoek: een prestatimanagementsysteem in de loop der tijd

2.6.1. Wetmatigheden van prestatimanagementsystemen in publieke organisaties op lange termijn

De Bruijn (2006) omschrijft dat prestatimanagementsystemen zich in de loop der tijd op bepaalde manieren kunnen manifesteren. Op termijn kunnen zich in de organisatie zowel de eerder benoemde positieve als perverse effecten van prestatimanagement voordoen. Aan de hand van vijf ‘wetmatigheden’ biedt de Bruijn (2006) handvaten om de (negatieve) ontwikkelingen, waarbij met name de perverse effecten tot uiting komen, van een prestatimanagementsysteem inzichtelijk te maken. De vijf wetmatigheden die volgens de Bruijn (2006) in de loop der tijd kunnen optreden, zijn:

- **De wet van de afnemende effectiviteit.** Volgens Hans de Bruijn (2006) kan het gebruik van een prestatimanagementsysteem leiden tot sterke prikkels voor het bestaan van pervers en strategisch gedrag. De effectiviteit van het systeem komt hiermee in het geding. Het intensief sturen op prestaties leidt veelal tot negatieve effecten. De Bruijn (2006) adviseert om prestatieafspraken te maken op basis van de volgende waarden: eerlijkheid, billijkheid en redelijkheid;
- **De wet van *Mushrooming*.** Volgens Hans de Bruijn (2006) komt het veelvuldig voor dat prestatimanagementsystemen in de loop der tijd overmatig uitgebreid worden met aanvullende prestatie indicatoren om prestatiemetingen positief te beïnvloeden. Het prestatiemetingproces wordt via deze weg complexer en minder betrouwbaar. Desbetreffende wetmatigheid kan volgens Hans de Bruijn (2006) ontstaan doordat:
 - De professionals gebruik maken van het prestatimanagementsysteem om -het eerder benoemde- strategisch gedrag te vertonen. Zo kunnen de indicatoren worden geherdefinieerd door professionals die niet in verbinding staan met de uitvoerende laag van de organisatie. Volgens De Bruijn (2006) is het daarom van cruciaal belang om een input-output analyse te maken van het prestatimanagementsysteem.

- Een professional van mening is dat diens prestaties door de huidige prestatie indicatoren niet worden gezien en voegt daarom andere prestatie indicatoren toe aan het systeem.
- Er een dynamiek in de organisatie is ontstaan waardoor er op professional niveau en bestuurlijk niveau op natuurlijke wijze nieuwe indicatoren toegevoegd worden aan het prestatimanagementsysteem;
- ***De wet van de collectieve blindheid.*** Volgens de Bruijn (2006) kan prestatimanagement er op den duur voor zorgen dat men slechts afgaat op de positieve prestaties en uitsluitend vertrouwt op de productiecijfers. Hiermee wordt het perverse effect ‘strategisch gedrag’ gestimuleerd. Dit gaat ten koste van onder andere het innovatief vermogen. Strategisch gedrag kan ervoor zorgen dat prestatiemetingen niet overeenkomen met de op de voet gespannen werkelijkheid. En dit kan op den duur grote gevolgen hebben op het voortbestaan van de organisatie;
- ***De wet van behoud van geperverteerde systemen.*** Volgens de Bruijn (2006) kan bij het manifesteren van de wet van afnemende effectiviteit, de wet van mushrooming en de wet van collectieve blindheid, ook de wet van behoud van perverteerde systemen optreden. Dit houdt in dat het prestatimanagementsysteem als ritueel wordt behouden en de professionals hier afhankelijk van zijn geworden. Het afbouwen of afschaffen van het bestaande prestatimanagementsysteem met diens prestatie indicatoren is hiermee niet eenvoudig. Het gevolg hiervan is dat de huidige werkwijze gehanteerd wordt, met intern en externe belanghebbenden van dien, terwijl deze een vertekend beeld geven van de realiteit (collectieve blindheid), of niet het gewenste resultaat biedt door strategisch gedrag (afnemende effectiviteit) of te veel uitgebreid wordt met prestatie indicatoren (mushrooming);
- ***De wet van afnemende politieke attentie.*** Volgens Hans de Bruijn (2006) is de komst van prestatimanagement in de publieke sector te wijten aan de politieke daadkracht van dit thema in het huidige tijdperk. De kans bestaat dat de politieke aandacht voor dit onderwerp zal afnemen en deze beweging uitmondt in de publieke organisaties.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan worden gesteld dat prestatimanagementsystemen volgens de Bruijn (2006) steeds uitgebreider en minder waardevol en effectief kunnen zijn als gevolg van het manifesteren van de wet van afnemende effectiviteit, de wet van collectieve blindheid, de wet van mushrooming, de wet van behoud van geperverteerde systemen en de wet van afnemende politieke attentie.

Eerder in dit onderzoek is gebleken dat prestatie management binnen publieke organisaties, waaronder onderwijsinstellingen, ertoe kan leiden dat de focus veelal ligt op de output en daarmee de outcome (de daadwerkelijke maatschappelijke effecten van de publieke dienst, in dit geval het bieden van goed onderwijs) als minder relevant wordt beschouwd. Dit kent een sterk verwant met de wet van collectieve blindheid, waarbij de focus slechts ligt op de productiecijfers en minder op de *kwaliteit* van het geboden onderwijs. Dit laatste is ook naar voren gekomen tijdens de verkennende interviews met medewerkers van het Montessori Lyceum Oostpoort. Om die reden ligt de focus binnen dit onderzoek ten eerste op de wet van collectieve blindheid. Ten tweede wordt binnen dit onderzoek ingegaan op de manifestatie van de wet van mushrooming, omdat de verkennende interviews en de theoretische bevindingen over de ontwikkelingen van New Public Management en prestatie management binnen het publiek domein (waaronder het onderwijs) erop duiden dat het opstellen van prestatie indicatoren en het meten van de behaalde prestaties in de loop der tijd crucialer is geworden. Daarbij bestaat de kans dat professionals het aantal prestatie indicatoren hebben gestimuleerd om onder andere strategisch gedrag te kunnen vertonen. Dit staat in verbinding met de wet van mushrooming. De derde en laatste wetmatigheid dat binnen dit onderzoek onder de loep is genomen is de wet van het *behoud* van een geperverteerd prestatie managementsysteem, omdat dit aansluit op het dynamisch karakter van dit onderzoek. Er wordt immers ingegaan op de *ontwikkeling* van het prestatie managementsysteem tussen 2016 en 2021.

2.6.2 Relatie de wet van mushrooming, wet van collectieve blindheid en de wet van he behoud van geperverteerde systemen volgens Hans de Bruijn (2006)

De wet van mushrooming houdt volgens de Bruijn (2006) in dat het aantal prestatie indicatoren uitgebreid worden om de prestatie metingen positief te beïnvloeden. Dit kent een nauw verband met het pervers effect ‘prestatie managementsysteem geeft slechts een beperkt beeld van de werkelijkheid’ in tabel 1. En dit sluit aan bij het manifesteren van de wet van collectieve blindheid. Ook hier ontstaat een vertekend beeld van de realiteit. De focus op slechts de productiecijfers (bij de wet van collectieve blindheid) die geanalyseerd worden met de strategische prestatie indicatoren (bij de wet van mushrooming), zorgt er uiteindelijk voor dat het geheel aan prestatie management als ritueel wordt behouden (bij de wet van het behoud van geperverteerde systemen) en vrijwel nooit wordt afgebouwd, terwijl het optreden van de wet van collectieve blindheid en mushrooming ervoor zorgt dat het systeem zijn essentie en waarde verliest. Hiermee omschrijft de Bruijn (2006) het verband tussen de

wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd prestatimanagementsysteem. Daarnaast omschrijft de Bruijn (2006) de wet van het behoud van een geperverteerd prestatimanagementsysteem als een *gevolg* van onder andere de wet van mushrooming en de wet van collectieve blindheid.

Bij het manifesteren van de drie wetmatigheden, is er sprake van de volgende vier eerder getoonde perverse (negatieve) effecten: prestatimanagementsysteem is een stimulans voor strategisch gedrag, prestatimanagementsysteem verhult de daadwerkelijke prestaties, prestatimanagementsysteem leidt tot een straf op prestaties en prestatimanagementsysteem blijft incompleet, omdat de complexiteit van de publieke organisaties in vele gevallen buiten beschouwing worden gehouden. In dit onderzoek is rekening gehouden met de relatie tussen de wetmatigheden en de bijbehorende perverse effecten.

2.7. Het participant-satisfaction model (for assessing organizational effectiveness)

Om de ontwikkelingen van het prestatimanagementsysteem te kunnen beoordelen en verklaren, staat in dit onderzoek de deelnemerstevredenheid centraal. Hal G. Rainey (2014) omschrijft in zijn boek *'Understanding and managing public organisations'* een deelnemerstevredenheidsmodel dat uitgaat van het belang van de tevredenheid van de (interne en externe) deelnemers. Volgens Rainey (2014) is het van cruciaal belang om de tevredenheid en beleving van de betrokken personen in kaart te brengen, omdat dit inzicht verschaft in de uitvoering en naleving van de doelen van organisatie. De participant-satisfaction benadering gaat uit van het feit dat dit van cruciaal belang is voor *goed* management in met name publieke organisaties.

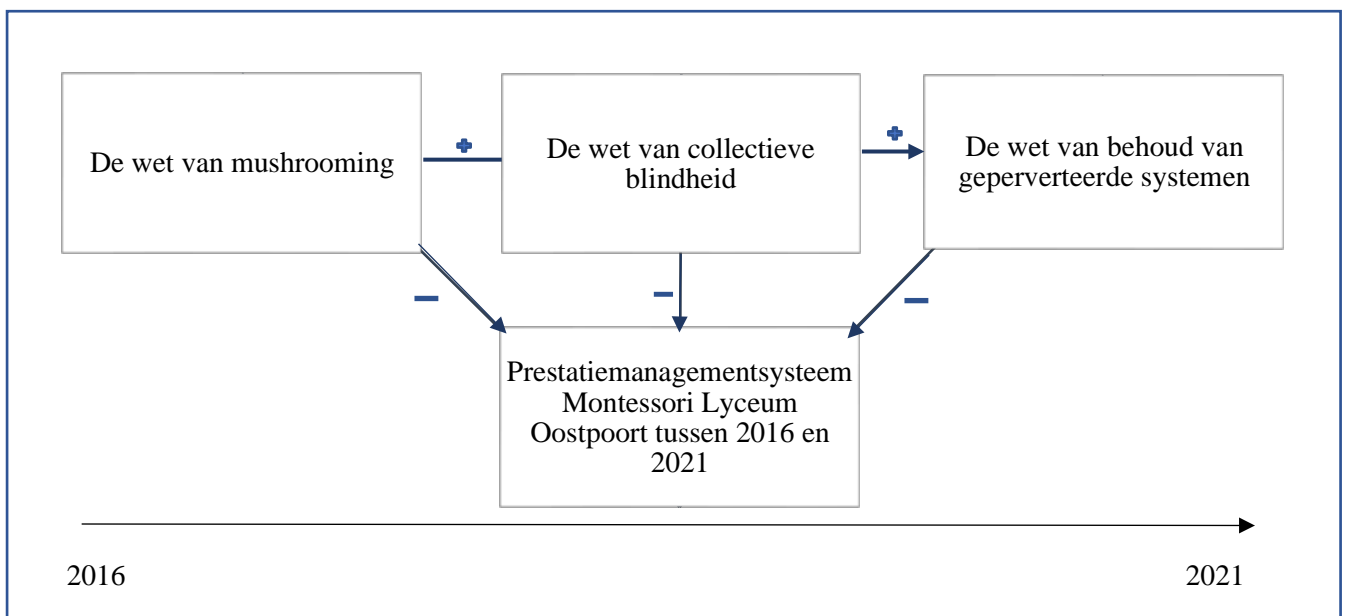
Deze benadering gaat ervan uit dat stakeholders niet alleen werknemers zijn, maar ook regelgevers, afnemers, leveranciers en extra controllers. In het kader van dit onderzoek gaat het om de docenten, leidinggevendenden, overheid, leerlingen, ouders en Inspectie van Onderwijs. Hal G. Rainey (2014) kaart daarbij aan dat de effectiviteit van organisaties -en het management daarvan- beoordeeld dient te worden door vanuit verschillende invalshoeken van de organisatie de zogeheten 'deelnemerstevredenheid' in kaart te brengen. Daarnaast gaat de participant-satisfaction benadering er ook van uit dat de ethiek en sociale rechtvaardigheid van publieke organisaties en diens prestatimanagement-activiteiten hiermee getoetst worden. Immers, publieke organisaties hebben te maken met belangen van de samenleving. Binnen dit onderzoek gaat dit om de tweezijdige gedachte over prestatimanagement in de publieke sector. Prestatiemanagement zou er volgens Hans De Bruijn (2006) in de loop der tijd voor

kunnen zorgen dat de kwaliteit van het onderwijs in gevaar komt. In dit onderzoek zullen de ontwikkelingen van het prestatimanagementsysteem en daarbij het optreden van de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem in kaart gebracht aan de hand van de beleving van de medewerkers die tussen 2016 en 2021 werkzaam zijn geweest voor het Montessori Lyceum Oostpoort.

Op basis van bovenstaande theoretische bevindingen is een hypothese gevormd. Deze zal getoetst worden om daaropvolgend antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Onbestaand bevindt zich deze hypothese.

Hypothese: In de loop ter tijd (tussen 2016 en 2021) hebben zich door het prestatimanagementsysteem **de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerde systemen** zoals omschreven door Hans de Bruijn (2006) voorgedaan binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. Om de prestatiemetingen positief te beïnvloeden, hebben professionals zich ingezet voor de uitbreiding van de prestatie indicatoren, is de organisatie slechts afgegaan op de productiecijfers en positieve resultaten en wordt het systeem behouden, terwijl de essentie en waarde ervan ontbreekt.

2.8. Conceptueel model



Figuur 1: Conceptueel model

In bovenstaand conceptueel model bevindt zich de visuele weergave van de hypothese

“In de loop der tijd (tussen 2016 en 2021) hebben zich door het prestatimanagementsysteem de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerde systemen zoals omschreven door Hans de Bruijn (2006) gemanifesteerd binnen het Montessori Lyceum Oostpoort”. De pijlen in dit conceptueel model geven weer dat de wetmatigheden elkaar versterken en dat alle wetmatigheden (ook afzonderlijk van elkaar) betrekking hebben op het prestatimanagementsysteem. De symbolen geven aan of er sprake is van een negatieve of positieve invloed. Dit conceptueel model vormt de basis voor het empirisch deel van dit onderzoek en is bevestigd of ontkracht in de beantwoording van de centrale vraagstelling.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk bestaat uit de omschrijving van de gebruikte onderzoeksmethodiek, dataverzamelmethode en data-analysemethoden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de toelichting van de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1. Gekozen onderzoeksmethodiek

Om te komen tot een representatieve beantwoording van de centrale vraagstelling, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een aantal kwalitatieve onderzoeksmethoden, oftewel data-triangulatie. Er is zowel fieldresearch als deskresearch verricht.

Eenzijds is er data verzameld aan de hand van interne en externe documentatie over het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort tussen 2016 en 2021 zoals jaarverslagen, schoolplannen en kwaliteitsrapporten. Daarnaast is het participant-satisfaction model toegepast. Het is immers van belang geweest om in kaart te brengen hoe medewerkers in en om de organisatie de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem hebben ervaren. Hierdoor is het mogelijk geweest om de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem te verklaren. Hiervoor zijn semigestructureerde diepte-interviews afgenomen.

Volgens Lawrence & Neuman (2014) maakt vooral een *kwalitatieve onderzoeksmethode* het op verschillende manieren mogelijk om achterliggende oorzaken, beweegredenen en knelpunten inzichtelijk te maken. In een kwalitatief onderzoek staan de opinies van de respondenten centraal. Er is in dit onderzoek zorgvuldig omgegaan met deze opinies. De codeerwerken en analyses van de resultaten van dit kwalitatieve onderzoek zijn hiermee net zo betrouwbaar als een kwantitatief onderzoek. Deze kwalitatieve en ‘softe’ manier van onderzoeken levert interessante resultaten op die niet in cijfers of beleidsdocumenten uit te drukken zijn (Mortelmans, 2013). Door kwalitatief onderzoek te verrichten is het – ten opzichte van een kwantitatief onderzoek- mogelijk geweest om tijdens de diepte-interviews door te vragen op nieuwe bevindingen die aanbod zijn gekomen.

3.2. Casestudie

Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen, is er een single casestudie verricht.

Een single casestudie maakt het immers mogelijk om concrete, contextuele en diepgaande kennis te vergaren over een onderwerp binnen een specifieke organisatie of situatie. Hiermee

is het mogelijk geweest om kenmerken, betekenissen en implicaties van de case (in dit geval hoe het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich tussen 2016 en 2021 heeft ontwikkeld) te achterhalen (Yin, 2018). Op die manier is het mogelijk geweest om antwoord te geven op de ‘hoe’-vraag in de centrale vraagstelling. Het eerder getoonde conceptueel model en bijbehorende hypothese is in deze single casestudie getoetst. Hiermee is het onderzoek deductief van aard, waarbij bevindingen van het theoretisch kader centraal staan.

Voordat er gewerkt is aan deze casestudie, is er rekening gehouden met de voor- en nadelen van dit type onderzoek. Uit de literatuur is gebleken dat deze onderzoeksmethode diepgang kent omdat de focus ligt op een specifiek ‘geval’ (Yin, 2013). Het achterhalen van *verklaringen* is hiermee mogelijk. Er is daarnaast rekening gehouden met de nadelen van een casestudie die omschreven worden door Yin (2013). De onderzoeksresultaten van een casestudie blijkt uit de literatuur niet noodzakelijkerwijs te generaliseren voor een bredere populatie. Om dit tegen te gaan volgt in hoofdstuk vier eerst een casusbeschrijving waarin een concrete uiteenzetting van het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort te vinden is. Op basis daarvan is generalisatie mogelijk als andere organisaties dezelfde prestatie management-activiteiten en eigenschappen delen.

Bij de uitvoering van deze casestudie, zijn de volgende drie stappen doorlopen (Yin, 2013):

1. *Casestudie definiëren en ontwerpen.* Tijdens deze fase is relevante literatuur over het specifiek onderwerp ‘prestatie management’ verzameld. In de inleiding en het theoretisch kader is naar voren gekomen dat er op verschillende manieren gekeken wordt naar prestatie management in het publiek domein. Met name als het gaat om prestatie managementsystemen *in de loop der tijd*. De Bruijn (2006) stelt dat er een aantal wetmatigheden kunnen optreden. Dit vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. Op basis daarvan is gekozen voor een onderzoek binnen een voortgezet onderwijsinstelling in Amsterdam-Oost. Om te komen tot complete bevindingen en verklaringen, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij er zowel fieldresearch als deskresearch verricht is.

Om de validiteit en betrouwbaarheid in acht te nemen, zijn de interviewvragen gebaseerd op de bevindingen van het theoretisch kader. In paragraaf 3.4 is dit verder uitgelicht.

2. *Casestudie voorbereiden, verzamelen en analyseren.* In deze fase staat het praktische deel van de casestudie centraal. Relevante documentatie (jaarverslagen,

schoolplannen en kwaliteitsdocumenten) die betrekking hebben op het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort tussen 2016 en 2021, zijn verzameld en er zijn interviews opgesteld, gepland en afgenomen. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van de concepten die uit het theoretisch kader zijn gebleken.

3. *Casestudie analyseren en concluderen.* In deze fase zijn aan de hand van feitelijke verslagleggingen, bevindingen geformuleerd en vergeleken met resultaten uit het theoretisch kader. Deze fase is afgesloten met conclusies die de hypothese en het conceptueel model (deels) bevestigen of ontcrachten.

3.3. *Dataverzamelmethode en data-analyse binnen de casestudie*

In dit onderzoek is zoals eerder benoemd gebruik gemaakt van field- en deskresearch om waardevolle data te verzamelen. Naast een analyse van de interne en externe documentatie (de secundaire data, of terwijl *deskresearch*) over het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort, zijn er semigestructureerde diepte-interviews gehouden (primaire data, of terwijl *fieldresearch*). Hierdoor is het mogelijk geweest om vanuit twee invalshoeken inzicht te verschaffen in hoe het prestatie managementsysteem zich tussen 2016 en 2021 heeft ontwikkeld en hoe dit te verklaren is. Daarnaast biedt deze combinatie de mogelijkheid om beleid over prestatie management te vergelijken met de praktijk en de beleving van relevante respondenten (Lawrence & Neuman, 2014). Hier komt het participant-satisfaction model tot uiting.

3.4. *Operationalisering/ data-analyse*

Binnen dit onderzoek is aandacht besteed aan het waarneembaar dan wel meetbaar maken van een achttal concepten die uit het theoretisch kader zijn gebleken. Volgens Scheepers et al. (2021) is dit van cruciaal belang voor de operationalisering. In dit onderzoek zijn de interviewvragen gebaseerd op de volgende concepten:

- definiëring prestatie management(systeem);
- prestatie management binnen de publieke organisaties en het onderwijs;
- doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector;
- positieve effecten en perverse effecten van het prestatie managementsysteem;
- de dynamische invalshoek: een prestatie managementsysteem na verloop van tijd aan de hand van de drie wetmatigheden van Hans de Bruijn (2006).

In bijlage 2 bevindt zich een overzicht van de operationalisering en daarmee concretisering van de concepten. Daarnaast staan de bijbehorende interviewvragen. Deze vragen dragen allen bij aan de beantwoording van de onderzoeksvraag waar de drie wetmatigheden van Hans de Bruijn (2006) centraal staan. In bijlage 1 bevindt zich de volledige interviewguide.

Bovenstaande concepten zijn ook terug te vinden in het codeboek in bijlage 3. Aan elk concept is een kleur toegekend, waarnaar belangrijke citaten in de transcripten zijn gemarkeerd. De gemarkeerde delen van de getranscribeerde interviews vergemakkelijkt de data-analyse.

De belangrijkste en opvallendste resultaten van de getranscribeerde interviews zijn hiermee gesorteerd en daarmee is het mogelijk geweest om gelijkenissen of verschillen in de antwoorden van de type- respondenten waar te nemen en te analyseren.

3.5. Respondenten semigestructureerd interviews

Er is in dit onderzoek gekozen voor een representatieve quotumsteekproef van de onderzoekspopulatie. De onderzoekspopulatie is verdeeld in een aantal subpopulaties: kwaliteitsbeheer, managementteamleden, bestuurder van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, DRM/ CMR en docenten. Door respondenten te selecteren uit alle subpopulaties, is het mogelijk geweest om vanuit verschillende invalshoeken in en om de organisatie inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen van het prestatie management-systeem en hoe dit verklaard kan worden. Daarnaast is het van cruciaal belang om in het kader van dit onderzoek, respondenten te selecteren die in ieder geval sinds 2016 werkzaam zijn voor het Montessori Lyceum Oostpoort. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid en waardevolle beantwoording van de onderzoeksvraag. In onderstaand tabel (tabel 2) bevindt zich een overzicht van de respondenttypen en een toelichting van het belang van deze respondenten in dit onderzoek.

Respondenttype	Relevantie onderzoek
Prestatie- en kwaliteitsbeheer	Deze respondent is sinds 2013 verantwoordelijk voor het prestatie- en kwaliteitsbeheer en heeft de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem van dichtbij meegemaakt. Immers, de kwaliteitsbeheerder bezit relevante documentatie over het prestatie management van de afgelopen jaren, waaronder documenten van het tijdsbestek 2016 tot 2021. Een groot deel van de prestatie managementdocumenten, waaronder jaarverslagen, is door deze respondent opgesteld. Door een diepte-interview te houden met deze respondent, is het mogelijk geweest om dynamische, diepgaande en betekenisvolle informatie te verzamelen dat bijdraagt aan de beantwoording van de centrale vraagstelling van dit onderzoek.

<p>Managementteamleden</p>	<p>Als het gaat om het prestatie-managementsysteem hebben de schooldirectie en de teamleiders een belangrijke rol. De directie is betrokken bij vrijwel alle prestatie-managementprocessen en prestatie-metingen en is eindverantwoordelijke voor de prestaties van de school. De teamleiders zijn enerzijds onderdeel van het Management Team -waar ook de schooldirectrice en adjunct-directeur onderdeel van zijn-, en hebben anderzijds zicht over de uitvoerende laag van de organisatie, namelijk de secties en diens docententeams. Hiermee hebben de teamleiders niet alleen zicht op de ontwikkelingen die het prestatie-managementsysteem heeft doorgemaakt, maar ook hoe de ontwikkelingen en diens gevolgen verklaard kunnen worden.</p>
<p>Bestuur van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam</p>	<p>Het bestuur van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam heeft de verantwoordelijkheid om al haar scholen, waaronder het Montessori Lyceum Oostpoort, te ondersteunen en te controleren op het gebied van prestaties. De stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam dient zich uiteindelijk te verantwoorden aan de Inspectie van Onderwijs. Om die reden is het bestuur betrokken bij het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort.</p>

<i>DMR/ CMR</i>	De medezeggingsraden bestaan uit leden die samen met de directie praten over uiteenlopende onderwerpen en beslissingen op het Montessori Lyceum Oostpoort. Er wordt onder andere gesproken over de kwaliteit van het onderwijs en manieren waarop dit gewaarborgd kan worden. En dit heeft betrekking op het prestatie-managementsysteem.
<i>Docenten</i>	De docenten beleven prestatie-management vanuit een andere invalshoek binnen de organisatie. Door binnen dit onderzoek docenten te interviewen, wordt er informatie verzameld vanuit bestuurlijk niveau, managementniveau, en uitvoerend niveau.

Tabel 2: Overzicht type respondenten semigestructureerde diepte-interviews

3.6. Validiteit en betrouwbaarheid

Er is op verschillende manieren aandacht besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. De validiteit is onder andere gewaarborgd door interviewvragen te stellen aan de hand van de theoretische bevindingen over het centrale thema. In ieder interview zijn dezelfde eenheden gebruikt. Er is aandacht besteed aan de constructvaliditeit (begripsvaliditeit) waarbij concrete en nauwkeurige sleutelwoorden verwerkt zijn in de interviewvragen, zonder dat hier sturend naar gevraagd wordt. Door te kiezen voor semigestructureerde diepte-interviews, is het mogelijk geweest om door te vragen op waardevolle inzichten die consequent naar voren zijn gekomen in eerder afgenomen interviews of tijdens hetzelfde interview. De datatriangulatie draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Er is immers onderzoek gedaan op meerdere manieren (field- en deskresearch) en vanuit verschillende invalshoeken (bestuurlijk niveau, managementniveau en uitvoerend niveau). De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De hypothese is aan de hand van een aantal vragen meermaals bij verschillende type respondenten getoetst om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Er is tot slot gekeken naar de gelijkenissen en verbanden tussen de gecodeerde resultaten om na te gaan of de hypothese bevestigd of ontkracht kan worden (Lawrence & Neuman, 2014).

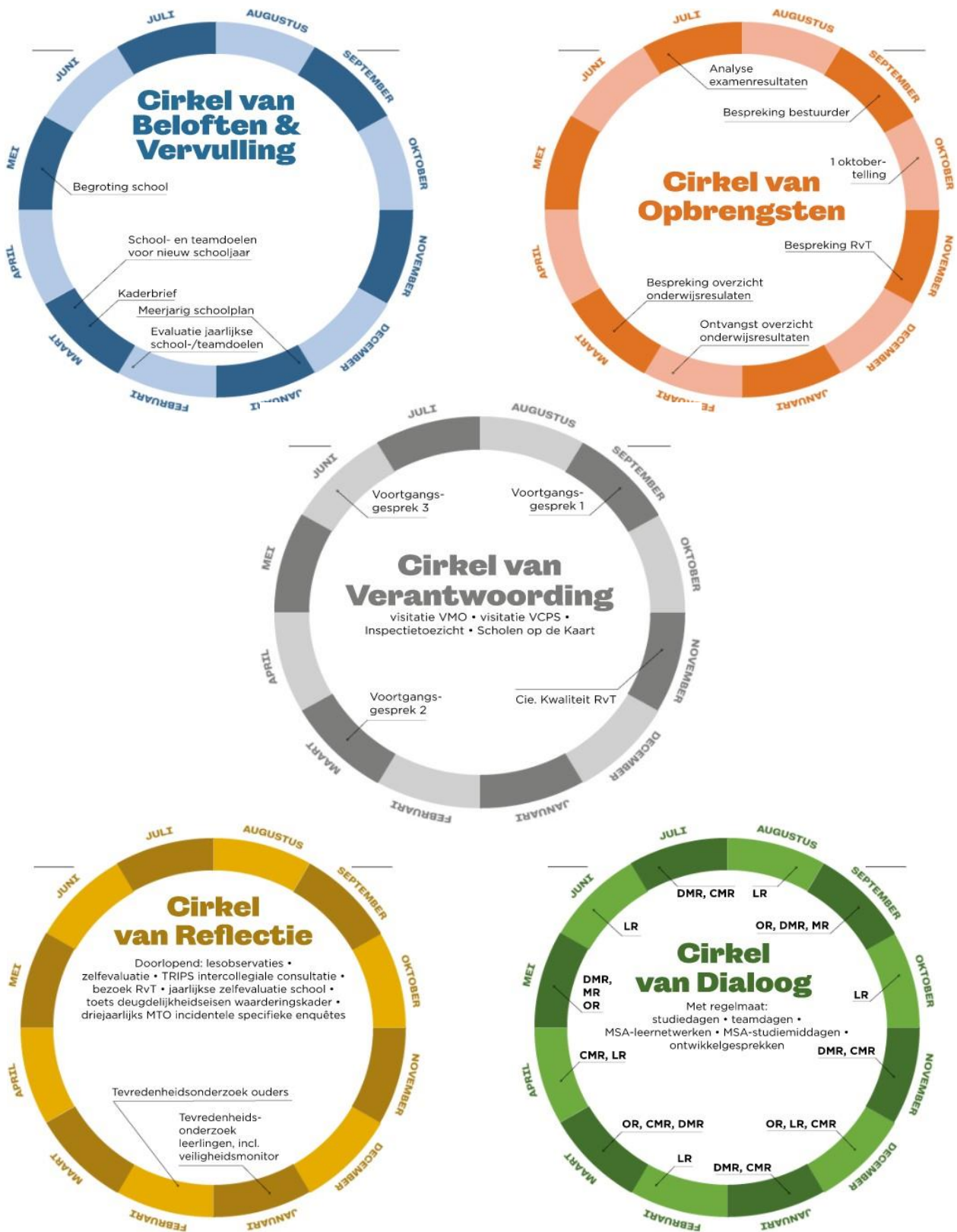
4. Casusbeschrijving en resultatenanalyse

4.1. Casusbeschrijving

In dit onderzoek staat het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort centraal. In deze paragraaf volgt een omschrijving van het huidige prestatie-managementsysteem en de manieren waarop dit systeem tussen 2016 en 2021 is uitgebreid. Hiermee wordt er een beter beeld geschetst van de casus en is het mogelijk om te toetsen of door het prestatie-managementsysteem de wet van mushrooming heeft opgetreden in de organisatie.

Uit de jaarverslagen van 2016 (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2016), 2017 (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam 2017), 2018 (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2018), 2019 (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2019) en 2020 (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2020), kwaliteitsbeleidsdocumenten en afgenomen diepte-interviews is gebleken dat het Montessori Lyceum Oostpoort een gedeelde visie heeft als het gaat om kwaliteit- en prestatie-management. Sinds 2020 wordt kwaliteit- en prestatie-management vormgegeven aan de hand van de ‘vijf cirkels van kwaliteit’. Deze kwaliteitscirkels zijn ontwikkeld door het bestuur van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam en is vastgelegd in het kwaliteitsbeleidsdocument ‘Kwaliteit in vijf cirkels: verandering van een MSA-brede cultuur van leren & verbeteren’ (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2019).

Op de volgende pagina bevindt zich een visuele weergave van de vijf cirkels: *cirkel van beloften en vervulling*, *cirkel van opbrengsten*, *cirkel van verantwoording*, *cirkel van reflectie* en *cirkel van dialoog*. In de cirkels zijn actiepunten te zien die bestemd zijn voor de docenten, de teamleiders, de managementteamleden, de DMR-leden, de CMR-leden, het kwaliteitsbeheer, de directie en het bestuur om kwaliteits- en prestatie-management vorm te geven.



Figuur 2: Kwaliteit in vijf cirkels (Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, 2019)

Zoals te zien in bovenstaande figuur, geeft het Montessori Lyceum Oostpoort op de volgende manieren vorm aan prestatie management:

- jaarlijkse schoolplannen opstellen;
- lesbezoeken verrichten;
- schoolvakplannen opstellen;
- PTA's opstellen;
- jaarlijkse begroting opstellen;
- school- en teamdoelen opstellen en evalueren;
- voortgangsgesprekken over leerlingen voeren;
- verzuimanalyses (leerlinggericht en docentgericht) doen;
- periodeplanners opstellen;
- ontwikkelgesprekken voeren;
- analyses maken van de examenresultaten;
wekelijkse vergaderingen met DMR-, CMR- en OR-leden met Mt-leden voeren;
- cijferanalyses doen;
- TRIP (een data-gedreven ontwikkelingsformat waarin verschillende berekeningen kunnen worden gedaan die prestaties inzichtelijk maken) introduceren;
- systematisch evalueren op de prestatie indicatoren van de Inspectie van Onderwijs door te vergaderen met teamleiders, sectievoorzitters, adjunct-directeur en schooldirecteur.

Tijdens de diepte-interviews is naar voren gekomen dat zowel de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam als het Montessori Lyceum Oostpoort werken aan aanvullende montessori prestatie indicatoren. Het bestuur blijkt meer aandacht te willen voor het *montessorionderwijs* op de scholen. De bestuurder van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, de teamleiders en de DMR/CMR-lid geven aan dat er om die reden gewerkt is aan een collectief blauwdruk dat handvatten biedt voor de lesbezoeken. De teamleider van de bovenbouw geeft tijdens het interview aan dat het voorheen “*vooral op gevoel*” ging (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). Uit de diepte-interviews is echter gebleken dat de medewerkers van het Montessori Lyceum Oostpoort niet intensief bezig zijn geweest met de kwaliteits- en prestatie managementbeleidsonderdelen. Volgens de geïnterviewde medewerkers van de school vonden er in 2014 geen prestatie metingen plaats. Voor 2021 bleven onder andere de lesbezoeken, cijferanalyses en vergaderingen gericht op de prestaties regelmatig uit.

Tijdens de diepte-interviews wordt unaniem duidelijk dat het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft doorlopen na de zwakke beoordeling in 2016. Na dit jaar zijn er regelmatig prestatie indicatoren en meetinstrumenten toegevoegd aan het kwaliteits- en prestatie managementbeleid. De prestatie indicatoren en bijbehorende meetinstrumenten die eerder in dit hoofdstuk weergegeven staan, blijken uit de diepte-interviews door individuen of groepen medewerkers binnen de school te zijn geïntroduceerd. Veelal past dit dan bij de werkwijze, belangen en interesse van deze individuen of groepen medewerkers. Zo vertelt de geïnterviewde teamleider van de bovenbouw dat hij “*van de getallen is*”, “*cijfers graag analyseert*” en “*daar graag over in gesprek wil op de school*” (volledige transcripten zijn opgenomen in bijlage 3). Niet alle prestatie indicatoren en meetvormen hebben evenveel draagvlak binnen de organisatie. De uitbreiding van het aantal prestatie indicatoren heeft geleid tot weerstand, omdat het takenbeleid hiermee zorgt voor werkdruk voor teamleiders, sectievoorzitters en docenten.

Daarnaast blijkt uit de diepte-interviews dat uitbreiding van het aantal prestatie indicatoren tussen 2016 en 2021 te maken heeft gehad met het wantrouwen tussen de beoordelaar en de beoordeelde. Volgens de geïnterviewde kwaliteitsbeheerder ontbrak in 2016 de intrinsieke motivatie bij docenten en teamleiders om intensief bezig te zijn met prestatie indicatoren van de Inspectie van Onderwijs. Prestatiemeting werd tot die tijd gezien als een bedreiging en een vorm van wantrouwen. De teamleider van de onderbouw vertelde daarover het volgende:

“Op het moment dat wij er activiteiten of onderdelen aan toevoegen waarop we als

managementteam mogelijk afrekenen, dan wordt dit door de docenten en sectievoorzitters zeker gezien als wantrouwen. Maar wij moeten ons verantwoorden, wij moeten uiteindelijk ook resultaten kunnen leveren aan het bestuur en de Inspectie. Zeker na die negatieve beoordelingen.

Door hierop in te gaan en uiteindelijk wel te beoordelen, is het wel zo dat er een vorm van wantrouwen is. En dit kan worden tegengegaan door een band met de docenten op te bouwen. Door te kletsen en écht contact te hebben, kan ik hen het gevoel geven dat ik niet kom kijken of vragen uit wantrouwen, maar om de ontwikkeling en het leren te stimuleren ” (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3).

In het beoordelingsrapport uit 2013 is te zien dat de Inspectie van Onderwijs kwaliteits- en prestatieonderzoek deed op de scholen op basis van pedagogische en vrij ‘abstracte’ prestatie indicatoren (Inspectie van Onderwijs, 2013). In 2021 focust de Inspectie van Onderwijs zich duidelijk meer op meetbare en cijfermatige prestatie indicatoren, waaronder het slagingspercentage, het verzuimpercentage, het aantal afgestroomde leerlingen en de uitgegeven financiële middelen (Inspectie van Onderwijs, 2021).

Hiermee wordt duidelijk dat de focus ook vanuit de Inspectie van Onderwijs momenteel minder ligt op het onderwijsproces en het schoolklimaat, maar meer op de onderwijsresultaten, de kwaliteitszorg, de schoolambitie en het financieel beheer. Dit komt overeen met de transitie die het publiek domein heeft doorgemaakt om doelmatiger, efficiënter, effectiever en transparanter te werken. Op basis daarvan wordt op het Montessori Lyceum Oostpoort gewerkt met meer prestatie indicatoren, diens meetvormen en middelen om prestatie management doelgericht vorm te geven. Echter, uit de diepte-interviews is gebleken dat er een gap is tussen hetgeen dat vanuit de Inspectie van Onderwijs en het bestuur middels de ‘vijf cirkels van kwaliteit’ gestuurd wordt en de mate waarin men binnen de school in de praktijk bezig is met prestatie management. Lang niet alle teams en secties doen cijferanalyses en evaluaties op school- en teamdoelen. Volgens de geïnterviewde kwaliteitsbeheerder komt dit doordat “*de intrinsieke motivatie op sommige vlakken ontbreekt*”, dit “*vooral door het extra papierwerk kwam*” en het “*tijd kost en het ook zo werd ervaren*”. Docenten en teamleiders vinden het volgens de respondent ook “*wel genoeg met het extra papierwerk*” (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). Ook leiden examenresultatenanalyses zelden tot concrete actiepunten voor de organisatie en wordt er weinig gewerkt met het data-gedreven ontwikkelingsformat STIP. De respondenten geven aan dat het ook opvallend is dat de lesbezoeken en ontwikkelgesprekken uitblijven, terwijl dit door het bestuur als een *plicht* opgedragen is.

Aan de hand van bovenstaande casusbeschrijving wordt duidelijk dat het aantal prestatie indicatoren tussen 2016 en 2021 is toegenomen en niet afgebouwd. De Inspectie van Onderwijs, het bestuur van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam, de individuele medewerkers en teams hebben kwaliteits- en prestatie indicatoren en diens meetvormen in de organisatie gestimuleerd. Het takenbeleid is daarmee ook uitgebreid. Dit heeft gezorgd voor werkdruk voor met name de teamleiders, sectievoorzitters en docenten.

In het theoretisch kader is gebleken dat de uitbreiding van het aantal de prestatie indicatoren, om onder andere de metingen positief te beïnvloeden, zorgt voor een minder betrouwbaar en complex prestatie-managementsysteem. Dit staat direct in relatie met de wet van mushrooming (de Bruijn, 2006). Het uitbreiden van het aantal prestatie indicatoren op het Montessori Lyceum Oostpoort heeft te maken gehad met het wantrouwen van de Inspectie van Onderwijs en het bestuur van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam na de zeer zwakke beoordeling in 2014 en de zwakke beoordeling in 2016. Uit de diepte-interviews is gebleken dat er onvoldoende draagvlak is voor een deel van de prestatie-indicatoren en meetvormen, omdat deze vanuit het belang, interesse en werkwijze van belangrijke of bestuurlijke individuen binnen de organisatie zijn geïntroduceerd.

4.2. Resultatenanalyse

In deze paragraaf bevindt zich de resultatenanalyse. Aan de hand van de topics van het theoretisch kader, zullen de deelresultaten worden getoond. Hierbij wordt ingegaan op de relevante resultaten van zowel de deskresearch als de fieldresearch. De geanalyseerde transcripten bevinden zich in bijlage 3. Er wordt in dit hoofdstuk ingegaan op het concept prestatie management (systeem), de positieve en perverse effecten van het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort, de dynamische invalshoek van het prestatie managementsysteem met de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem. De wet van mushrooming is opgenomen in de casusbeschrijving. Hierdoor is het mogelijk de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem en de verklaringen daarvan in kaart te brengen. Met deze resultaten zal antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling.

4.2.1. Definiëring prestatie management (systeem)

Binnen dit onderzoek staat het begrip *prestatie management (systeem)* centraal. In het theoretisch kader is gebleken dat er in de literatuur verschillende definities aan het begrip hangen. Zo blijkt dat de Bruijn (2006), de Waal (2003), Monynihan (2008) en Speklé en Verbeeten (2014, p. 132) dit begrip anders uiteenzetten. Uiteindelijk is in dit onderzoek gekozen voor de definitie van de Bruijn (2006) waarbij een prestatie management (systeem) omschreven wordt als ‘het formuleren en meten van prestatie indicatoren en het reflecteren op prestaties’ in combinatie met dat het systeem volgens Spekle en Verbeeten (2014) mogelijkheden biedt voor interne en externe verantwoording van prestaties. Het is opvallend dat ook tijdens de diepte-interviews naar voren komt dat alle respondenten een andere definitie hangen aan het begrip. Zo definieert een van de geïnterviewde teamleiders een prestatie managementsysteem als “*het middel dat zorgt voor duidelijkheid over de normen, waarden en doelen van het team waarmee gewerkt wordt*” (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3), terwijl de andere geïnterviewde teamleider met dezelfde functie prestatie management definieert als “*presteren als hoe het hoort, waarbij het welzijn van de leerkrachten vooropstaat om te komen tot de opgestelde doelen*” (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). Tijdens het diepte-interview met de kwaliteitsbeheerder komt naar voren dat er geen eenduidig prestatie management beleid is binnen het Montessori Lyceum Oostpoort, waardoor er verschillende visies bestaan over een degelijk prestatie managementsysteem.

Deze respondent definieert prestatie management als *“het in kaart brengen van de kwaliteit van hetgeen wat uitgevoerd wordt binnen de organisatie en dat de medewerkers consequent bezig zijn met de resultaten en de gevolgen van hun handelingen”* (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). Om dat te kunnen bereiken is evaluatie en bijstelling volgens de kwaliteitsbeheerder cruciaal. Een systematisch cyclus waarbij gekeken wordt naar de ontwikkelingen van de teams, docenten en leerlingen is volgens deze respondent een vereiste om te kunnen spreken van een prestatie managementsysteem. Dit komt nauw overeen met hoe de geïnterviewde docent en DRM/CRM-lid prestatie management definieert.

Uit de interviews blijkt dat er ook op docentniveau anders gekeken wordt naar prestatie management. De docenten geven aan dat het inzichtelijk maken van de slagingspercentages en hierop bijsturen vooral de taak is van het bestuur en de Inspectie van Onderwijs. De bestuurder van het Montessori Lyceum Oostpoort ziet dit anders. Deze omschrijft prestatie management als *“prestaties onderzoeken, het voeren van dialoog, het reflecteren op de prestaties en het organiseren van feedback”* (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). De verantwoordelijkheid ligt volgens de bestuurder dan ook bij allé medewerkers. Alleen dan kan volgens de bestuurder de missie om hoogwaardig montessorionderwijs in een grootstedelijke context te bieden, worden gehaald.

4.2.2. Ontwikkeling van prestatie management binnen de publieke organisaties en New Public Management

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de komst van prestatie management in de publieke sector gepaard is gegaan met de komst van New Public Management. Door de bezuinigingen zijn publieke organisaties onder druk gezet om net zoals in het bedrijfsleven doelmatiger, efficiënter en effectiever te werken. Het is gebleken dat er tegenstrijdige opvattingen bestaan over prestatie management binnen publieke organisaties. Enerzijds zijn onderzoekers van mening dat prestatie management niet in de publieke sector thuishoort wegens de complexe aard van publieke diensten. Anderzijds heerst de gedachte dat prestatie management binnen deze organisaties van cruciaal belang is om verantwoording af te kunnen leggen over de gebruikte overheidsmiddelen.

Deze transitie wordt door de geïnterviewde bestuurder van de Stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam bevestigd. Er is, meer dan ooit, behoefte naar transparantie en verantwoording vanuit de onderwijsinstellingen. De Inspectie van Onderwijs hanteert daarom meer cijfermatige prestatiemetingen in de scholen. Het is opvallend dat de bestuurder tijdens het interview aankaart dat er grote verschillen zijn in de mate waarin en de manier waarop omgegaan wordt met prestatie management in de verschillende montessorischolen. De mate waarin daar draagvlak voor is fluctueert volgens de respondent.

Tijdens de afgenomen diepte-interviews geven alle respondenten aan dat een prestatie management (systeem) binnen het Montessori Lyceum Oostpoort wel tot zijn recht komt, maar dat er zoveel mogelijk rekening gehouden moet worden met de complexiteit van desbetreffende publieke dienst (het bieden van onderwijs). Zo geeft een interviewde teamleider aan dat presteren vooral op onderbuikgevoel ging, terwijl hij van mening is dat prestaties onderzoeken, minimumeisen stellen aan het functioneren en daar cijferanalyses aan hangen belangrijk is om te zorgen voor een ‘logisch verhaal’ is het management. Het is opvallend dat alle respondenten aangeven dat prestatie management pas na de zeer zwakke beoordeling van de Inspectie van Onderwijs in 2014 en de zwakke beoordeling in 2016 een levend begrip is geworden. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er binnen de school niet alleen pedagogische indicatoren, maar ook cijfermatige indicatoren worden nagestreefd. Een respondent is echter van mening dat het belangrijk is om niet “*door te draaien*” (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3) in een cijfermatige aanpak. De menselijke maat moet niet verloren raakt en er moet rekening worden gehouden met de complexiteit van het onderwijs. Dit komt overeen met hetgeen dat in het theoretisch kader is gebleken. De Bruijn (2006) is net zoals de respondenten van mening dat er manieren moeten worden gezocht die recht doen aan de complexiteit van publieke diensten om tot goed prestatie management te komen.

4.2.3. Doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector

In het theoretisch kader zijn een aantal doelen en functies van een prestatie managementsysteem binnen een publieke organisatie naar voren gekomen. Uit de literatuur blijkt onder andere dat een prestatie managementsysteem zorgt voor duidelijke

doelstellingen, prestatieingen, kwaliteitsverbetering, motivatie van medewerkers, transparantie. Daarnaast is verantwoording naar interne en externe partijen mogelijk. Tijdens het diepte-interview met de bestuurder van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam komt naar voren dat het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort – al dan niet afgebrokkeld binnen de organisatie- verantwoording, dialoog en reflectie mogelijk maakt. Daarmee meet de organisatie of de beloftes vertaald zijn in daadwerkelijke resultaten. Dit sluit aan bij de bevindingen in het theoretisch kader. Uit de diepte-interviews blijkt dat het prestatie-managementsysteem van de organisatie ervoor zorgt dat er inzicht is in de prestaties is voordat de Inspectie van Onderwijs dit beoordeelt. In de jaren 2014 en 2016 ontbrak dit inzicht van het Management Team en het bestuur volgens de respondenten vrijwel volledig.

4.2.4. Positieve effecten van het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat prestatie-managementsystemen binnen publieke organisaties, waaronder onderwijsinstellingen, kunnen leiden tot positieve en perverse effecten. Prestatie-management zorgt volgens de literatuur voor transparantie, innovatie, beloning van prestaties, tegengaan van bureaucratie, leren, bevordering van het democratisch recht, keuzevrijheid van de burgers, kwaliteitsbevordering, efficiency bevordering, alloceren van budgetten en inzicht in input van de resultaten. Tijdens de diepte-interviews worden een aantal van deze positieve effecten binnen het Montessori Lyceum Oostpoort bevestigd door de respondenten. Door het prestatie-management van de organisatie, is het mogelijk om verantwoording af te leggen aan de raad van toezicht, Inspectie van Onderwijs en de rest van de betrokken partijen. Daarnaast blijkt uit de interviews dat er met prestatieingen geleerd wordt van het handelen van docenten, onderwijs-ondersteunend personeel, sectievoorzitters, teamleiders, beleidsmedewerkers, adjunct-directeuren, directeuren en overige medewerkers.

Dat prestatie-management zorgt voor kwaliteitsbevordering en efficiency is volgens de geïnterviewden teamleiders terug te zien in de verbeterde beoordelingen van de Inspectie van Onderwijs. Het gedeeltelijk doorvoeren van een rode draad in prestatie-ingen, heeft er volgens desbetreffende respondenten voor gezorgd dat de school van een zeer zwakke beoordeling van de Inspectie van Onderwijs naar een voldoende beoordeling is gekomen. Tijdens het interview met de DMR/CRM-lid kaart de respondent aan dat prestatie-management geleid heeft tot een resultaatgerichtere houding binnen verschillende lagen in de organisatie.

Het is opvallend dat de teamleider van de bovenbouw en kwaliteitsbeheerder aankaarten is dat er tot op heden grote verschillen bestaan in de resultaatgerichte houding van de medewerkers. Er zijn enerzijds teams en secties die cijferanalyses doen. Anderzijds zijn er teams en secties die op hun beurt bezig zijn met de pedagogische elementen van *goed onderwijs*. Volgens de kwaliteitsbeheerder is dit met name te wijten aan het gebrek aan een structurele aanpak op *schoolniveau*. Dit staat haakt tegenover de visie van de geïnterviewden teamleiders waar gesproken wordt over een bestaande rode draad. Tenslotte blijkt uit het diepte-interview met de sectievoorzitter dat het huidige prestatimanagementsysteem onvoldoende bijdraagt aan het innovatief vermogen en beloning van docenten. Een docent komt vrijwel nooit in een hogere salarisschaal terecht op basis van zijn of haar prestaties.

4.2.5. Perverse effecten van het prestatimanagementsysteem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat prestatimanagement binnen de publieke sector kan zorgen voor zowel positieve als perverse effecten. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat dit fenomeen kan leiden tot strategisch gedrag, blokkades van innovaties en ambities, verhulling van daadwerkelijk prestaties, straf op prestaties, kopiëren en dat de complexiteit van het meten van prestaties in een publieke organisatie zorgt voor een incompleet beeld, veronachtzaming van de rechtstatelijke beginselen en een vertekend beeld van de causaliteit van de inspanning en resultaat. Tijdens de afgenomen diepte-interviews kaarten vijf van de zes respondenten aan dat het meten van prestaties binnen het Montessori Lyceum Oostpoort '*hoe dan ook*' (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3) heeft geleid tot strategisch gedrag van docenten en teamleiders. Het is opvallend dat de geïnterviewde kwaliteitsbeheerder aangeeft dat dit met name te wijten is aan de intensieve en harde prestatiegerichte aanpak van de schoolleiding na de zwakke beoordeling in 2016. Om af te komen van de zwakke beoordeling, ontstond er een afrekencultuur. Er werden vanaf dat moment, in tegenstelling tot de jaren vóór 2016, veel meer evaluatiegesprekken gevoerd waarbij met name docenten, sectievoorzitters en teamleiders verantwoording moesten afleggen. Deze afrekencultuur was vooral te zien in het aantal lesbezoeken, gestegen gemiddelde toets cijfers en intensieve sturing op examentraining om hogere examencijfers te stimuleren. Hiermee ontstaat volgens de respondenten een vertekend beeld van de daadwerkelijke prestatie en beschikt de schoolleiding over een incompleet beeld. Naast de perverse effecten die gebleken zijn uit de literatuur, kaarten de geïnterviewden DMR/CMR-lid en bestuurder van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam aan dat

gemeten prestaties niet direct representatief zijn voor de kwaliteit van het onderwijs. Het intensief meten van prestaties kan leiden tot administratieve druk voor teamleiders en docenten. Volgens de bestuurder is het van cruciaal belang om dit pervers effect te beperken. Daarbij wordt gewezen op *“het docententekort in het voorgezet onderwijs in Nederland dat bestreden dient te worden”* (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). Daar draagt het vermijden van werkdruk volgens de respondent aan bij.

4.2.6 Dynamische invalshoek: prestatimanagementsysteem na verloop van tijd

In het theoretisch kader is gebleken dat een prestatimanagementsysteem zich op den duur op bepaalde manieren kan manifesteren. Aan de hand van vijf matigheden is het volgens Hans de Bruijn (2006) mogelijk om negatieve ontwikkelingen van prestatimanagementsystemen binnen publieke organisaties inzichtelijk te maken. Tijdens de diepte-interviews is onderzocht of er sprake is geweest van de wet van muhshrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem. In de casusbeschrijving is ingegaan op het optreden van de wet van mushrooming. Om die reden zal in dit deel van het hoofdstuk ingegaan worden op de wet van collectieve blindheid en de wet van behoud van een geperverteerd prestatimanagementsysteem.

4.2.6.1. Het optreden van de wet van collectieve blindheid binnen het prestatimanagementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort

De wet van collectieve blindheid houdt volgens de literatuur in dat het gebruik een prestatimanagementsysteem ertoe kan leiden dat men uitsluitend afgaat op de positieve prestaties en volledig vertrouwt op de productiecijfers. Dit leidt tot strategisch gedrag en een vertekend beeld van de gespannen werkelijkheid. Uit de diepte-interviews is gebleken dat er sinds 2016 sprake is van een harde en cijfermatige prestatimanagement-aanpak om af te komen van het zwakke label van de school. Volgens de teamleider van de bovenbouw heeft dit gezorgd voor vernauwing. De focus op het behalen van targets en hoge onderwijsresultaten heeft ervoor gezorgd dat de school af is van de zwakke beoordeling. De respondent geeft aan dat hiermee de kans bestaat dat medewerkers *“alleen maar focussen op targets halen en dat je vergeet waar je eigenlijk vandaan komt en waarom je het doet”* (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). De leerling en diens ontplooiing is volgens de respondenten crucialer. De focus op de cijfers vertelt volgens de respondenten weinig over hoe leerlingen zich op school en tijdens de lessen voelen en wat de leeropbrengsten zijn. Hiermee zou volgens de geïnterviewde teamleider voortdurend sprake

kunnen zijn van een vertekend beeld van de gespannen werkelijkheid. Tijdens het interview wordt duidelijk dat de school leerling- en ouderenquêtes uitzet om dit tegen te gaan. De respondent geeft echter aan dat dit middel onvoldoende wordt ingezet. Volgens de teamleider van de onderbouw zouden cijferanalyses gebruikt moeten worden om een *gesprek* te kunnen voeren over de veiligheid en leeropbrengsten en als losstaande feitelijke bevindingen om af te rekenen.

Volgens de kwaliteitsbeheerder was er vooral sprake van collectieve blindheid toen de druk op het Montessori Lyceum Oostpoort in 2016, 2017 en 2018 door de Inspectie van Onderwijs werd opgevoerd. Doordat het gesprek met de Inspectie van Onderwijs meer gericht was op de cijfers, vertaalde dit zich ook in het prestatimanagementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort. Dit wordt bevestigd door alle respondenten van dit onderzoek. De schoolleiding, teamleiders, sectievoorzitters en docenten voelden in met name 2016, 2017 en 2018 enorme druk om goed te presteren. Volgens de teamleider onderbouw zegt dit echter onvoldoende over de kwaliteit, de leeropbrengst, de ontplooiing van de leerlingen en de veiligheid binnen de school. Dit zijn echter wel belangrijke componenten om goed *montessorionderwijs* te kunnen bieden, waar de school volgens desbetreffende respondent *juist* voor wordt gefinancierd.

Het is opvallend dat er volgens de respondenten verschil is in de mate waarin er (vermoedelijk) sprake is van collectieve blindheid binnen de organisatie. Dit komt doordat men in de bovenbouw meer prestatiedruk ervaart als het gaat om prestatiemetingen. Leerlingen maken in de bovenbouw om de negen weken (school)examens die direct invloed hebben op de cijferanalyses van de Inspectie van Onderwijs. In de onderbouw worden er geen (school)examens afgenomen en blijkt uit de interviews minder sprake te zijn van collectieve blindheid. Er is meer ruimte voor sociaalpedagogische indicatoren, omdat deze groepen slechts aferekend worden op de jaarlijkse uit- en afstroom.

4.2.6.2. Het optreden van de wet van het behoud van een geperverteerd prestatimanagementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort

In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat de wet van het behoud van een geperverteerd systeem optreedt als gevolg van de wet van afnemende effectiviteit, wet van mushrooming en wet van collectieve blindheid. Deze wetmatigheid houdt in dat

een prestatimanagementsysteem als ritueel wordt behouden, terwijl de essentie en toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Prestatiemanagementcomponenten worden dan niet afgebouwd of afgeschaft. Fieldresearch toont aan dat er veel prestatie indicatoren en meetvormen zijn doorgevoerd. Deze zorgen voor onder andere administratieve druk binnen verschillende lagen van de organisatie. Prestatiemeting wordt tot op heden gezien als een vorm van wantrouwen. In de praktijk worden niet alle prestatimanagement-onderdelen nageleefd.

Het is opvallend dat de geïnterviewde teamleider van de bovenbouw aankaart dat er sinds kort minder lesbezoeken plaatsvinden. Dit is afgebouwd van elke periode, naar eens per jaar. Ook de verantwoordingsvergaderingen van de sectievoorzitters, teamleiders en directrice zijn in aantallen gedaald. Deze vinden niet meer vier keer per jaar plaats, maar alleen als de resultaten van de teams of secties tegenvallen. Vier van de zes leidinggevende respondenten geven daarnaast aan dat de aandacht voor elementen van het prestatimanagementsysteem tussen 2016 en 2021 binnen het Montessori Lyceum Oostpoort niet gelijk is gebleven, maar een aantal keren is verschoven. Wel blijkt het takenbeleid (welke een sterk verwant kent met de prestatie indicatoren en diens meetvormen) sterk is uitgebreid en niet afgebouwd is tussen 2016 en 2021. Naar verwachting zal dit toenemen. De school is immers bezig met het verder opbouwen van de montessori prestatie indicatoren.

De kwaliteitsbeheerder wijt de instabiliteit van het prestatimanagementsysteem vooral toe aan de “*ontbrekende structuur*” en “*systematische aanpak*” in de werkwijze (volledige interviewtranscripten zijn opgenomen in bijlage 3). De respondent geeft aan dat de geïntroduceerde meetvormen en prestatimanagement-ideeën na invoering worden gehandhaafd, maar dat de intrinsieke motivatie en draagvlak binnen de organisatie op uitvoeringsniveau en managementniveau hierdoor op den duur daalt. De toegevoegde waarde en effectiviteit van het prestatimanagementsysteem ontbreken volgens de kwaliteitsbeheerder voortdurend. Dit komt overeen met de wet van afnemende effectiviteit (de Bruijn, 2006). Volgens de kwaliteitsbeheerder en de DMR/CMR-lid is het daarbij van cruciaal belang om een functie of afdeling te creëren waarbij men streeft naar een gemeenschappelijke visie over prestaties en het meten en evalueren ervan.

De relatie tussen de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem dat gebleken is uit de literatuur, is tijdens de fieldresearch bevestigd. Uit de diepte-interviews is gebleken dat de uitbreiding van de prestatie indicatoren, de focus op de productiecijfers en diens meetvormen

ertoe hebben geleid dat er strategisch gedrag wordt vertoond, er niet voor alle prestatie-managementcomponenten draagvlak is en dit gezorgd heeft voor een verhulling van de gespannen werkelijkheid. Uit fieldresearch blijkt dat er vooral in de bovenbouw-afdelingen sprake is van collectieve blindheid en dit zorgt ervoor dat de essentie van het prestatie-managementsysteem ontbreekt. De mate waarin het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort tussen 2016 en 2021 recht doet aan de waarborging van de kwaliteit, de veiligheid, de leeropbrengsten en de elementen van het montessorionderwijs wordt door vijf van de zes respondenten in twijfel genomen.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1. Conclusie

Dit onderzoek richt zich op de ontwikkelingen van het prestatimanagementsysteem van een middelbare school in Amsterdam- Oost en hoe deze ontwikkelingen verklaard kunnen worden aan de hand van drie wetmatigheden van een prestatimanagementsysteem die zich volgens Hans de Bruijn (2006) in de loop der tijd kunnen voordoen. Deze single casestudie is uitgevoerd binnen het Montessori Lyceum Oostpoort, onderdeel van de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. In dit onderzoek staat de volgende vraagstelling centraal:

Hoe heeft het prestatimanagementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021, en hoe kunnen deze ontwikkelingen verklaard worden vanuit 3 wetmatigheden van Hans de Bruijn?

Prestatiemanagement blijkt in de publieke sector met de komst van New Public Management in de jaren '80 en '90 niet meer weg te denken. De afgelopen jaren heerst de gedachte dat publieke organisaties, evenals private organisaties, efficiënter, effectiever en resultaatgerichter moeten werken. Met de invoering van Wet Goed Onderwijs Goed Bestuur in 2010 en de uitgesproken ambitie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap om de middelbare scholen efficiënter en effectiever te maken, is prestatimanagement de afgelopen jaren een relevant item geworden in onderwijsinstellingen. Zo ook op het Montessori Lyceum Oostpoort. De afgelopen jaren is door wetenschappelijk onderzoek de gedachte ontstaan dat deze componenten enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in publieke organisaties. In de literatuur worden zowel positieve effecten (bevordering van de innovatie, transparantie, verantwoording, kwaliteit, leereffecten, efficiency en zicht in de behaalde resultaten) als perverse effecten (strategisch gedrag, blokkade innovatie, verhulling daadwerkelijke prestaties, straf van prestaties, incompleet door de complexiteit van publieke organisaties, veronachtzaming van de rechtstatelijke beginselen, vertekend beeld doordat de causaliteit en inspanning en resultaat niet altijd vertegenwoordigend is) van prestatimanagement aangekaart.

Nadat het Montessori Lyceum Oostpoort in 2014 als zeer zwak en in 2016 als zwak is beoordeeld door de Inspectie van Onderwijs, is het prestatimanagementsysteem van de school op de schop gegaan. Met het oog op het wegwerken van dit zwakke label, is een harde prestatiegerichte aanpak met de focus op de cijfers doorgevoerd. Dit resulteerde tot een

positieve beoordeling in 2019. De Bruijn (2006) stelt dat een prestatimanagementsysteem in een publieke organisatie in de loop der tijd op negatieve manieren ontwikkeld, waarbij met name de perverse effecten tot uiting komen. Met drie van de vijf wetmatigheden van de Bruijn (2006) (de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van een geperverteerd systeem) als startpunt, is in deze dynamische casestudie, empirisch onderzoek verricht. Binnen dit onderzoek zijn kwalitatieve onderzoeksmethodes gebruikt.

Doormiddel van data-triangulatie (field- en deskresearch) is er vanuit verschillende invalshoeken informatie verzameld. Literatuuronderzoek en interne- en externe documenten zijn gebruikt om te komen tot interviewvragen. Deze interviews zijn gehouden met respondenten met verschillende functies in en om de organisatie die in ieder geval sinds 2016 werkzaam zijn voor de organisatie. De leidraad is gevormd door de volgende topics: definiëring prestatimanagement(systeem), prestatimanagement binnen de publieke organisaties en het onderwijs, doel en functies van prestatimanagement binnen de publieke sector, positieve effecten en perverse effecten van het prestatimanagementsysteem en centraal staat met name de dynamische invalshoek: een prestatimanagementsysteem na verloop van tijd aan de hand van drie wetmatigheden van de Bruijn (2006).

Er kan geconcludeerd worden dat er zowel het begrip prestatimanagement(systeem) in de literatuur en binnen het Montessori Lyceum Oostpoort op verschillende manieren wordt gedefinieerd. Het blijkt dat er verschillende visies zijn over wat degelijk prestatimanagementsysteem inhoudt. Daarnaast blijken er grote verschillen te zitten in hoe gekeken wordt naar prestatimanagement op docent-, teamleider- en directieniveau. Er kan geconcludeerd worden dat de transitie van prestatimanagement binnen de publieke sector met de toenemende nadruk op de doelmatigheid, efficiëntie en effectiviteit van publieke organisaties ook beleefd is op het Montessori Lyceum Oostpoort. De school meet de prestaties sinds 2016 op een cijfermatigere manier. Het prestatimanagementsysteem biedt de school sindsdien de mogelijkheid om onder andere duidelijkheid te schetsen over de doelstellingen, analyses te maken en interne en externe verantwoording af te leggen om vooraf in te spelen op de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs. Aan de hand van de verkregen en geanalyseerde onderzoekdata kan het volgende over de hypothese worden geconcludeerd:

- in de loop ter tijd (tussen 2016 en 2021) heeft zich door het prestatimanagementsysteem **de wet van mushrooming** zoals omschreven door de

Bruijn (2006) gemanifesteerd binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. Tussen 2016 en 2021 zijn de prestatie indicatoren en meetvormen uitgebreid door wantrouwen vanuit het bestuur van de Montessori Scholengemeenschap Amsterdam met het streven naar een positieve beoordeling van de Inspectie van Onderwijs. Het stimuleerde daarbij ook positieve prestatiemetingen.

Er kan geconcludeerd worden dat na verloop van tijd de wet van mushrooming heeft opgetreden door het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort. Tussen 2016 en 2021 zijn ongeveer twaalf prestatie indicatoren toegevoegd aan het prestatie-managementsysteem, waaronder het verrichten van lesbezoeken, het maken van cijferanalyses en systematische evaluaties in vorm van vergaderingen met Management Teamleden. Er kan geconcludeerd worden dat er tussen 2016 en 2021 prestatie indicatoren zijn toegevoegd, omdat deze belangrijk worden bevonden of passen bij de werkwijzen van een aantal personen binnen de organisatie om de prestatiemetingen positief te beïnvloeden. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat het aantal prestatie indicatoren en bijbehorende meetvormen in aantallen zijn gestegen, doordat er in 2016, 2017 en 2018 wantrouwen was vanuit de directie en het bestuur wegens het gebrek aan intrinsieke motivatie om bezig te zijn met een positieve beoordeling van de Inspectie van Onderwijs op docent- en teamleider niveau. Onder andere doordat deze aanpak als een *bedreiging* werd gezien. De transitie naar een cijfermatige aanpak van prestatie-management is ook te zien in de elementen waarop de Inspectie van Onderwijs zich de afgelopen jaren op focust. Er is minder aandacht voor het onderwijsproces en meer voor de onderwijsresultaten.

- in de loop ter tijd (tussen 2016 en 2021) heeft zich door het prestatie-managementsysteem **de wet van collectieve blindheid** zoals omschreven door de Bruijn (2006) gemanifesteerd binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. De organisatie gaat alleen af op productiecijfers en positieve resultaten.

Er kan geconcludeerd worden dat met name in de bovenbouw-afdelingen sprake is geweest van de wet van collectieve blindheid door het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort. De harde en cijfermatige prestatie-management-aanpak heeft ertoe geleid dat in de bovenbouw-afdelingen de focus in 2016, 2017 en 2018 voornamelijk lag op de productiecijfers om af te komen van het zwakke label van de Inspectie van Onderwijs. Het is gebleken dat de kans hierdoor groot is dat er een vertekend beeld is geweest van de gespannen werkelijkheid op de werkvloer. De prestatiemetingen blijken immers onvoldoende een beeld te schetsen over de veiligheid op de school, de kwaliteit van het

onderwijs en de leeropbrengsten en ontplooiingen van de leerlingen. Om niet alleen af te gaan op de productiecijfers, is de stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam bezig met de introductie van meer sociaalpedagogische montessori prestatie indicatoren.

- in de loop ter tijd (tussen 2016 en 2021) heeft zich door het prestatie-managementsysteem **de wet van behoud van geperverteerde systemen** zoals omschreven door de Bruijn (2006) gemanifesteerd binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. Het systeem wordt behouden, terwijl de essentie en waarde ontbreekt.

Er kan geconcludeerd worden dat er tussen 2016 en 2021 als gevolg van het manifesteren van de wet van mushrooming en de wet van collectieve blindheid, deels sprake is geweest van de wet van het behoud van een geperverteerd systeem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. Het is gebleken dat de aandacht voor elementen van het prestatie-managementsysteem een aantal keren is verschoven, maar prestatie indicatoren en meetvormen niet afgeschaft zijn. Het is echter opvallend dat de focus op de enkele elementen van het prestatie-managementsysteem niet langdurig standhoudt. De mate waarin gewerkt wordt aan bepaalde prestatie indicatoren en diens meetvormen blijkt in de loop der tijd te verwateren en in enkele gevallen later weer terug te komen. Er kan geconcludeerd worden dat dit te maken heeft met de ontbrekende structuur. Het taakbeleid, welke een sterk verwant kent met het prestatie-managementbeleid, is tussen 2016 en 2021 daarentegen uitgebreid en niet afgebouwd.

Aan de hand van bovenstaande bevindingen kan antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Er kan geconcludeerd worden dat het prestatie-managementsysteem tussen 2016 en 2021 uitgebreid is met nieuwe prestatie indicatoren en meetvormen om de prestatie-meting positief te beïnvloeden, er door de focus op de productiecijfers in met name 2016, 2017 en 2018 sprake is geweest van collectieve blindheid in de bovenbouw-afdelingen en is hiermee voor een deel vastgehouden aan een geperverteerd prestatie-managementsysteem waarvan de essentie en waarde deels in twijfel wordt genomen.

5.2. Aanbevelingen

Om het manifesteren van de drie wetmatigheden van de Bruijn (2006) in de toekomst tegen te gaan en de positieve effecten van een prestatimanagementsysteem te stimuleren, zijn op basis van de conclusies van dit onderzoek een aantal aanbevelingen opgesteld:

- Creëer een functie waarbij een medewerker uitsluitend bezig is met het vervaardigen van een duidelijk prestatimanagementbeleid waar gewerkt wordt aan een gemeenschappelijke visie. Momenteel ontbreekt onder andere een eenduidige definitie van het prestatimanagementsysteem. Vele onderdelen staan in verschillende documenten of zijn slechts onderling afgesproken en worden zeer beperkt in de officiële beleidsdocumenten van scholengroep gedeeld. Het advies is om dit samen te brengen in één prestatimanagementbeleidsdocument voor het Montessori Lyceum Oostpoort. Tot op heden is de kwaliteitsbeheerder hier deels -en niet formeel- verantwoordelijk voor geweest. Betreffende persoon voert hiernaast werkzaamheden uit als docent, mentor en sectievoorzitter. Door een voltijd functie te creëren, is het mogelijk om voldoende tijd te investeren in een duidelijke, transparante en structurele prestatimanagementsysteem voor het Montessori Lyceum Oostpoort als individuele school.
- Waarborg het aantal prestatie indicatoren, meetvormen en meetinstrumenten. De afgelopen jaren ervaren docenten en teamleiders administratieve werkdruk door het aantal prestatie indicatoren en de bijbehorende meetvormen. Heroverweeg met het Management Team om de twee jaar welke prestatie indicatoren en diens meetvormen en meetinstrumenten essentieel en waardevol zijn. Als dit niet van toepassing is, is het advies om deze af te schaffen. Hiermee wordt uitbreiding van het taakbeleid en daarmee (administratieve) werkdruk tegengegaan. Leg bij de heroverweging de focus op onderdelen die organisatie breed gestimuleerd dienen te worden en waar draagvlak voor is. Door de docenten, sectievoorzitters, teamleiders, adjunct-directeur en schooldirecteur voldoende te betrekken bij het opstellen van prestatiekaders en afspraken rondom naleving en evaluatie, is de kans groter dat er intrinsieke motivatie is om consequent en structureel te werken aan een degelijk prestatimanagementsysteem.
- Werk aan het wantrouwen tegenover prestatiemeting. Gebruik cijfermatige analyses om ontwikkelingsgesprekken te kunnen starten en niet medewerkers af te rekenen. Hierdoor wordt strategisch gedrag om prestatiemetingen positief te beïnvloeden

vermeden. Tot nu toe is het ook op docentniveau onduidelijk welke analyses er op teamleider- en directieniveau worden gemaakt en wat het vervolg hiervan is.

- Waarborg bij het meten van prestaties de sociaalpedagogische montessori indicatoren om naast de productiecijfers, aandacht te schenken aan de kwaliteit van het onderwijs, de veiligheid op de school, de ontplooiing en de lange termijn leeropbrengsten van de leerlingen. *Immers, goed montessorionderwijs voor leerlingen is meer dan alleen cijfers.*

5.3. Discussie

Net als alle andere onderzoeken, bevat ook dit onderzoek beperkingen en discussiepunten. Deze paragraaf bevat een driedelige opzet. Er wordt gereflecteerd op het literatuuronderzoek, de onderzoeksmethodologie en de onderzoeksuitkomsten.

Literatuuronderzoek

In deze *dynamische* single casestudie zijn de wetenschappelijke bevindingen van Hans de Bruijn (2006) gekozen waar de *dynamische* invalshoek van prestatie management binnen publieke organisaties wordt uitgelicht. Met de wetmatigheden van de Bruijn (2006) als startpunt is het mogelijk geweest om in kaart te brengen hoe het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich in de loop der tijd heeft ontwikkeld, en hoe deze ontwikkelingen kunnen worden verklaard. Zijn bevindingen zijn gebruikt om met meetbare concepten te komen tot veelzeggende onderzoeksresultaten die passen bij het dynamisch karakter van dit onderzoek. Hiermee is de validiteit van dit onderzoek gestimuleerd.

In dit onderzoek zijn de ontwikkelingen van het prestatie managementsysteem slechts verklaart vanuit één theorie, namelijk die van Hans de Bruijn (2006). Andere wetenschappelijke bevindingen en theorieën over hoe prestatie managementsystemen zich *in de loop der tijd* kunnen gedragen had de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek bevorderd. De verschillende theorieën hadden dan aan elkaar kunnen worden gekoppeld. In dit onderzoek is echter vanaf de start gekozen voor een afbakening naar de dynamische invalshoek van prestatie management vanuit het oogpunt van Hans de Bruijn (2006). Voor verder onderzoek is het advies om bevindingen van andere wetenschappers toe te voegen.

Ook valt er iets aan te merken op het feit dat Hans de Bruijn van mening is dat prestatiemeting een “*elegante vorm van sturing*” is en daarmee zou prestatie management een “*elegant systeem*” zijn. De sturing op output draagt volgens de Bruijn bij aan de zogeheten de-bureaucratisering van professionele organisaties (de Bruijn, 2004). Door prestaties te meten en verantwoording te stimuleren, wordt de autonomie van de professional in het publiek domein gewaarborgd. Prestatie management zou daarom ook een “*elegante manier van verantwoorden*” zijn. Als organisaties niet transparant zijn over hun gemeten prestaties en ook geen verantwoording afleggen, is dit voor iedereen zichtbaar en hangen er financiële consequenties aan. Echter, op het moment dat prestatiemeting als door organisaties onbeperkt als een elegant systeem wordt gezien, bestaat de kans dat er informatiehonger ontstaat waarbij prestatie meetsystemen zwaarder worden. En hier treedt dan juist de wet van mushrooming op. Hiermee wordt duidelijk dat er een aantal kanttekeningen zijn aan de theorie van de Bruijn (2006). Het is onduidelijk wanneer er sprake is van een elegant systeem en wanneer de wet van mushrooming optreedt. De theorie biedt voor de analyse voldoende handvatten, maar over de implementatie van prestatie managementsysteem is veel onduidelijk. Daarbij zou een theoretisch kader met gegeven grenzen organisaties helpen om het prestatie management *elegant* te houden

Onderzoeksmethodologie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode waar diepte-interviews centraal stonden. Gezien het feit dat er (gevoelige) onderwerpen aanbod zijn gekomen, is het verstandig geweest om een situatie te creëren waarbij respondenten op anonieme wijze positieve en minder positieve elementen van het prestatie managementsysteem konden delen. Door dit te combineren met beschikbare documentatie over kwaliteit- en prestatiebeheer, heeft dit voldoende inzichten geboden om antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Echter, dit onderzoek had ook het doel om dit onderwerp meer in het licht te brengen in de organisatie. Dit had middels een focusgroep-interview met managementteam leden wellicht meer tot actie in de managementlaag geleid dat dat het nu met individuele diepte-interviews heeft geleid. Er zal na afronding van dit scriptieonderzoek echter wel een bijeenkomst worden georganiseerd waar de belangrijkste bevindingen zullen worden gedeeld met het managementteam.

Door de onverwachtste sluiting van de scholen op 20 december 2021 zijn de analyses in dit onderzoek gebaseerd op zes van de tien geplande diepte-interviews. Desondanks is het mogelijk geweest om vanuit verschillende invalshoeken binnen en om de organisatie (data triangulatie) inzicht te krijgen in de manieren waarop het prestatie-managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich tussen 2016 en 2021 heeft ontwikkeld.

Onderzoeksuitkomsten

Bij de interpretatie van de conclusies van deze masterscriptie is het belang om rekening te houden met een aantal aspecten. Ten eerste is dit onderzoek verricht in en deels gericht op een periode waar de coronacrisis veel te wegen heeft gebracht. Dit zorgde voor spanningen en onregelmatigheden binnen de organisatie. Het behalen, meten en evalueren van prestaties werd tijdens de coronaperiode als minder relevant beschouwd. Het bieden van afstandsonderwijs en het wegwerken van de leerachterstanden zijn sinds de start van de coronacrisis (2020) actievere onderwerpen geweest binnen het Montessori Lyceum Oostpoort. In dit onderzoek is gebleken dat onderdelen van het prestatie-managementsysteem minder consequent worden nageleefd. Dit kan te maken hebben met de instabiele coronatijd waarin onderwijsinstellingen hun weg moesten vinden in de nieuwe realiteit. Desondanks is het mogelijk geweest om de ontwikkelingen van het prestatie-managementsysteem tussen 2016 en 2021 in kaart te brengen.

Bronnenlijst

- Assema, V. P., Mesters, I., & Kok, G. (1992, 1 januari). Het focusgroep-interview: een stappenplan. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/313752237_Het_focusgroep_interview_een_stappenplan
- Baarda. (2014). Dit is onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V
- Bouckaert, G. (2006). Prestaties en prestatie management in de publieke sector. Tijdschrift voor Economie en Management, 51(3)
- Bouckaert, G., & Balk, W. (1991). Public Productivity Measurement: Diseases and Cures. Public Productivity & Management Review, 229-235.
- Bruijn, H. de (2006). Prestatiemeting in de publieke sector; tussen professie en verantwoording. Uitgeverij LEMMA, Den Haag.
- De Bruijn, H. (2004, juli). *Meetbaarheid en maakbaarheid: over de perverse gevolgen van prestatiemeting*. www.nederlandseboekengids.com.
<https://www.nederlandseboekengids.com/wp-content/uploads/2017/03/Meetbaarheid-en-maakbaarheid.pdf>
- CBS. (2021). Onderwijs; uitgaven aan onderwijs en CBS/OESO indicatoren. CBS.nl.
<https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/80393ned>
- Gerrish, Ed. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. Public Administration Review, 76(1), 48-66
- Geut, L., Stolk, R. (2011). De Presterende Overheid: Over Outputwaardering en een Meervoudige Sturing van de Ambtelijke Dienst. Geraadpleegd op 6 juni 2016, van: http://www.berenschot.nl/publish/pages/1196/geut_stolk_2011_de_presterende_overheid.pdf
- gezet onderwijs. Financiering onderwijs | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 25 november 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financiering-onderwijs/financiering-voortgezet-onderwijs>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons.
<http://newdoc.nccu.edu.tw/teasyllabus/110041265941/Hood%20NPM%201991.pdf>
- Hooge, E.H. (2017). Sturingsdynamiek in onderwijs op stelselniveau: lenige netwerksturing door de overheid. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.
- Inspectie van het Onderwijs. (2017). Onderwijsresultaten 2017.
- Inspectie van Onderwijs. (2013, november). *TOEZICHTKADER VO 2013*.
- Inspectie van Onderwijs. (2021, augustus). *ONDERZOEKSKADER 2021 voor het toezicht op het voortgezet onderwijs*.
- Korsten, A. F. A. (2007). Prestatiemanagement: doet management ertoe. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken
- Lawrence Neuman, W. (2014). Qualitative and quantitative sampling. In W. Lawrence Neuman (Ed.), Social research methods: qualitative and quantitative approaches. Essex: Pearson education limited.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020, 19 oktober). Over ons. Inspectie van het onderwijs. Geraadpleegd op 25 november 2021, van

<https://www.onderwijsinspectie.nl/over-ons>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2021, 23 november). Financiering voor

Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. (2019). Kwaliteit in 5 cirkels. MSA.nl.

<https://indd.adobe.com/view/4fb589aa-8500-4828-8218-afdb1b690118>

Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. (2019b). Onze missie. MSA.nl.

<https://indd.adobe.com/view/03d35541-9f38-4a25-a4d3-e21b28d9367e>

Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. (2020, 31 juli). Bestuur. MSA.nl.

<https://msa.nl/msa/bestuur/> Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. (2020b, juli 31).

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (4de editie). Acco.

Noordegraaf, M., Bos, A., Pikker, G. en Ter Horst, K. (2014), *Slimmer sturen: Handreiking voor het gebruik van prestatie-indicatoren in publieke dienstverlening*, Utrecht: Universiteit Utrecht

Pen, M. (2009). Prestatiemeting van wetenschappelijk onderzoek: Een empirische studie naar de doorwerking van universitaire prestatie-meetsystemen. TU Delft, Delft University of Technology

PO-raad. (2018, 1 juni). Bezuiniging op onderwijs gaat door | PO-Raad. PO-raad.nl.

<https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/bezuiniging-op-onderwijs-gaat-door>

Scheepers, P. L. H., Scheepers, P. L. H., & Tobi, H. (2021). *Onderzoeksmethoden*. Boom Lemma.

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

Suzuki, K., & Avellaneda, C. (2018). NEW PUBLIC MANAGEMENT AND MUNICIPAL PERFORMANCE: DO NPM REFORMS BOOST PERFORMANCE?

https://www.gu.se/sites/default/files/2020-05/2018_12_Suzuki_Avellaneda.pdf

Talbot, C. (2007). Performance Management. *The Oxford Handbook of Public Management*, The Oxford Handbook of Public Management

ter Bogt, H. (2003). Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians's work? *Management Accounting Research* , 311-332

Van der Meer, F. (2021). De hervormingsgevolgen van de voorwaardenscheppende staat voor de publieke dienst in een multilevel governance systeem. *Management van de Publieke Sector*. Geraadpleegd op 14 maart 2021, van <https://brightspace.universiteitleiden.nl/d21/le/lessons/21899/units/258562>

van Lindenberg, P. W. (2014). Prestatiemeting in de publieke sector. *Tijdschrift voor Public Governance*, 26–31.

https://cdnbb01.bestebroer.com/Public/Media/df4tn8dl/1648_Prestatiemeting_in_de_publieke_sector_-_TPC_3.pdf

van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 267-281.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th Revised edition). SAGE Publications.

Bijlage 1: Interviewguide

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit te verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management(systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen deze ontwikkelingen verklaard worden aan de hand van de 3 wetmatigheden van de Bruijn (2006)?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?
- Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

Definiëring prestatie management(system)

- Wat verstaat uzelf onder prestatie management?
- Kunt u een *korte* omschrijving geven van wat u meekrijgt betreft het prestatie managementsysteem binnen de school? Hierbij kunt u denken aan wat er wordt gedaan aan de vorming van prestatie indicatoren, het verrichten van prestatie meting en de reflectie en verantwoording daarvan.

Prestatie management binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- Hoe kijkt uzelf naar (de transitie van) prestatie management binnen de publieke sector van de afgelopen jaren?
- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management? En kunt u dit toelichten?

Doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector

- Wat zijn volgens u de functies van het prestatie managementsysteem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?
- Met welk doeleinden wordt prestatie management of delen daarvan volgens u toegepast binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Perverse effecten prestatimanagementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatimanagement ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatiemetingen.

- In hoeverre bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatimanagementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatimanagementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatimanagementsysteem, nieuwe regels over prestatiemeting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 ligt op prestatimanagement en prestatiemeting binnen de organisatie, het aantal prestatie-indicatoren zijn uitgebreid? En kunt u hier een toelichting van geven?
- De wet van mushrooming kan ontstaan als er afstand is tussen de beoordelaar en beoordeelde groot is. In hoeverre is daar volgens u sprake van?
- Daarnaast kan de wet van mushrooming optreden als er wantrouwen is tussen de beoordelaar en beoordeelde. Dit kan te maken hebben met eventuele consequenties van prestatiemetingen. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatie management en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatie metingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatie metingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie.

- In hoeverre is er de loop der jaren door de organisatie en haar leiding de focus gelegd op de productiecijfers? En is hier naar uw mening een vertekend beeld van de prestaties geweest? Kunt u dit toelichten?

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan.

- In hoeverre wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is en wordt het aantal prestatie-indicatoren en de bijbehorende meetinstrumenten niet afgebouwd, terwijl het idee heerst dat het systeem geen essentie noch waarde heeft voor de organisatie?

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?
- Zijn er nog vragen m.b.t. het onderzoek?
- Samenvatten
- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Bijlage 2: Operationalisering concepten

Concept	Concretisering	Vraagstelling
definiëring prestatie management (systeem);	Omschrijving van wat respondent verstaat onder prestatie management (systemen) + omschrijving van hoe prestatie management er binnen de organisatie uitziet.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat verstaat uzelf onder prestatie management ? ▪ Kunt u een <i>korte</i> omschrijving geven van wat u meekrijgt van het prestatie management systeem binnen de school?
prestatie management binnen de publieke organisaties;	Inzicht krijgen in de opinies van de respondenten tegenover prestatie management binnen publieke organisaties en de ervaring tegenover de transitie van prestatie management binnen de publieke sector en het MLO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoe kijkt uzelf naar (de transitie van) prestatie management binnen de publieke sector van de afgelopen jaren? ▪ In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management ? En kunt u dit toelichten?
doel en functies van prestatie management	De opinies van respondenten in kaart brengen als het gaat om de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wat zijn volgens u de functies van het

<p>binnen de publieke sector;</p>	<p>doelen en functies van prestatie management binnen het Montessori Lyceum Oostpoort.</p>	<p>prestatie management systeem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Met welk doeleinden wordt prestatie management of delen daarvan volgens u toegepast binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?
<p>positieve effecten prestatie managementsysteem;</p>	<p>In kaart brengen welke positieve effecten respondenten vinden dat prestatie management met zich meebrengt voor de organisatie en haar werknemers en dit vergelijken met de gebleven positieve effecten vanuit het theoretisch kader. Er zal gevraagd worden naar: prikkel tot innovatie, beloning prestatie, bevordering van het leren, verbetering intelligence, mogelijkheid tot verantwoording, keuzevrijheid burgers, bevordering van de kwaliteit, mogelijkheid om te alloceren van de budgetten en prikkel tot productie zoals de Bruijn (2006), Talbot (2007) en Korsten (2007) beschrijven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie management systeem van de school volgens u? En kunt u dit toelichten?

<p>perverse effecten prestatimanagementsyst eem;</p>	<p>In kaart brengen welke negatieve (bij)effecten respondenten vinden dat prestatimanagement met zich meebrengt voor de organisatie en haar werknemers en dit vergelijken met de gebleken positieve effecten uit het theoretisch kader.</p> <p>Er zal gevraagd worden naar: strategisch gedrag, innovaties blokkeren, ambities blokkeren, verhulling van de daadwerkelijke prestaties, verdrijving van de professionele habitus, kopiegedrag, straf van prestaties, risico tot veronachtzaming van de rechtstatelijke beginselen, causaliteit van de inspanning en resultaat en een incompleet beeld door coproductie zoals De Bruijn (2006), Talbot (2007) en Korsten (2007) omschrijven.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bent u van mening dat er sprake is van perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.
--	--	--

Dynamische invalshoek: prestatimanagementsysteem na verloop van tijd.

<p>Wetmatigheid 1: mushrooming;</p>	<p>In kaart brengen in hoeverre het aantal prestatie-indicatoren zijn uitgebreid tussen 2016 en 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 ligt op prestatimanagement en prestatiemeting
---	--	---

		<p>binnen de organisatie, het aantal prestatie-indicatoren zijn uitgebreid? En kunt u hier een toelichting van geven?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De wet van mushrooming kan ontstaan als er afstand is tussen de beoordelaar en beoordeelde groot is. In hoeverre is daar volgens u sprake van? ▪ Daarnaast kan de wet van mushrooming optreden als er wantrouwen is tussen de beoordelaar en beoordeelde. Dit kan te maken hebben met eventuele consequenties van prestatiemetingen. In hoeverre is daar volgens u sprake van?
<p>Wetmatigheid 2: collectieve blindheid;</p>	<p>In kaart brengen in hoeverre de organisatie blind afgegaan is op de productiecijfers en daarmee een vertekend beeld is geweest van de prestaties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In hoeverre is er de loop der jaren door de organisatie en haar leiding de focus gelegd op de

		<p>productiecijfers? En is hier naar uw mening een vertekend beeld van de prestaties geweest? Kunt u dit toelichten?</p>
<p>Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen.</p>	<p>In kaart brengen in hoeverre prestatie-indicatoren niet afgebouwd zijn en prestatie-managementwerkzaamheden behouden worden uit ritueel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In hoeverre wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie-management systeem dat ontwikkeld is en wordt het aantal prestatie-indicatoren en de bijbehorende meetinstrumenten niet afgebouwd, terwijl het idee heerst dat het systeem geen essentie noch waarde heeft voor de organisatie?

Bijlage 3: Codeboek en transcripten

Het codeboek

Om de transcripten van de afgenomen interviews goed te kunnen analyseren, is er gebruik gemaakt van de onderstaande acht codes. Aan elke code is een kleur gekoppeld. Met behulp van deze codes is het mogelijk om in kaart te brengen hoe het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort zich tussen 2016 en 2021 heeft ontwikkeld.

Codenummer	Beschrijving code
1	definiëring prestatie management(systeme);
2	prestatie management binnen de publieke sector;
3	doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector;
4	positieve effecten prestatie managementsysteem;
5	pervers effecten prestatie managementsysteem;
6	wetmatigheid 1: mushrooming;
7	wetmatigheid 2: collectieve blindheid;
8	wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen.

Transcript 1: Teamleider bovenbouw Montessori Lyceum Oostpoort

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit de verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Ik ben teamleider bovenbouw (techniek, mavo en de 16+ klassen). Mijn werkzaamheden bestaan uit acute leerling zaken die voorbijkomen, het managen van een team, het bezoeken van de lessen, beleidstukken schrijven, plannen en belangrijke documentatie van het verleden analyseren.

Erica Moes die gaf aan dat het handig was om jou voor dit onderzoek ook te benaderen. Zij gaf aan dat je werkzaamheden verricht in het kader van prestatie management. Welke werkzaamheden hebben hier specifiek mee te maken?

Hetgeen wat te maken heeft met prestatie management, is dat ik van de getallen ben. Ik analyseer graag de cijfers. Cijfers van de afgelopen jaren. Wat de verschillen zijn tussen de SE en CE-cijfers enzovoorts. Dat zijn dingen die ik belangrijk vind en het gesprek daarover op de school voer ik ook graag. En ook dit kun je op verschillende manieren bekijken en analyseren. Je moet het zo zien, voorheen was het niet zo dat we ons daarmee bezighielden. Zoals je zei was dit vanaf de slechte beoordeling van de school langzamerhand een aandachtspunt geworden. Je ziet nu dat (terwijl wij zoals je weet een vrij bijzondere doelgroep hebben) we soms enorm goed scoren als we dit vergelijken met het landelijk gemiddelde op dat niveau. En dit vind ik bijzonder. Ik vraag me dan weleens af, zijn we er niet te veel in doorgedraaid? Trainen naar de test zeg maar. Dit maakt me nieuwgierig. Ik kijk dan graag of iemand hier bewust van is en hoe di te verklaren is. Maar dit zijn echt nieuwe dingen voor ons hoor. Dit zijn dingen waar ik gewoon ben in gedoken, maar dit deden we voorheen echt niet.

En waarom interesseert je dat momenteel?

Omdat ik van mening ben dat heel veel in het onderwijs maar op gevoel gebeurt. Ik denk dat als we bewust zijn van dat niet alles op gevoel kan en moet, dat we veel verder komen dan waar we nu staan. Gevoel en onderzoek en literatuur lijkt me het best.

Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

Sinds 2016, dus ik ben precies op het moment begonnen dat de school veranderingen is begonnen door te voeren.

Definiëring prestatie management(systeem)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder prestatie management?

Dat je met het team waarmee je werkt, duidelijkheid vergt over de normen en waarden die behaald moeten worden en dat je daar vanuit je rol zicht op hebt en houdt en daarover het zicht op houdt.

Prestatie management binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Ik vind dat het functioneren in dit soort organisaties nooit echt alleen op onderbuik gevoel moet gaan. Ik vind dat cijfers en onderzoek daarover wel van cruciaal belang is. Ik vind dat we in het onderwijs heel lang de eigenwijsheid hadden dat als je niet voor de klas staat, dan weet je er niets van dus er mag geen cijfermatig beleid komen of minimeisen. En daar zijn we nu steeds meer los van aan het komen. En de elementen van prestatie management is bij ons op school ook steeds meer op teamleider niveau gekomen, voorheen was dit vooral op directeur of adjunct-directeur niveau. In 2014 werd de school zwak en in 2016 werd de school zeer zwak. En toen kwamen er bij ons persoonlijk veranderd. Denk aan bijv. verzuim, lesbezoeken op gang gebracht.

Hoe zat het met de lesbezoeken daarvoor?

Niet heel fanatiek. Nu wordt iedereen regelmatig beoordeeld. Een andere transitie die bij ons op de school is gekomen is dat we op een gegeven moment elk kwartaal een cijferanalyse deden en deze dan mochten verantwoorden aan de directeur. Nu zijn we langzamerhand op het punt dat we vinden dat het een beetje te veel wordt. Niet meer elke periode, maar een nieuwe modus. Als het goed gaat, minder. Als het minder goed gaat, dit team of sectie minder oproepen ter verantwoording. Ook vanuit inspectiedruk werden naar de lessen gekeken. Dus toen zijn we daar ook op gaan normeren.

Doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector

- Wat zijn volgens u de functies van het prestatie managementsysteem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?

De cijfer analyses, examenresultaten, verzuimanalyses. We kijken daarmee naar prestaties van klassen en leerlingen en daarmee het gesprek over gaan. Zo pak ik het aan. Dus ik heb op een gegeven moment gekeken naar als een klas er niet goed voor staat, hoe we dit kunnen aanpakken. En daar helpen de cijferanalyses ook echt voor. Meer handelingsgericht. En eigen inzicht. Ik maak zelfs nog persoonlijk overzichten aan het eind van het schooljaar om dit met eerdere schooljaren vergeleken. Dit wordt op team niveau gedeeld. Niet iedereen doet het. Niet alle teams evenveel.

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie-managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Zeker voor verantwoording. Elk jaar stuurt de school een jaarverslag. Dit jaarverslag wordt opgemaakt en gedeeld met het MSA en de raad van toezicht. Daar hebben ze het over inspectie indicatoren, examencijfers, instroom, doorstroom en uitstroom. Daarnaast wordt er gekeken naar hoe de school er financieel voor staat. Ik denk niet dat we zo erg prestatie gedreven zijn dat we dit allemaal kunnen behalen. Ik denk wel dat het geholpen heeft om prestaties te laten stijgen. Er werd wel gezegd dit gaat niet goed en dit moet beter. We zijn toen in twee jaar tijd van zeer zwak naar normaal gegeven. Dus ik denk dat we in die zin wel voorruit zijn gegaan om de specifieke inspectiedoelen te behalen. Ik vind wel dat we het op een bepaalde manier hebben gedaan die ik niet altijd vind passen bij de school. Het heeft namelijk ook wel gezorgd voor vernauwing. Alleen maar focussen op targets halen en dat je vergeet waar je eigenlijk vandaan komt en waarom je het doet. Doordat we wilden dat de stempel van zeer zwak van de school af moesten en dat we de rest later zijn gaan oplossen. Ik vind wel dat er balans moet zijn, omdat we een school.

Perverse effecten prestatie-managementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatie-management ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatie-metingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Ja en nee. Het ging op een gegeven moment alleen maar over de indicatoren van de inspectie. Terwijl wij als school eigenlijk de visie voorogen hadden om de leerlingen veel meer te bieden dan het behalen van hoge cijfers. En datgeen is wel uit het oog verloren. We zijn ons

toen alleen gaan focussen op wat is meetbaar en hoe kunnen we ervoor zorgen dat we goed worden beoordeeld. Ik vind dat je hierdoor een mens (in dit geval de leerlingen) onderbenut.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatimanagementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatimanagementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatimanagementsysteem, nieuwe regels over prestatiemeting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatimanagement en prestatiemeting, sprake van is of is geweest van de wet van mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

Zoals ik al aangaf op het begin zijn er een aantal dingen veranderd zeker. Ook aan de hand van wat de inspectie wilde. Vanuit de MSA kwam er al meer structuur in de functioneringsgesprekken. Wat dat leefde op alle locaties. Eerst had je een kennismakingsgesprek. Voortgangsgesprek en toen cyclusgesprek. Ik heb daar ook de scholing voor moeten meemaken. Het gesprek met mensen gebeurde daarvoor bijvoorbeeld ook niet of weinig. Het viel me op dat er mensen 20 jaar werkte en dat er 1 gesprek was. Dus daar is stichtingsbreed ook een verandering doorgevoerd. Bij ons in de organisatie is er op teamniveau toen gefocust op de vormgeving van prestatimanagement. In die tijd was het pedagogisch niet heel prettig.

Ik vind dat we slecht op de inspectie indicatoren focussen. Daar zijn we met eens scholing nu wel hard mee bezig om het recht te breiden. Aan de voorkant zicht krijgen in plaats van achteraf concluderen dat we er wat mee hadden moeten. We zijn wel beter zicht gaan krijgen op de mensen in de organisatie en het gang brengen van de lesbezoeken.

Cijferanalyses, lesbezoeken, ontwikkelgesprekken, verzuim van de collega's en in ontwikkel is de montessori prestatie indicatoren. Die komen er ook nog bij. We hadden er voorheen een gevoel bij, maar nu kijken we meer naar hoe het eruit moet zien. Het collectieve blauwdruk (stichtingsbreed) daar wordt aan gewerkt.

Wie zorgt voor de cijferanalyses?

Dat ben ik. MMP (management magister platform) daar kun je alles uithalen wat je wil. Kost even wat tijd, maar daar kun je veel mee.

Ik kwam TRIP tegen op MSA.nl, dat blijkt een prestatimanagementsysteem. Wordt dit ook gebruikt?

Ja en nee. Het is een datagedreven ontwikkelingsformat. We gebruiken dit momenteel niet op die manier. We gebruiken het alleen voor de lesbezoeken te documenteren en leerlingenquete uit te zenden. We zijn ermee bezig dat we dat volop willen gaan gebruiken. En ik ben daar voorstander van. Zodat je de cijfers van jezelf als docent of team kan overzien. Alles zou samen kunnen komen in dit systeem. En het verschilt in hoeverre alle teams daar mee bezig zijn. Het kan zijn dat je daar nooit van gehoord hebt. Elke teamleider gaat er anders mee om.

Wat er bij ons op school gebeurde was dat onze aandacht op een bepaald element gaandeweg de jaren een paar keer is verschoven. We deden het niet tegelijk, omdat we iets goeds wilde toen en niet uitbreiden maar verplaatsen met de blik. In taakbeleid is daar wel zeker een uitbreiding gekomen. Er gaat nooit wat af, het wordt alleen maar uitgebreider. En dat is dat niet direct prestatieindicatoren, maar het hangt er wel nauw samen. Dus daar ben ik ook wel mee eens.

Is de manier waarop gemeten wordt ook veranderd?

Ik denk het wel. Van niet naar wel. Van een a4tje naar een standaard format. En de grootste transitie is geweest dat het eerst van de inspectie moest en wij nu intrinsiek wilde kijken naar hoe het beter kan. Daar hebben we wel lang voor moeten vechten.

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Mensen moesten eraan wennen. Dat zorgde ervoor dat er een afstand bestond. Later hebben wij eraan gewerkt om een goed gevoel te wekken. Het is moeilijk om het wantrouwen te noemen, maar het is wel een manier geweest om meer te sturen en meer te controleren. Alhoewel wij het niet graag verpakken in een controle, maar meer ontwikkeling. Wat we daartegen doen is dat we het meer persoonlijk willen maken en niet een strakke beoordeling.

- Ook als het systeem lang bestaat, kan dit voorkomen. Bent u van mening dat het daar mee te maken heeft? En kunt u dit *kort* toelichten?

Ja, ik denk dat nauw hangt aan dat de school steeds uitbreidt en dat de docenten of teamleiders dat zo gaan voelen.

- Tenslotte hebben de consequenties te maken met de mate waarin prestatie indicatoren uitgebreid worden. Op welke manieren worden consequenties gehangen aan de resultaten van de prestatie metingen?

In het ergste geval kun je geen examens meer geven. Dat is wel een heel slecht scenario. Als je als school structuur slecht presteert, kun je als school de licentie verliezen. Bij zeer zwak heb je 1 jaar om het allemaal weer op orde te krijgen. En in deze situatie hebben we toen gezeten. In eerste instantie krijg je een externe die je aanwijst wat je moet doen. Daarna zitten ze aan je toets kwaliteit enzovoorts. Daarnaast kun je op docentniveau aan vormen van exit. Je wordt dan bijvoorbeeld verzocht een andere baan te zoeken.

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatie management en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatie metingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatie metingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

Als je je alleen focust op cijfers zegt het bijvoorbeeld niets over hoe leerlingen zich voelen in de les, of ze zich gehoord of gezien voelen. Als je leerlingen alleen maar examentrainingen geeft dan haal je die cijfers wel. Wat we wel doen op de school om dat te voorkomen is dat we leerlingen en ouders spreken. We hebben het dus ook op het kind. En dat is denk ik in de publieke sector breed het geval. We hebben de cijferanalyses tot nu toe vooral gebruikt om een gesprek te voeren en geprobeerd niet alleen daarvan uit te gaan.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

Ja, we zijn door de cijfers onze aandacht verschoven naar inspectie indicatoren. Dan productie cijfers en toen dat oké was, zijn we ons gaan focussen op het montessorionderwijs. Het gevaar daarvan is dat je de cijfers weer los gaat laten. En daar zijn we mee bezig. Ik vind dat we het over montessori te hebben. Maar dat hebben we niet altijd gedaan.

Het is veranderd, maar zie het zo. Sommige dingen zijn wel hetzelfde. Indicatoren van lesbezoeken zijn wel uitgebreid stuk veranderd en soms komen er systemen bij waarop de metingen anders verlopen. De vorm is veranderd.

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

Ik denk dat we alles al hebben besproken.

Is het mogelijk om het format waarover je het sprak – de cijferanalyses- van jou te ontvangen zodat ik in kaart kan brengen wat er bijgehouden wordt?

Ja, dat mail ik direct naar je!

Samenvatten

- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Ja, zeker. Ik zie de scriptieresultaten ook graag tegemoet. Heel interessant onderzoek in ieder geval.

Transcript 2: Kwaliteitsbeheerder

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit te verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Lesgeven, mentoraadschap en het maken van schoolplannen. Ik adviseer daarnaast ook het MT en het MT kan mij ook vragen voor advies. Ik heet daarom ook beleidsmedewerker.

Waaruit bestaat zo'n schoolplan?

Het beleid van de school voor de komende 4 jaar. Daarnaast ga je na hoe was het vorige schoolplan en wat kan er beter? Of moet anders.

En in hoeverre of op welke manier heb je te maken gehad met prestatie management binnen de school?

Een beetje zijdelings. We zijn op een gegeven moment, zoals we besproken hadden, als zeer zwak beoordeeld. Dit zorgde er daarom voor dat er sowieso wat moest gebeuren aan kwaliteitsbeleid. Want het was daarvoor eigenlijk nihil. In het schoolplan stonden er een paar zinnen over kwaliteit, maar weinig. De afgelopen jaren is dat veranderd. Er is toen ook een externe gekomen die heeft gekeken naar wat er anders zou kunnen. En zij had het vooral over hoe evalueren jullie nu systematisch? En daaruit bleek dat we dat eigenlijk veelte weinig deden. Zij maakte op een gegeven moment allerlei schema's en plannen en het nadeel daarvan is dat het extern iemand was. Er werd wel ja gezegd, maar het was erg ingegeven van de inspectie en niet MT-eigen. Ik heb aan de zijlijn gezien waar het MT mee bezig was, en sessies bijgewoond. Maar het was vooral een extern iets geweest, waarvan ik denk dat het juist anders moeten. Systematische manier om naar prestatie te kijken was er niet. Vooral pedagogische doelen toen. Daarna zijn we ons gaan beseffen dat we veel meer kunnen met bepaalde gegevens. Onze vorige adjunct-directeur was hier erg mee bezig. Nu is het een beetje anders. Doen omdat het moet.

- Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

10 jaar.

Definiëring prestatie management (systeem)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder prestatie management?

Ik versta eronder dat je kijkt naar de kwaliteit van wat je aan het doen bent en bezig bent met de vervolgen hiervan. Dus dat de evaluaties ook moeten zorgen voor bijstelling. En als je ziet dat je prestaties minder/goed zijn en daar wat mee doen. Dus voornamelijk systematisch kijken naar ontwikkelingen van teams, docenten en leerlingen.

- Kunt u een *korte* omschrijving geven over het huidige prestatie managementsysteem binnen de school? Hierbij kunt u denken aan wat er wordt gedaan aan de vorming van

prestatie indicatoren, het verrichten van prestatiemeting en de reflectie en verantwoording daarvan.

Het begon met wat sessies met het MT. Maar dat kwam dus ook echt vanuit de buitenwereld zoals ik aangaf. Handelingsgericht werken met de rapportages van dien (gebeurt niet systematisch), voortgangsgesprekken, handelingsplannen voor docenten (niet door iedereen omarmt zowel door teamleiders als docenten), het systematisch evalueren gebeurde naar mijn idee te min. Er wordt vooral gekeken naar de verantwoording naar het bestuur gekeken.

De intrinsieke motivatie ontbreekt op sommige vlakken, dat er papierwerk bij kwam. En nog. Het kost tijd en zo wordt het ook ervaren.

Prestatiemanagement binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Naar mijn gevoel moet je het wel doen. In de softsector, waaronder het onderwijs, is het wel zo dat niet alles evengoed gemeten kan worden. Neem bijvoorbeeld gevoel van veiligheid, gelukkig gevoel, ontwikkelen en ontplooiën in een les. En zoals je waarschijnlijk al kunt bedenken zijn dit tijdrovende dingen om te meten. Dit tegenover het stukje cijfers. Dit kun je in de tegenwoordige tijd veel beter meten dan voorheen. Ik vind dat je zowel kwalitatief onderzoek moet doen en kwantitatief onderzoek. Ik vind dat beide wel kunnen passen. Het vergt alleen energie en tijd.

Toen we als zwak werden beoordeeld, moesten er ineens veel cijfers worden laten zien. Die cijfers waren lastig toen ook omdat we ook ISK hadden. Op een gegeven moment werd er in zinnen gedacht zodat er op een bepaalde manier cijfers werden getoond dat het voor de inspectie acceptabel was en niet meer wat kunnen we er echt mee. De hadden zeer zwak, voordeel van de twijfel zwak en daarna pas voldoende. Er werd toen echt geheugd in onze nekken.

Positieve effecten prestatimanagementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatimanagementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatimanagementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

In plaats van 'ik heb het gevoel dat'-werkwijze, maar zoiets het mogelijk om te kunnen analyseren en onderbouwen welk gevoel je hebt. Voorheen gebeurde alles vooral op gevoel. En dat systematische is denk ik belangrijk. We lossen steeds brandjes op regelmatig, terwijl structureel inderdaad kan zorgen voor wat je net hebt genoemd.

Perverse effecten prestatimanagementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatimanagement ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatiemetingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Ik denk dat dit zeker wel ontstaan is. Ik weet ook dat docenten zich onveilig zijn gaan voelen omdat er steeds over hun slechte cijfers gepraat moest worden. En toen zijn er denk ik zeker wel docenten voor gaan zorgen dat de cijfers op iets gaan lijken. En dat is heel onzuiver natuurlijk. Dat je je als docent niet meer veilig voelt om de leerlingen te beoordelen in wat je ziet dat er gebeurt. Ik denk dat dat strategisch gedrag ook veel met cijfers te maken heeft gehad. En nog. En dit was vooral toen de inspectie in onze nek lag. Ik weet nog dat mensen op het matje moesten komen. De directeur van de school had namelijk enorm het belang om goed te scoren op de inspectie indicatoren. Bijna afrekenende gesprekken en niet meer wij gaan iets verbeteren. Zeker in die tijd denk ik dat er strategisch gedrag is vertoond en dat er

een vertekend beeld is ontstaan als het gaat om hoe het daadwerkelijk ging. Ook was het opvallen dat het te maken had met de doorstroom van de tweede klassers. Er werden allemaal listen en zijwegen bedacht werden.

In hoeverre is daar wat aan gedaan?

Niet. Ik hoop dat onze nieuwe directrice meer impulsen gaat bieden. Door de gezamenlijkheid is daar denk ik te weinig aan gedaan. Gezamenlijk sturen op kwaliteit wordt nu te weinig gedaan. Veel MT-leden weten het niet van elkaar.

En wat is de reden dat je denkt dat dit te maken heeft met de vormgeving van prestatie management?

Ik denk dat als je niet van elkaar weet hoe je dingen doet, dat iedereen het anders blijft doen. Het zou goed zijn om elkaar daarin te stimuleren. Het bewustzijn dat er gekeken moet worden naar wat zeggen die cijfers en wat zit erachter, maar dat is veelal individueel. Geen gezamenlijkheid.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatie managementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatie managementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatie managementsysteem, nieuwe regels over prestatie meting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatie management en prestatie meting, sprake van is of is geweest van de wet van mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

De secties moesten hun cijfers op een gegeven moment analyseren. En elke teamleider/teamleidster had dan een aantal secties onder zich. Ik heb niet het gevoel dat

iedereen het op z'n eigen manier ingevuld. De bewustwording werd wel meer. Net zoals de examencijfers en doorstroom. Periodeplanners, minimaal aantal cijfer per periode.

Ik heb daar niet altijd heel veel zicht op. Er wordt soms ook op teamleidersniveau gewerkt hieraan heb ik het gevoel. Dan verzinnen ze vaak nog aanvullende indicatoren. Vanuit de zorg kwamen er handelingsgerichtformatten. Op een gegeven moment werd dat maar voor de zorgcoördinatoren. Terwijl het MT en hun teams er juist anders naar hadden moeten kijken, vind ik. Nu komen er ook nog groepshandelingsplannen. Alleen het is opvallend dat er veel weerstand ontstaat vanuit zowel het MT als hun teams. Het bedenken, dat gebeurt nu in tegenstelling tot voorheen, wel steeds meer. Maar je merkt dat er nu weerstand ontstaat in de zin van dat docenten en teamleiders aangeven dat er steeds meer papierwerk voor ze aankomt wapperen en dat het nu wel genoeg is. Als ze ergens aangewend zijn, dan behouden ze dat ook graag. Nieuwe dingen daar komt dus weerstand tegen. Dat geldt ook voor lesbezoeken, cijferanalyses, periodeplanners, vak-plannen. De externe waar ik het over heb gehad focuste zich ook op meer systematisch evalueren vanuit de teamleiders. Daar hoorde dan formats en plannings bij. Maar ik heb het idee dat dit niet altijd even goed gebruikt is de afgelopen tijd. Dit werd dan ook als extra werk ervaren. Er zijn dus en nieuwe dingen bijgekomen en er is opnieuw gekeken naar dingen die in het verleden als nuttig bleken. Ik merk dat het nu niet systematisch gebeurt moet ik wel zeggen.

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Ik denk het wel. Het idee was er dat ze eventjes hun dingen moesten doen weer. Het voelde niet als gemeenschappelijk kijken naar wat beter of anders kan, maar er werd vooral op het afrekenende gefocust.

- Tenslotte hebben de consequenties te maken met de mate waarin prestatie indicatoren uitgebreid worden. Op welke manieren worden consequenties gehangen aan de resultaten van de prestatie metingen?

Ja, dat waren vooral individuele docenten die werden beoordeeld of afgerekend op cijfers. In de tijd dat de school heel streng was, was het zelfs zo dat er op een gegeven moment docenten terug werden gezet van docent naar assistent. Je moest toen op een gegeven moment

zorgen dat je niet weggestuurd werden. En qua loonschaal had het ook een gevolg. Ook voor het afrekenen werd het dus gebruikt.

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatiemanagement en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatiemetingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatiemetingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

In tijden van de inspectie voelde het strakker en strenger. Er werd erg gefocust op cijfers en minder op de dingen eromheen. De inspectie kwam vooral praten over de cijfers en wat daaraan veranderd of niet. Er werd vooral gekeken naar cijfers, blijven zitten enzovoorts. Als je nog maar een deel van de kinderen maar examen laat doen en andere een zijweg laat bewandelen, dan worden je cijfers goed. Maar of dat inderdaad een goed iets is, dat is zeker nog maar de vraag. De kwaliteit is dan erg de vraag. Dat heeft inderdaad dan geleid tot collectieve blindheid omdat er cijfermatig allemaal dingen gedaan moesten worden.

Wat ik heb gemerkt is dat scholen op een gegeven moment de leerlingen aan de hand van dit doel beoordeeld werden. Er wordt nu gekeken naar welke leerlingen eventueel niet door kunnen, omdat het niet goed zou zijn voor onze cijfers. Ik denk dat nadat docenten zich op een gegeven moment moesten verantwoorden, het ervoor zorgt dat docenten anders bezig zijn met cijfers. Maar niet alleen op positieve of eerlijke manieren. Dat we op een gegeven moment niet bezig waren met kwaliteit van het onderwijs of wat we de leerlingen allemaal kunnen bieden, maar dat het meer ging om wat heeft welk effect op onze productiecijfers die vervolgens beoordeeld zullen worden. Vroeger stonden we hier heel anders in. En dat vind ik jammer. Vroeger kregen leerlingen tienduizend kansen, dat is nu wel veranderd.

Is dit veranderd de afgelopen tijd?

Ik moet zeggen het is zo rommelig bij het MT dat ik niet weet of dat soort gesprekken met secties nog zo gebeurt. Ik heb begrepen dat het weer een beetje aan het verwateren is. Ik vind wel dat dat wel moet blijven gebeuren, maar misschien op een andere manier. Een manier die de kwaliteit (ook montessori kwaliteit) niet uit het oog verliest.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

Naar mijn gevoel is het vooral veranderd in de zin van dat niet iedereen zich er nog echt aan houdt. Als ik bij voortgangsgesprekken zit dan hebben we het niet meer over de doelen over de leerling, hoe dit gemeten wordt en geëvalueerd wordt dat ontbreekt naar mijn gevoel en worden zelfs steeds minder. Dus dat is hetgeen wat me opgevallen is. Er zijn de afgelopen 2,5 jaar niet meer dingen bijgekomen (misschien ook door de coronacrisis) maar dingen zijn juist verwaterd. Terwijl dat in zo'n tijd nog steeds even belangrijk moet blijven naar mijn idee. Juist dan eigenlijk, om er het beste van te maken. Het wordt wisselend vormgegeven in de teams en secties.

Ik denk dat de effectiviteit van het prestatie managementsysteem hierdoor in gevaar is gekomen ook. De wijze waarop dit nog doeltreffend is, is matig. Je kan op zich er zinnige dingen mee doen als je evalueert en je stelt bij. Maar niet alleen kijken naar wat komt er naar de buitenwereld. 2019 was de laatste beoordeling van de inspectie. Dit was de eerste keer na lange tijd.

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

Ja, het is wel opvallend dat bij ons op school dingen echt aan personen heeft gehangen en dat er niet echt een afdeling is ontwikkeld enzovoorts om hier mee aan de slag te gaan. En ik denk dat zo iets wel van belang is of wel goede effecten kan hebben. Een collectief geheel die gebaseerd is op een gemeenschappelijk gedeelde visie waar iedereen achter staat – en het dus niet vanuit externe partijen komt-, dan denk ik dat het succesvol gaat zijn en dat we hierin stappen gaan zetten. We moeten af van het idee dat het belangrijk is voor de buitenwereld, maar dat het belangrijk is voor de kwaliteit van het onderwijs. Deze brug moeten we slaan.

- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Ja, zeker. Ik adviseer je het kwaliteitsboekje te analyseren. Dat is hoe Alle, de bestuurder, hiet allemaal naar kijkt.

Transcript 3: Teamleider onderbouw

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit de verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Ik ben teamleider onderbouw, alle eerste en tweede klassen. Ik ben zowel bezig met de leerlingen als de docenten. **Neem lesbezoeken, observaties, gesprekken voeren**, maar ook als er dingen aan de hand zijn met leerlingen. Ik ben lid van het Management Team natuurlijk. Ik maak om die reden ook beleid. **Denk onder andere aan taakbeleid**. Prestatie management is onderdeel van mijn functie. Ik zal even uitleggen hoe de opbouw is gelopen. **Toen ik hier in**

2015 begon, was het niet normaal dat lessen bezocht werden en schrokken docenten daar zelfs van. Toen zijn we als mt samen gaan zitten om na te gaan hoe we de school voldoende gaan maken. We hebben toen samen zelf een lesobservatieformulier opgesteld zodat we deze dan konden gebruiken hiervoor. We hebben toen samen indicaties besproken en daarna genoteerd. Begin, terugblik, doelstellingen deze les, klassikale verwerking, individuele verwerking enzovoorts. Maar het was zwaar om ze te overtuigen dat het niet beoordelen daadwerkelijk beoordelen was, maar meer kijken wat er beter kon. Maar docenten kwamen niet af van dit idee. Ze gaven aan dat het wel echt een beoordeling was. We begonnen dus met een rode lijn aanbrengen in wat we in de lessen wilde zien. Dat was onze eerste stap misschien wel.

- Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

Ik werk hier sinds mei 2015. In 1982 ben ik begonnen in het onderwijs. Dat was de tijd dat de school zwak is. Ik kreeg de opdracht om een team die in chaos en verwarring is een eenheid te maken. En daarmee ben ik eigenlijk mee aan de slag gegaan. Ik ben toen veel gaan babbelen met het team en echt contact gaan maken met het team dat ik toegewezen kreeg, namelijk de onderbouw. Dit is natuurlijk een montessorischool en toen ik begon, zat iedereen in een bus opstelling. Ik heb mij toen ingezet om dit niet meer te handhaven.

Definiëring prestatie management(system)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder prestatie management?

Enerzijds presteren op de manier wat er staat, wat het doel is. De leerkrachten de lessen geven zoals bedacht is en ook blij zijn. Ik denk dat als docenten en leerlingen gelukkig zijn op deze school, dan ben ik van mening is er beter gepresteerd wordt.

Prestatie management binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Toen ik begon op deze school in 2015 was het er dus niet. Er is op een gegeven moment administratiedruk gekomen wat betreft evaluaties. Zowel les als leerlingevaluaties vanuit de docenten. Later kwamen veel klachten. Docenten gaven aan alleen maar met deze handelingsplannen bezig te zijn. De regering verloor uit het oog dat je dit eigenlijk niet altijd

voor alle leerlingen kan doen überhaupt (link met wet van mushrooming). Toen zijn we gaan kijken naar wat heeft de groep nodig. Dus alleen naar de leerlingen waarvoor dit waardevol is. De werkdruk werd te hoog omdat alles meetbaar gemaakt werd en moest worden. En dit kwam allemaal door rechtszaken eerder. Voorheen deed men veel op eer en geweten, daar zijn we een slag in gaan maken.

- Hoe kijkt uzelf op tegen prestatie management binnen de publieke sector?

Ik denk wel dat het er hoort.

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligentie, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Er is hiermee een rode lijn gekomen. Iedereen deed zn eigen dingen, terwijl nu is daar veel meer een rode lijn in de aanpak van de lessen. Leerlingen voelen zich hierdoor veiliger naar mijn idee. Daardoor zijn de prestaties omhooggegaan, want nu staan we voldoende als school zijnde. Ook denk ik dat wat je net hebt genoemd dat er wel is, ja. Daarnaast hebben we ook bevordert om docenten elkaars lessen te bezoeken om daar dan weer van te leren. Dus dat werd ook gestimuleerd.

Perverse effecten prestatie managementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatie management ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatie metingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Ja zeker weten. Neem bijvoorbeeld examentrainingen waarbij er op een gegeven moment wordt gefocust op het behalen van de hoogste cijfers, terwijl je niet weet wat de leerlingen echt hebben geleerd of meekrijgen of zichzelf daadwerkelijk ontplooien. En daarnaast het strategische wanneer er lesbezoeken worden gedaan. Soms dan hoor ik leerlingen zeggen dat 'waarom staat het doe op het bord?' dan weet ik dat het niet altijd gedaan wordt en dat het voor mij gedaan wordt en dat is iets waar ik dan op probeer te letten. Dat geeft weer dat er geen routine in zit in ieder geval.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatimanagementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatimanagementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatimanagementsysteem, nieuwe regels over prestatiemeting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatimanagement en prestatiemeting, sprake van is of is geweest van de wet van mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

Ja, naast de lesbezoeken en het lesbezoekbeoordelingsformulier zijn we met het MT en de docenten ook meer gaan vergaderen. Dit is een van de indicatoren die erbij zijn gekomen. In het begin hadden we geen voortgangsbespreking, alleen rapportvergaderingen. We hebben eigenlijk verschillende dingen gaan doen waarbij er rekening is gehouden met meer een leerlinggerichte werkwijze dan een docent gerichte werkwijze. We zijn gaan ook in de inspectie indicatoren gedoken. En voor de onderbouw gaat het om doorstroom (hoger niveau) en de twee indicator de overgangscijfers. We liepen er wel tegen aan dat wij te maken hebben

met internationale schakelklassen, welke bestaan uit zwakke leerlingen die pas in Nederland zijn komen wonen en 3 jaar in plaats van 2 jaar. Dus we moesten met de andere klassen/groepen compenseren. Maar vooral heb ik mij gefocust op hoe het mogelijk is om mensen op een hoger niveau door te laten stromen naar de derde klas. Dus ook om dit te compenseren. Bewust kijken naar wat heeft het kind nodig om niet af te stappen.

We zijn daarna ook gaan kijken naar de montessori indicatoren. Dit komt in uiting bij de observaties. Dit hebben we dus nog toegevoegd. Dat gebeurt 1 keer per jaar ongeveer, wanneer we dit met het MT doen.

Even onder elkaar: cijferanalyses, lesbezoeken, vakwerkplannen, periodeplanners (ik vind dat de leerling hier vat op moet krijgen), voortgangsvergaderingen (andere insteek ook), PTA's en we zijn bezig met de indicatoren gericht op het Montessori Onderwijs. Daar komen ook schema's voor.

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Op het moment dat wij er activiteiten of onderdelen aan toevoegen waarop we als managementteam mogelijk afrekenen, dan wordt dit door de docenten en sectievoorzitters zeker gezien als wantrouwen. Maar wij moeten ons verantwoorden, wij moeten uiteindelijk ook resultaten kunnen leveren aan het bestuur en de Inspectie. Zeker na die negatieve beoordelingen.

Door hierop in te gaan en uiteindelijk wel te beoordelen, is het wel zo dat er een vorm van wantrouwen is. En dit kan worden tegengegaan door een band met de docenten op te bouwen. Door te kletsen en écht contact te hebben, kan ik hen het gevoel geven dat ik niet kom kijken of vragen uit wantrouwen, maar om de ontwikkeling en het leren te stimuleren

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatiemanagement en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatiemetingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatiemetingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van

collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

Ja zeker. Zoals ik eerder aangaf toen we het hadden over het strategisch gedrag, dat zal sowieso het geval zijn. Soms geeft het een vertekend beeld. Omdat als mensen gaan werken

voor de cijfers, dit hen wel lukt. Maar dit zegt vrij weinig over de kwaliteit. Onder andere de veiligheid waarover ik het eerder had. Want voorheen was dit enorm slecht. Kan dit wel zo snel helemaal verdwenen zijn? Ik vind het ook belangrijk dat er mensen gelukkig zijn. Probeer prestatie op lange termijn te zien en minder op korte termijn alles behalen. Want ik denk dat je daar in werkelijkheid minder aan hebt. En daar zit in een verschil in. Ik weet dat er door sommige mensen op sommige momenten zeker genoeg nemen met slechts de productiecijfers. En ik denk dat zoiets veelal kan ontstaan in de bovenbouw. Daar moet er om de 9 weken gepresteerd worden. Daar is het gevaar van collectieve blindheid het grootst. Eigenlijk: onderbouw leert de leerlingen te leren en de bovenbouw leert de leerlingen te presteren. En zo ziet de inspectie het ook. De indicatoren zijn anders. Onderbouw wordt op lange termijn indicatoren beoordeeld, bovenbouw korte termijn indicatoren.

Wat wel helpt om dit tegen te gaan, is het feit dat wij als MT-leden allemaal heel verschillend en anders zijn. Iedereen heeft een andere eigen kijk op hoe onderwijs hoort en wat belangrijk is en dit vult elkaar vaak wel aan. De een is meer cijfermatig, de ander meer montessoriaans, de ander vindt veiligheid heel belangrijk en dit helpt. Als je 5 teamleiders hebt die alleen maar op de cijfers focussen, dan heb je dat denk ik wel.

De inspectie heeft tijdens de laatste beoordeling ook aangegeven dat we niet te streng moesten zijn of niet te veel moesten focussen op de cijfers, omdat het overgangpercentaage eigenlijk heel hoog was en we daar speling op hadden. We hadden leerlingen dus eigenlijk over kunnen laten gaan, zonder te veel te denken aan de gevolgen van als ze het dan niet halen.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

De basis is hetzelfde gebleven. De wereld verandert, dus het onderwijs verandert. Dus wij volgen de maatschappij waar het kan en dit betekent dat er andere manieren van meten of andere indicatoren ook geanalyseerd worden. En we zijn toen ook meerdere malen verschoven in waar we ons op focussen. Ik ben van mening, als je stil staat doe je iets niet goed. Dat hebben we juist niet gedaan. Ook de beoordeling van de inspectie (niet in de kern, maar sommige zaken) zijn wel uitgebreid. Zo bezoeken ze trouwens ook niet meer de lessen. Ze bekijken nu alleen maar naar de cijfers, en daar zijn we wel meer op gaan leven eigenlijk.

Daarom zijn we ook cijferanalyses gaan maken. Of tenminste daar zijn we mee begonnen. Dit is sinds een jaar of 2 een onderwerp van gesprek. Om uiteindelijk te voldoen aan de indicatoren. We zetten leerlingen in het schema en daar komt dan uit waar je speling hebt of waar verbeteringen moeten komen. 2019 was het laatste bezoek van de inspectie.

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

Ik denk dat we alles hebben besproken!

- Samenvatten
- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Ja. Zeker! Laat maar weten.

Transcript 4: DMR/CRM-lid en docent

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit te verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Ik ben zoals je weet docent, mentor, DMR-lid, CMR-lid en verder verantwoordelijk voor de VMS-groepen binnen de school. Ik ben hiermee bezig op zowel bestuurlijk vlak, leidinggevend vlak en uitvoerend.

- Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

Inmiddels al bijna 21 jaar.

Definiëring prestatie management(system)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder Prestatiemanagement en kunt u een *korte* omschrijving geven over het huidige prestatie managementsysteem binnen de school? Hierbij kunt u denken aan wat er wordt gedaan aan de vorming van prestatie indicatoren, het verrichten van prestatiemeting en de reflectie en verantwoording daarvan.

Vanuit de overheid wordt dit voorgedragen. Subvraag is of dit bekend is bij het personeel. Dat is ook echt de vraag. Het is namelijk wel iets waar de school over moet beschikken want daarop wordt de school uiteindelijk ook beoordeeld. Bij ons is prestatie management dat de kwaliteit van verschillende onderdelen goed blijven en dat je daaraan werkt. Het is een beetje begonnen met de komst van de vorige directeur. Dit was rond 2016 dus. Toen de school nog zak scoorde. Met zijn komst is het gaan rollen. Twee verhalen: eerste is analyseren cijfers. Niet alleen die van de klassen, maar ook van de docenten. Ten tweede analyseren waar we uitvallen. Toen hebben we ook een externe gehad die docenten geholpen heeft met de kwaliteit van de lessen. Je hebt eigenlijk twee lagen. Wat het MSA wil en wat het MLO uiteindelijk daadwerkelijk doet. Alle, die heeft een kwaliteitsboekje die eigenlijk precies weergeeft wat het MSA wil. Hij geeft aan een school waar leraren leren, wordt het best geleerd. Daar kwam bij dat alles wat met bevoegdheden te maken heeft, geanalyseerd en op gehandhaafd. Een hele groep waren wel/niet oke. Ouderen papieren enzovoorts. Dat kwam vanuit de overheid. Het analyseren van cijfers en het voeren van de gesprekken dat is toen ook ontstaan.

Prestatiemanagement binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Het is toen begonnen in 2015/2016. Het hele MT is toen op cursus gestuurd om kwaliteitsgegevens uit Magister te halen bijvoorbeeld. Zie vorige antwoord. Het verschilt per teamleider van hoe dit uiteindelijk in praktijk wordt gebracht.

- Hoe kijkt uzelf op tegen prestatie management binnen de publieke sector?

Ik ben wel van mening dat het nodig is en zelfs van cruciaal belang is. Ik pleit er echter wel voor dat hier zorgvuldig mee moet worden omgegaan.

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Het heeft wel voor een boost gezorgd als het gaat om dat iemand iets wil aanpakken, inzichten wil van hoe men ervoor staat enzovoorts. Men wilde de kwaliteit verbeteren. Dat leefde op een gegeven moment. Voorheen niet. Of ja, veel minder in ieder geval.

Perverse effecten prestatie managementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatie management ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatie metingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Ja, ik denk ten eerste zeker dat het meten van prestaties niet altijd het juiste beeld geeft over de kwaliteit en wat er tijdens de lessen en een hele schooldag echt gebeurt. Tuurlijk kun je

niet alles ondermijnen, maar het is niet zwart of wit. Ik denk dat er altijd grijs gebied blijft ontstaan in een organisaties waar prestaties gemeten worden.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatie-managementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatie-managementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatie-managementsysteem, nieuwe regels over prestatie-meting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatie-management en prestatie-meting, sprake van is of is geweest van de wet van mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

Lesbezoeken, alles goed in Magister zetten, handelingsplannen, begin, middenstuk en einde van de lessen, elkaars lessen bezoeken, periodeplanners, minimaal aantal cijfers per periode, PTA's. Weet je, er zijn dingen gekomen en gebeven maar er zijn ook dingen die zijn gekomen en daarna weer verwaterd. Dat is wel een punt van kritiek. Kijken naar waar de toetsen moeten voldoen (aantal punten weergeven, lettertype enzovoorts).

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Je moet het uitvoeren en het moet gewoon gebeuren. Er bestaat een negatieve kant van het verhaal. Je moet kunnen bewijzen dat je stappen hebt gezet om bepaalde dingen te voorkomen. Zo werkt het wel. Dus ja en nee. Er is ergens wel wantrouwen, maar zo zit het gewoon in elkaar.

Als het niet goed duidelijk wordt gemaakt waarom iets gedaan wordt, als het niet consequent wordt gedaan dan. Dan ontbreekt intrinsieke motivatie en hebben ze het gevoel dat het om controleredenen gaat. Dit moet doorgezet worden en continu veranderen daarin. We zijn bijvoorbeeld ook een montessorischool. Daar zijn ook dingen bijgekomen, maar het is niet altijd even standvastig.

Wat wij als docenten weten: sectievoorzitters moeten ook naar de cijfers kijken. Dat teamleiders hun cijferanalyses zijn gaan maken enzovoorts.

- Tenslotte hebben de consequenties te maken met de mate waarin prestatie indicatoren uitgebreid worden. Op welke manieren worden consequenties gehangen aan de resultaten van de prestatie metingen?

Je wordt er dan op aangesproken. Maar vooral als het dan niet goed gaat. Als het goed gaat, dan niet. Dan hoor je er weinig over.

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatie management en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatie metingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatie metingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

Er leefde op een gegeven moment het idee dat het niet uitmaakt hoe je het doet, als de cijfers maar goed waren. Dat was voor die tijd vrij logisch. Door de druk van de inspectie. Dat moest wel. We waren zwak tot zeer zwak. Anders zouden we moeten sluiten. Moet je nagaan in welk stadium we eigenlijk zaten. Of er genoeg ruimte was om de diepgang ervan te banderen, weet ik niet. Dat is daarna weer gekomen. Toen we later weer op voldoende stonden. Toen zijn deze dingen weer geïntroduceerd. Ik vind wel dat we op dagelijkse basis te weinig worden gehandhaafd op het montessori gehalte, terwijl we een Montessorischool zijn. Ik vind dat hier een slag in te slaan valt. Daar zijn we als het ware wel blind voor. Heel veel dingen zullen montessoriaans zijn, maar heel veel niet. Dat stukje keuze, vrijheid, samenwerken enzovoorts. Er wordt te veel gekeken naar cijfers en ouderwetse dingen. Of de leerlingen er een puinhoop van maken in de les, dat is nog maar de vraag. Of de leerlingen wat leren in zelfstandigheid en ontwikkelen als mens zijnde, is nog maar de vraag.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

Weet je, er zijn dingen gekomen en gebleven maar er zijn ook dingen die zijn gekomen en daarna weer verwaterd. Er zijn dingen afgegaan. Het komt voor de docenten vanuit twee kanten. Wat het MSA wil en wat de school zelf wil. De boekjes van Alle, de bestuurder, die zijn belangrijk hierover. Dat heeft te maken met waar de focus dan op ligt. Bekijk het zo, je kunt met het MT niet alles tegelijkertijd aanpakken. Dus de aandacht verschuift. Ze hebben het eigenlijk al druk genoeg. Het MT kan niet alles doen. Je zou dit over kunnen brengen op sectie en docentenniveau. Dat kan bijvoorbeeld juist een uitdaging voor ze zijn. Sommige klagen juist over het feit dat de uitdaging mist na een aantal jaren. Je zou ze verantwoordelijk kunnen maken voor bepaalde dingen. Het stukje delegeren.

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

De structuur van de school heeft veel te maken met de kwaliteit van de school en de manier waarop er gewerkt wordt aan prestatie management. Ik verwijs je hiervoor ook naar het antwoord wat ik zojuist heb gegeven bij de vorige vraag. De sectie verantwoordelijkheid geven kan werken naar mijn idee. Men kan dit leerzaam en uitdagend vinden.

- Zijn er nog vragen m.b.t. het onderzoek?
- Samenvatten
- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Transcript 5: Sectievoorzitter Bovenbouw

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit te verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Ik ben docent Economie in de onderbouw en bovenbouw en daarnaast ook sectievoorzitter voor de vakken gerelateerd aan Economie.

- Hoelang bent u al werkzaam voor het Montessori Lyceum Oostpoort?

Na dit jaar 11 jaar.

Definiëring prestatie management(system)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder prestatie management?

Voor mij betekent het in de gaten houden van de elementen waar we goed op moeten scoren om een goed slagingspercentage te hebben en om te voldoen aan de indicatoren van de inspectie.

- Kunt u een *korte* omschrijving geven over het huidige prestatie managementsysteem binnen de school? Hierbij kunt u denken aan wat er wordt gedaan aan de vorming van prestatie indicatoren, het verrichten van prestatie meting en de reflectie en verantwoording daarvan.

Gesprekken, en vooral datagericht kijken naar wat anders kan. Je kon zo achterhalen waar dan een probleem was. Voorheen (circa 1,5 geleden), moesten de sectievoorzitters elk kwartaal verantwoording afleggen aan de directeur. Onder andere door corona denk ik niet meer. Of minder. We keken dan naar het percentage aantal voldoende en onvoldoende in een klas. Meetings, analyses en meer een data gedreven houding.

Prestatie management binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Veel meer vergaderingen. Op teamniveau, docentniveau enzovoorts. Bespreken en kijken naar of er disculpatie is om vervolgens op te lossen. Tips en tops aan elkaar toe. Toen we zwak werden beoordeeld, werden we overspoeld met besprekingen. Dat werd te veel, toen zijn we gaan focussen op hoe kan dit anders. Toen zijn we op de conclusie gekomen om zoveel mogelijk te registreren. In Magister, enzovoorts. Of daar echt iets mee wordt gedaan, is echter een ander verhaal om eerlijk te zijn. Het lijkt alsof we iets in stand willen houden, terwijl het eigenlijk in de praktijk weinig meerwaarde kent.

- Hoe kijkt uzelf op tegen prestatie management binnen de publieke sector?

Ik denk wel dat het kan passen binnen de context van een publieke dienst. Ik alleen wel dat het belangrijk is dat we erop letten dat we er niet in doordraaien. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat de docenten, waar ik heel dichtbij sta als sectievoorzitter, ik zie dat ze vaak hebben geklaagd over allerlei nieuwe formulieren waar maar rekening moet worden gehouden. En ikzelf snap de insteek zeker, het is alleen zo dat docenten van mening zijn dat ze niet alles kunnen registreren en niet van alle leerlingen iets meetbaar kunnen en hoeven maken. Ook omdat dit iets is wat de afgelopen tijd is ontstaan.

Doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector

- Wat zijn volgens u de functies van het prestatie managementsysteem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?

Ik denk dat we als school zijnde het idee deelde dat we niet meer achteraf tegen onvoldoende scores zouden aanlopen, maar dat we van te voren onderlinge verantwoording mogelijk wilde maken om ten alle tijden voldoende te scoren.

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, belooft prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Innovatie nihil, prestatie belonen voor een deel. Voor een heel klein deel wordt er gekeken naar de cijfers van de klassen waarnaar een docent lesgeeft om hem of haar hoger in te schalen. Maar dit is bij lange na niet altijd het geval. Welk effect het duidelijk wel heeft is dat het inzichtelijk maken van de resultaten. Maar om eerlijk te zijn schommelt dit enorm.

Perverse effecten prestatimanagementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatimanagement ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatiemetingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Het cijfermatige wat de afgelopen jaren en nu nog heerst binnen de school, zorgt er zeker voor dat er strategisch gedrag wordt vertoond. Denk alleen al aan het feit dat je ander aangesproken wordt op hetgeen wat niet goed gaat. Het kan zijn dat collega's bijvoorbeeld heel veel examentraining geven om te voldoen aan de norm. En dit zegt niets over de kwaliteit van de lessen, de brede voorbereiding op het werkveld (wat wij als Montessorischool willen meegeven) en dit is een bijzonder. En daarnaast is het inderdaad niet altijd zo dat cijfers van een klas representatief zijn als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs dat geboden wordt. Wel voor een deel, niet volledig. Dit komt inderdaad door de complexiteit van het onderwijs.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatimanagementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatimanagementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatimanagementsysteem, nieuwe regels over prestatiemeting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatimanagement en prestatiemeting, sprake van is of is geweest van de wet van

mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

Zoals ik al zei: gesprekken, analyses, cijferanalyses, vakplannen, periodeplanners, PTA's, minimaal aantal cijfers per periode. Dit laatste kwam ook vanuit de docenten en secties. Dit is op zich wel goed om valide te beoordelen. Sommige dingen hoorde gewoon, maar was er niet. Toen waren we dus met andere dingen bezig en toen het er later bijkwam toen de school zwak scoorde, ervaarde heel veel docenten, sectievoorzitters en teamleiders het als te veel administratief werk erbij. Er ontstond ook wel weerstand. Er kwamen heel veel dingen bij. Het was op een gegeven moment zoveel, dat ik het er niet meer bij kon houden. Te veel bijeenkomsten vooral ook. En extra handelingen dat verricht moet worden door uitvoerende laag op school.

Het was ook opvallend dat dat data gedreven werken ervoor zorgde dat leerlingen het gevoel weleens kregen dat ze dan *slecht* waren. Ik denk dat docenten het ook op een bepaalde manier hebben ervaren. Ik denk dat heel veel docenten het ook wel positief hebben ervaren. We liepen achter, terwijl zaken juist ook goed en handig waren voor de docenten en hun werkwijze. Info met elkaar delen, registreren in Magister. Het was alleen in 1 keer allemaal en dat was te veel. Dan heb ik het over O, V, G noteren, PTA's, studieplanners, toetsen doornemen, onderbouw leerlingen leerlijn enzovoorts. Veel hoorde, maar was er niet en dit werd opgepakt.

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Ik denk dat er vanuit de hoogste laag van de organisatie en ook vanuit het MSA natuurlijk een aantal dingen zijn waar zij zich op wilde focussen, juist om nooit meer in zo'n situatie terecht te komen wat betreft de beoordelingen van de inspectie. Dus ze hebben toen zeker een aantal dingen bedacht – je zou het kunnen zien als wantrouwen- om dingen meetbaar te maken voor hen. Om die verantwoording mogelijk te maken.

- Ook als het systeem lang bestaat, kan dit voorkomen. Bent u van mening dat het daar mee te maken heeft? En kunt u dit *kort* toelichten?

Ja, ik denk dat er steeds meer dingen bijkomen en dat biedt mogelijkheid om steeds meer meetindicatoren vast te leggen en daarmee te werken. Of als blijkt dat er slecht gescoord wordt dan is het mogelijk dat er vanuit de hoek van wantrouwen dingen bij komen.

- Tenslotte hebben de consequenties te maken met de mate waarin prestatie indicatoren uitgebreid worden. Op welke manieren worden consequenties gehangen aan de resultaten van de prestatie metingen?

Je wordt met name aangesproken. En dit kan als niet fijn worden ervaren door de docenten, sectievoorzitters en teamleiders. In het ergste geval word je verzocht een werkplek elders te zoeken.

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatie management en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatie metingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatie metingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

Ik denk dat de focus op cijfers er sowieso wel voor een deel heeft gezorgd dat er sprake is van een vertekend beeld. Er heerste op een gegeven moment het idee dat als dat goed zat, het dan ook echt goed was. Maar dat kwam ook vooral uit het feit dat we als school zijnde in eerste instantie echt alleen maar af wilde van dat label vanuit de inspectie. En daar zijn we toen blind voor gaat werken. Daarnaast denk ik dat er ook blindheid is tegenover de montessori onderdelen. We zijn een montessori school, daar worden voor betaald maar met het cijfermatige is er bijna geen ruimte om dit nog te handhaven.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

Ik en menig docenten ervaarde dat er niet met alles wat wij deden wat werd gedaan. Dus ik denk dat dit wel een vorm van behoud van een systeem is, waarbij uiteindelijk de

toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Neem onder andere de handelingsplannen. Ook dat
zorgstukken bedacht zijn om

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

Ik denk dat we alles hebben besproken wat ik vanuit mijn positie weet.

Transcript 6: Bestuurder Stichting Montessori Scholengemeenschap Amsterdam

Beste respondent,

Bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Zoals u weet neem ik dit interview af in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Management Publiek Sector – Strategie, Advisering en Verandermanagement aan de Universiteit Leiden. Zoals afgesproken neem ik het interview op zodat dit uitgewerkt en geanalyseerd kan worden in verder onderzoek. Dit interview zal geheel anoniem blijven en slechts gebruikt worden voor het besproken onderzoeksdoeleinde. Als u akkoord geeft, start ik met opnemen.

Het Montessori Lyceum Oostpoort is regelmatig bezig met de inrichting van prestatie management. Het doel van dit interview is inzicht krijgen in hoe dit prestatie managementsysteem zich heeft gedragen en ontwikkeld en gedrag tussen 2016 (het jaar waar de school haar dieptepunt heeft bereikt met de beoordeling van de Inspectie van Onderwijs) en hoe dit te verklaren is. Alvorens er ingegaan zal worden op dit specifiek deel, bestaat het interview uit een aantal onderdelen, namelijk: definiëring prestatie management (systeem), prestatie management binnen de publieke sector, doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector, positieve effecten prestatie managementsysteem, perverse effecten prestatie managementsysteem, wetmatigheid 1: mushrooming, wetmatigheid 2: collectieve blindheid en wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. De centrale hoofdvraag luidt: *hoe heeft het prestatie managementsysteem van het Montessori Lyceum Oostpoort in Amsterdam-Oost zich ontwikkeld tussen 2016 en 2021 en hoe kunnen de ontwikkelingen verklaard worden?*

Introductie respondent

We starten met een aantal introductievragen om een beter beeld van u te krijgen.

- Wat is uw functie en uit welke dagelijkse werkzaamheden bestaat deze functie?

Ik ben nu zo'n 6 jaar bestuurder van het Montessori Scholengemeenschap Amsterdam. Als ik bestuurder ben ik mede het bevoegd gezag van de school en moet ik verantwoording afleggen aan de raad van toezicht en de centrale medezeggenschap die wij hebben. Ik ben eindverantwoordelijk voor het onderwijskundige, personele en financiële beleid van het MSA,

onze stichting waar 5 scholen onder vallen met als kwalitatief onderwijs te bieden op hoog niveau.

Definiëring prestatie management(system)

- Wat verstaat uzelf als belangrijke actor binnen dit onderzoek onder prestatie management?

Voor mij hangt dit nauw samen met het kwaliteitsbeleid dat wij voeren. Alle elementen die bijdragen aan het behalen van onze missie om hoogwaardig montessorionderwijs te bieden in een grootstedelijke context toegesneden op de vaardigheden die de 21^{ste}-eeuwse samenleving vraagt. Hetgeen dat in mijn ogen belangrijk is openhartig dialoog, nieuwsgierigheid en zelfreflectie en georganiseerde feedback. Dit is ook te vinden in het kwaliteitsdocument die ik heb opgesteld.

- Kunt u een *korte* omschrijving geven over het huidige prestatie managementsysteem binnen de school? Hierbij kunt u denken aan wat er wordt gedaan aan de vorming van prestatie indicatoren, het verrichten van prestatie meting en de reflectie en verantwoording daarvan.

Het is belangrijk om te weten dat elke school het op eigen wijze doet. Echter delen we allemaal wel de elementen die ik zojuist heb aangegeven zoals continue, systematische en meervoudige feedback, relevante groepen betrekken bij deze evaluatie (niet alleen docenten en leerlingen maar ook de buiten wereld). Elk school doet alles weer op een andere manier en daar is de school dan ook vrij in. Ik moet zeggen dat we het wel willen stimuleren dat de scholen hier op dit vlak van elkaar gaan leren. De afgelopen tijd stimuleren wij dit ook. Met de huidige coronatijd is onze aandacht echter wel verschoven naar hot topics.

Prestatie management binnen de publieke sector

In de jaren '90 ontstond het idee dat elementen uit het bedrijfsleven zoals effectiviteit, efficiency en doelmatigheid ook hun weg dienden te vinden in publieke organisaties. De afgelopen jaren is echter het idee ontstaan dat deze elementen enerzijds wel en anderzijds niet tot hun recht komen in de publieke sector.

- In hoeverre bent u van mening dat ook binnen het Montessori Lyceum Oostpoort een transitie heeft plaatsgevonden als het gaat om prestatie management?

Er is een duidelijke transitie te zien in het onderwijs. Daar waar vroeger op gevoel werd gereflecteerd, of eigenlijk veel minder werd gereflecteerd zien we de dag van vandaag steeds meer verschuiving naar cijferanalyses van allerlei elementen in het onderwijs. En dit komt voor een deel ook echt uit het feit dat er in het onderwijs en in de hele publieke sector bezuinigingen ontstonden. Daarnaast het stuk waarin verantwoording en transparantie belangrijker is geworden, heeft de inspectie grote sprongen gemaakt als het gaat om prestatie indicatoren opstellen en zijn wij als scholengemeenschap in het algemeen veel meer gaan meten. Voor mijn komst werd dit op het Montessori Lyceum Oostpoort ook nihil gedaan.

- Hoe kijkt uzelf op tegen prestatie management binnen de publieke sector?

Ik denk wel dat het tot haar recht komt in de scholen. Het gevaar is alleen dat we ons met z'n alle alleen maar gaan focussen op het behalen van de indicatoren. Als we dit op juiste wijze kunnen waarborgen, denk ik dat het vooral veel positieve effecten kan hebben op hoe de scholen en haar docenten presteren.

Doel en functies van prestatie management binnen de publieke sector

- Wat zijn volgens u de functies van het prestatie managementsysteem binnen het Montessori Lyceum Oostpoort? Met welk doeleinden wordt prestatie management of delen daarvan volgens u toegepast binnen het Montessori Lyceum Oostpoort?

Met het oog op verantwoording, dialoog, reflectie en het in kaart brengen in hoeverre beloftes realiteit worden en zich omzetten in daadwerkelijke opbrengsten, voeren wij prestatie management in.

Positieve effecten prestatie managementsysteem

Uit de literatuur is gebleken dat het toepassen van een prestatie managementsysteem kan zorgen voor de volgende 11 positieve effecten.

Prikkel tot innovatie, beloont prestaties, bevordert het leren, leidt tot verbetering van intelligence, draagt bij aan de verantwoording, waarborgt de keuzevrijheid van burgers, bevordering service, bevordert efficiëntie, helpt bij alloceren van budgetten, resultaten worden inzichtelijk en tenslotte zou het zorgen voor prikkels voor productie.

- Welke positieve effecten – wellicht ook niet benoemde effecten- heeft het prestatie managementsysteem van de school volgens u? En kunt u dit *kort* toelichten?

Ik denk dat een prestatimanagementsysteem voldoende aandacht krijgt in de organisatie, de effecten behaald kunnen worden. In het kwaliteitsbeleid document waarnaar ik je verwijst omvat elementen die hieraan samenhangen. Echter, dit is hetgeen wat op papier uiteindelijk staat. Het is niet zo dat dit in de individuele scholen evenveel en evengoed gehandhaafd wordt. Ik ben blij dat we stappen hebben gemaakt, maar daar zijn we nog niet met alle scholen, waaronder het Montessori Lyceum Oostpoort.

Perverse effecten prestatimanagementsysteem

Aan de andere kant is uit de literatuur gebleken dat prestatimanagement ook perverse (negatieve) effecten met zich mee kan brengen. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat het kan lijden tot; strategisch gedrag wat zorgt voor een vertekend beeld van de realiteit en de daadwerkelijke prestaties, het incompleet is omdat slechts gewerkt wordt aan de prestatie indicatoren waarnaar de focus uitgaat en dat de complexiteit van publieke diensten te veel buiten beschouwing wordt gehouden bij de prestatiemetingen.

- Bent u van mening dat er sprake is van deze perverse effecten en zo ja, welke? Het kan ook zijn dat er perverse effecten niet zijn benoemd. Deze kunt u ook aangeven.

Hetgeen dat ik vanuit mijn perspectief mee heb gekregen, is dat het meten van verschillende indicatoren en daar verschillende gesprekken over willen blijven voeren, zorgt voor druk op de docenten. We hebben veel signalen ontvangen dat de docenten vinden dat ons kwaliteitsbeleid soms te veel administratieve werkzaamheden met zich meebrengt. En ik denk dat dit te maken heeft met het feit dat dit in het verleden veel minder gebeurde. Dat zie ik als weerstand. Waarnaar geluisterd moet worden, maar dat er in zeer zekere zin vooralsnog gekeken moet worden naar de juiste middenweg om dit te bevorderen.

Wetmatigheid 1: mushrooming

Volgens hoogleraar en bedrijfskundig onderzoeker de Bruijn (2006) kan er op termijn sprake zijn van een wetmatigheid, welke negatieve gedragingen van het prestatimanagementsysteem illustreert. In dit onderzoek is het de bedoeling om in kaart te brengen of er sprake is van de volgende drie wetmatigheden: de wet van mushrooming, de wet van collectieve blindheid en de wet van het behoud van geperverteerde systemen. De eerste wetmatigheid houdt in dat de prestatie indicatoren met de jaren steeds meer aangevuld worden met nieuwe prestatie indicatoren, terwijl een goed prestatimanagementsysteem bestaat uit een beperkt aantal productfuncties, indicatoren en productiecijfers. Als het teveel

uitdijt is er sprake van de wet van mushrooming. Het kan zijn dat verfijning, uitbreiding en vernieuwing plaatsvindt in het prestatie-managementsysteem, nieuwe regels over prestatie-meting en uitzonderingsregels ontstaan.

- Bent u van mening dat hier, nadat de focus sinds 2016 steeds meer ligt op prestatie-management en prestatie-meting, sprake van is of is geweest van de wet van mushrooming in het Montessori Lyceum Oostpoort? En kunt u uw antwoord toelichten met ev. voorbeelden?

Ja, ik denk dat er in zeer zekere zin stappen zijn gemaakt als het gaat om prestatie-management en dat er meer prestatie indicatoren bij zijn gekomen. En dit komt vanuit twee hoeken. Ten eerste is de manier waarop de inspectie van onderwijs kijkt naar de prestaties veranderd. Op basis daarvan hebben we gekeken naar hoe dit vertaald kan worden naar de scholen. Vanuit mijn positie heb ik uiteindelijk vijf cirkels die de kwaliteitsontwikkeling zou moeten verankeren. Dit zijn de cirkel van belofte en vervulling, cirkel van opbrengsten, cirkel van reflectie, cirkel van dialoog, cirkel van verantwoording. En deze hebben allemaal meetindicatoren met zich meegenomen. Neem de opstelling van schoolplannen, schoolbegrotingen, evaluatie schoolplannen, cijferanalyses (slagingspercentages, gemiddelde examencijfers, verschil SE-CE de verantwoording daarvan door de secties en de schoolleiding. Het bekijken van de onderwijspositie, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en leerlingaantallen, lesobservaties, zelfevaluaties, tevredenheidsonderzoeken, dialoog stimuleren door studiedagen, ontwikkelgesprekken, studiedagen om het gesprek te stimuleren, verantwoording tussen directeur en bestuurder om alle aspecten van de inspectie te evalueren. Duidelijk is ook dat het taakbeleid ook uitgebreid wordt (ook in het kader van prestatie-management).

- De wet van mushrooming kan ontstaan de afstand groot is tussen de beoordelaar en de beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van? Daarnaast kan er sprake zijn van de wet van mushrooming als er wantrouwen bestaat tussen beoordelaar en beoordeelde. In hoeverre is daar volgens u sprake van?

Het is geen vorm van wantrouwen, maar het is wel een manier om de verantwoording goed te kunnen verrichten en als stichting zijnde de kwaliteit te waarborgen. Als stichting en dus ook op Montessori Lyceum Oostpoort-niveau hebben we de ambitie sinds 3 jaar uitgesproken om veel meer van zulke elementen te laten uitvoeren of verantwoordelijkheid te verplaatsen naar teamleider en sectieniveau en niet meer op directeur en adjunct-directeur niveau. Daarmee

proberen we ook draagvlak te creëren en feedback over het kwaliteitsbeheer te verkrijgen vanuit docentniveau.

Wetmatigheid 2: collectieve blindheid

- De tweede wetmatigheid houdt in dat door slechts de focus op prestatie management en haar productiecijfers het risico bestaat dat de prestatiemetingen niet overeenkomen met de gespannen werkelijkheid. Of terwijl: de prestatiemetingen en gebruikte prestatie indicatoren zorgen voor een vertekend beeld van de prestaties binnen de organisatie. In hoeverre is er de loop der jaren sprake geweest of is er sprake van collectieve blindheid in de organisatie? Kunt u uw antwoord toelichten?

Daar kan inderdaad sprake van zijn en dat is over het algemeen ook onvermijdelijk. Door niet alleen te focussen op de cijferanalyses, maar ook de focus te leggen op lesobservaties, tevredenheid enquêtes onder leerlingen en ouders, studiedagen te ontwikkelen om de ontwikkelingen binnen de school te stimuleren proberen we de daadwerkelijke kwaliteit te stimuleren.

Wetmatigheid 3: behoud van geperverteerde systemen

- De derde en ook laatste wetmatigheid is dat de organisatie het systeem behoudt, omdat het een ritueel is geworden binnen de organisatie, terwijl de essentie of toegevoegde waarde ervan ontbreekt. Het afbouwen of afschaffen van het prestatie management wordt dan niet meer gedaan. In hoeverre is wordt er binnen de organisatie volgens u vastgehouden aan een prestatie managementsysteem dat ontwikkeld is?

We zijn voortdurend in beweging. Zo ook als het gaat om het kwaliteitsbeleid en het prestatie managementsysteem. We vullen het beleid telkens bij met hetgeen dat centraal staat op dat moment. Ik merk wel dat het moeilijk voor ons is om indicatoren weer los te laten, zeker als daar in het verleden veel gesprekken over zijn gevoerd en dat dat een weloverwogen keus is geweest. Daarbij proberen we echter wel de waarde ervan te blijven stimuleren.

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die u kwijt wilt en waardevol kan zijn voor dit onderzoek m.b.t. hoe het prestatie management zich de afgelopen 5 jaar gemanifesteerd heeft?

Zoals je waarschijnlijk al weet zijn er verschillende dingen veranderd of heeft het systeem zich op verschillende manier echt ontwikkeld. Hetgeen dat de waarde van de ontwikkeling

denk ik verlaagd, is hetgeen dat er op de scholen op een afgebakende manier (en niet centraal) om wordt gegaan met prestatie management en meting. En ik denk dat dit zijn toegevoegde waarde zou kunnen hebben.

- Zijn er nog vragen m.b.t. het onderzoek?

Nee, ik zie graag het stuk achter tegemoet!

- Samenvatten
- Afsluiten met de vraag: is het goed als ik u gaandeweg het onderzoek benader voor aanvullende vragen indien dit nodig is?

Ja, zeker. Zoals ik al zei adviseer ik je mijn stuk over het kwaliteitsbeleid van de stichting Montessori scholengemeenschap Amsterdam te lezen. Hierin staan eigenlijk de hoofdlijnen van hoe kwaliteitsbeleid nu wordt vormgegeven. Dit was voorheen heel veel minder en anders.

