



## **Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs**

### **Door de cijfers het bos weer zien**

*Een onderzoek naar sturing met behulp van  
prestatie-indicatoren in instellingen voor  
voortgezet onderwijs met in achtneming  
van gescheiden verantwoordelijkheden*

CBE Nederland, Amsterdam  
Wik Jansen  
Dr. Olaf McDaniel  
Drs. Annemarie Neeleman

Juni 2010

# **Sturingsinformatie in het Voortgezet Onderwijs**

*Een onderzoek naar sturing met behulp van  
prestatie-indicatoren in instellingen voor  
voortgezet onderwijs met inachtneming  
van gescheiden verantwoordelijkheden*

Wik Jansen  
Dr. Olaf McDaniel  
Drs. Annemarie Neeleman

CBE Nederland, Amsterdam  
Juni 2010  
E: [w.jansen@cbe.nl](mailto:w.jansen@cbe.nl)

## Inhoudsopgave

Voorwoord:	
Drs. H.H. Post, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Directie Voortgezet Onderwijs	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	7
2. Het belang van sturing en vroegsignalering	9
3. De partners in sturing	12
4. Onderzoeksopzet	13
4.1 Het theoretisch kader	13
4.2 Informatiebehoefte voor sturing van onderwijsprocessen	13
4.3 Het project Sturingsinformatie	15
5. Opbrengsten van het project	17
5.1 Inventarisatie digitale vragenlijsten	17
5.2 Managementrapportages	18
5.3 Interviews en versnellingsessies	18
5.4 Modellen dashboardmeters	29
5.5 Een vaste set aan sturingsinformatie	40
6. Conclusies en aanbevelingen	50
6.1 Conclusies	50
6.2 Aanbevelingen	50
6.3 In gesprek met Sjoerd Slagter, voorzitter VO-raad	51
7. De volgende stap	52
8. Bijlagen	53
8.1 Deelnemende organisaties	53
8.2 Vensters voor Verantwoording	54
8.3 Opbrengstgerichtheid	54
8.4 CIPP-model	55
8.5 Afzonderlijke scores versnellingsessies	57
8.6 Totalscores digitale vragenlijsten	62
8.7 Literatuuroverzicht	65

## Voorwoord

Het vraagstuk van de bedrijfsvoering en interne informatievoorziening binnen de scholen van voortgezet onderwijs kan zich de laatste jaren in veel aandacht verheugen. In de politiek is er veel belangstelling voor kwaliteitsgegevens van scholen. Daarbij is de laatste jaren een verschuiving merkbaar van output gegevens (wat is er gepresteerd) naar procesgegevens (hoe kan de prestatie nog gedurende het proces worden verbeterd). En dat biedt onderwijsinstellingen de gelegenheid om op een tijdstip dat het er voor de leerling nog toe doet stappen te nemen die het eindresultaat van de leerling kunnen verbeteren. Deze resultaatgerichte aanpak past in de doelstellingen van het kabinet om meer opbrengstgericht werken te stimuleren en meer doorstroming naar het hoger onderwijs te realiseren. En daarin speelt het voortgezet onderwijs een cruciale rol.

Het in deze studie ontwikkelde concept van een management informatie cockpit biedt zowel wat betreft de inhoud als de onderscheiden lagen veel perspectief voor prestatie verbeteringen. Er bestaan in het onderwijsveld verschillende managementinformatie systemen, maar de in deze studie ontwikkelde brede visie overstijgt in detail, kwaliteit en bruikbaarheid als early warning systeem hetgeen tot nu beschikbaar is. Tezamen met *Vensters voor verantwoording* vormt het een compleet overzicht van voor instelling en samenleving relevante informatie voor sturing en verantwoording.

Het ministerie vindt het initiatief van de instellingen, onder leiding van CBE Nederland, zeer positief. Het resultaat biedt voor de gehele sector de ondergrond voor verdere initiatieven en bouw van een nieuwe generatie management informatie systemen waarin goed geselecteerde prestatie indicatoren uit verschillende bronnen en domeinen samengevoegd tot informatiedragers aan de hand waarvan de verantwoordelijke actoren binnen de VO instelling de juist actie kunnen ondernemen.

Henk Post,  
Directeur Voortgezet Onderwijs  
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



Rijksoverheid

## Samenvatting

Het *governance*-denken heeft in het voortgezet onderwijs onder andere geleid tot steeds meer aandacht voor de horizontale verantwoording. Steeds meer scholen gebruiken hiervoor de in het kader van het project 'Vensters voor Verantwoording' ontwikkelde indicatoren. Dit heeft de behoefte aan interne sturingsinformatie gevoed. Ook de nadruk die politiek en samenleving leggen op goede prestaties speelt hierbij een rol. Samen met 16 instellingen voor voortgezet onderwijs heeft CBE Nederland antwoord gezocht op de vraag welke sturingsinformatie op welke sturingsniveau van belang is.

We onderscheiden binnen instellingen voor voortgezet onderwijs 5 sturingsniveaus:

1. Raad van Toezicht
2. College van Bestuur
3. Directie
4. Middenmanagement
5. Leraren

In deze studie wordt gebruik gemaakt van het evaluatiemodel van Stufflebeam, waarin de evaluatie zich richt op de context, de input, het proces en het product. Voor uiteindelijk succes is het belangrijk dat de juiste doelen zijn bepaald (context) en of voor een goede strategie en inzet van mensen en middelen (input) is gekozen. Vervolgens is de kwaliteit van het monitoren (proces) van invloed op de doelrealisatie (product).

Met effectindicatoren wordt informatie verschaft over het product. Dat is informatie na afloop van het proces: het percentage geslaagde leerlingen, de gerealiseerde onderwijstijd, het ziekteverzuimpercentage en de jaarrekeninggegevens. Van effectindicatoren kunnen we leren. Ze kunnen bestuur en management stimuleren de besturing anders in te richten of de context en de input nog eens te bezien. Aan de proceskant verschaffen prestatie-indicatoren en – kengetallen degenen die verantwoordelijk zijn voor de (be)sturing de informatie die nodig is om tijdig te kunnen bijsturen. Daarmee kan voorkomen dat de resultaten tegenvallen en het doel niet gerealiseerd wordt.

Binnen het Project Sturingsinformatie is gericht informatie verzameld binnen de sector. Hiervoor is gewerkt met inventariserende vragenlijsten, interviews en versnellingsessies met vertegenwoordigers van de vijf sturingsniveaus. De opbrengst van deze aanpak is in dit eindrapport opgenomen. Rond een aantal kernindicatoren zijn subindicatoren onderscheiden, die op hun beurt weer zijn onderverdeeld in prestatie-indicatoren. Met de deelnemers is vervolgens het belang van de diverse indicatoren in beeld gebracht.

In totaal zijn 6 kernindicatoren onderscheiden:

1. Onderwijskwaliteit
2. Kwaliteit personeel
3. Financiën
4. Serviceniveau
5. Kwaliteit organisatie
6. Governance

De beantwoording van de vraag welke sturingsinformatie op welk sturingsniveau van belang is wordt hoofdstuk 5.5 beantwoord. Voor elk beslissingsniveau is aangegeven welke informatie het *dashboard* minimaal dient te bevatten en met welke frequentie - kwartaal of jaar- de sturingsinformatie minimaal 'ververst' dient te worden.

Na conclusies en aanbevelingen, wordt tot slot aangegeven langs welke route de resultaten van deze studie tot een goed werkende informatiecockpit kunnen leiden.

Reacties en commentaar worden op prijs gesteld: [w.jansen@cbe.nl](mailto:w.jansen@cbe.nl)

## 1. Inleiding

In 2006 organiseerde CBE voor het eerst een 'Boardroom Voortgezet Onderwijs'; sindsdien volgden er nog vele boardrooms. De elf voor deze eerste boardroom geselecteerde bestuurders uit het voortgezet onderwijs troffen elkaar frequent tijdens bijeenkomsten waarin zij strategische keuzes maakten voor hun organisaties. Zij deden dit op grond van gemeenschappelijk ontwikkelde inzichten rondom de thema's governance, innovatie en leiderschap. In het licht van de zich ontwikkelende governanceopvattingen namen zij het initiatief tot wat in aanvang het 'Project bestuurlijke informatievoorziening' heette. In dit initiatief hadden zij voor ogen om op basis van bestaande verticale informatiestromen en van zich in die tijd ontwikkelende horizontale informatiebehoefte een informatiearchitectuur ten behoeve van de gehele sector mogelijk te maken. Na de oprichting van de VO-raad is dit initiatief - en de in dit licht ontwikkelde indicatoren - overgedragen aan de sectororganisatie. Het geniet thans ruime bekendheid als Vensters voor Verantwoording. In bijlage 2 wordt beknopt informatie over dit succesvolle project gegeven.

De binnen Vensters voor Verantwoording gebruikte indicatoren noemen we **effectindicatoren**; ze geven een beeld van de output of outcome. Het zijn gegevens die informatie verschaffen over gerealiseerd succes en gebruikt kunnen worden bij **summatieve evaluatie**. De data die met Vensters voor Verantwoording beschikbaar komen, worden immers benut om de horizontale verantwoording via een dialoog met belanghebbenden te voeden. Met het beschikbaar hebben van deze data groeit bij steeds meer scholen de behoefte om in actuele bedrijfsprocessen tijdig te kunnen bijsturen, met als doel een gewenste ambitie te kunnen realiseren. De hiermee samenhangende vraag uit het VO-veld was voor CBE Nederland aanleiding om samen met 16 scholen/schoolbesturen in het voortgezet onderwijs op zoek te gaan naar relevante **prestatie-indicatoren**. Dit zoekproces wordt nader beschreven in hoofdstuk 4. De deelnemende organisaties treft u aan in bijlage 2.

Waar effectindicatoren behulpzaam zijn bij het gedegen terugkijken, komen prestatie-indicatoren tegemoet aan de groeiende behoefte aan *early warning signals*. Prestatie-indicatoren maken **formatieve evaluatie** mogelijk. Deze vorm van evaluatie is gericht op verbetering. In toenemende mate wordt van het onderwijs gevraagd prestaties te verbeteren en opbrengstgerichtheid te vergroten. In bijlage 2 schetsen we enkele ontwikkelingen op dit gebied. In tabel 1 vatten we het voorgaande nog eens samen:

Effectindicatoren t.b.v. summatieve evaluatie	Prestatie-indicatoren t.b.v. formatieve evaluatie
geven informatie over succes of falen van een factor of proces na afloop	geven tussentijds informatie over succes of falen van een factor of proces
zijn hulpmiddel bij het analyseren van het verloop (reactief)	bieden mogelijkheid tot (bij)sturen tijdens het proces (proactief)
maken het mogelijk te evalueren	maken (vroeg)signalering mogelijk
zijn vooral gericht op externe verantwoording	zijn vooral gericht op interne verantwoording

Tabel 1: Verschil tussen effect- en prestatie-indicatoren

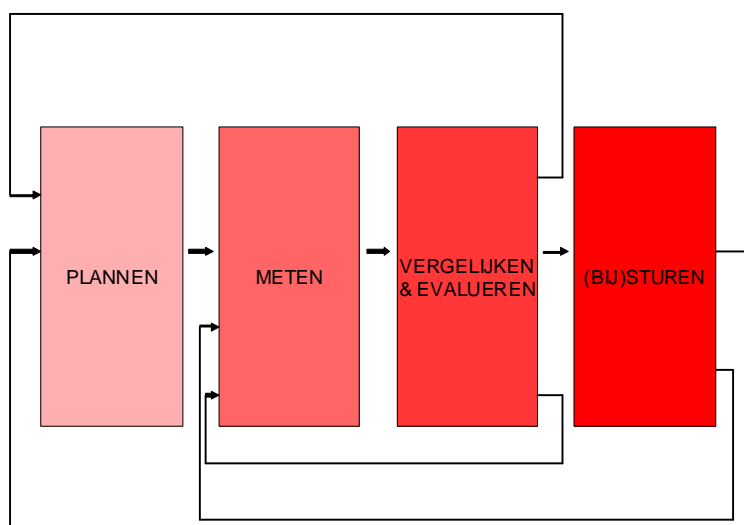
Op 21 april 2010 kopte NRC Handelsblad “Opbrengstgericht werken is de nieuwe mantra voor onderwijs”. Hoewel in dit artikel bedoeld wordt op onderwijsopbrengsten, vatten we in dit rapport opbrengstgerichtheid op in relatie tot de inzet van personeel en middelen in de breedste zin. Opbrengstgerichtheid en prestatiegerichtheid liggen in elkaars verlengde. Het project dat in deze rapportage centraal staat, wil er aan bijdragen dat in het voortgezet onderwijs in toenemende mate sprake zal zijn van een prestatiegerichte cultuur. Dit is in het belang van allen die in het onderwijs werken: leerlingen, leraren, schoolleiders en bestuurders. En daar heeft de samenleving, die steeds kennisintensiever wordt, alle baat bij.



## 2. Het belang van sturing en vroegsignalering

Met de beweging van *government* naar *governance* hebben scholen en schoolbesturen autonomie verworven. Dit brengt voor de besturing ondermeer met zich mee dat bestuur en intern toezicht in plaats van terugkijken meer vooruit zullen kijken en dat men in plaats van intern meer extern georiënteerd zal zijn. Deze autonomie brengt verplichtingen met zich mee. Zo moeten scholen inspelen op gerechtvaardigde wensen uit de samenleving en ontwikkelingen binnen de samenleving onderkennen en serieus nemen. Deze **responsiviteit** vertaalt zich in wensen betreffende bijvoorbeeld kwaliteit en transparantie. Niet inspelen op verlangens van de samenleving veroorzaakt een tegenbeweging bij de overheid, zo heeft het dossier betreffende de onderwijstijd geleerd. Ook zullen scholen nu zelf naar **legitimiteit** moeten streven. Legitimatie zal verdiend moeten worden in de samenleving en onder belanghebbenden. De stappen die scholen nu zetten om met behulp van Vensters voor Verantwoordelijkheid een horizontale dialoog met *stakeholders* te voeren zijn daarvoor een belangrijke start. Om in voldoende mate responsief te zijn en om de eigen activiteiten verantwoord te kunnen legitimeren, zal van het onderwijs steeds meer verwacht worden dat beloftes worden waargemaakt. In schoolgidsen staan zinnen als 'Wij maken onze resultaten voortdurend zichtbaar', 'Onze school heeft doorlopende leerlijnen met het vervolgonderwijs', 'Je krijgt bij ons alle kans je talenten te ontwikkelen' en 'Wij bieden kwalitatief goed onderwijs'. Alle betrokkenen bij de school hebben er recht op te vernemen hoe en met welk resultaat aan deze beloftes tegemoet gekomen wordt. Dat vraagt van de verantwoordelijken in de school om voortdurende sturing en tijdige bijsturing. Om tijdig in te kunnen grijpen als men in financiële zin uit de pas dreigt te lopen of de realisatie van een ambitie gevaar loopt, is vroegtijdige signalering - *early warning* - van belang. Dit vereist dat helder gemaakt kan worden wat men wanneer wil bereiken en hoe dat gemeenten zal worden. Daartoe werken organisaties vaak met een besturingscyclus.

De besturingscyclus kent in het algemeen een viertal fasen, die elkaar niet altijd op dezelfde wijze hoeven op te volgen. In schema is de besturingscyclus als volgt samen te vatten:



Figuur 1: Besturingscyclus

We lichten de verschillende fasen in de besturingscyclus toe:

1. *Plannen* - Een besturingscyclus begint met het bepalen van de koers. Deze toekomstgerichte uitspraak heeft betrekking op diverse onderling samenhangende aspecten van de organisatie en bevat idealiter tijdstippen waarop of perioden waarin realisatie gedeeltelijk of geheel een feit is.
2. *Metten* - De voortgang van de geplande koers wordt gemeten. Een veel gebruikte maatstaf waarmee dat gebeurt, is de (prestatie-)indicator. Een indicator is een meetpunt dat een goede indicatie geeft over succes of falen van een bepalende factor of van het functioneren van het proces<sup>1</sup> Naast prestatie-indicatoren wordt in dit verband ook gewerkt met kengetallen (zie verder). Het meten vindt ad hoc plaats of op vooraf bepaalde momenten.
3. *Vergelijken en evalueren* - De gemeten prestatie-indicatoren en kengetallen worden vergeleken met de geplande waarden. Het geconstateerde verschil wordt geanalyseerd.
4. *(Bij)sturen* - Vaststellen van adequate (bij)sturingsacties met als doel het besturingsproces weer op koers te brengen.

In hoeverre de besturingscyclus succesvolle sturing mogelijk maakt, hangt mede af van de sturingsinformatie waarover men beschikt. Het is van belang dat het aantal indicatoren beperkt blijft, dat de gekozen indicatoren daadwerkelijk iets zeggen over gewenste prestatie (in dat geval spreken we van *key performance indicators*) en dat ze te beïnvloeden zijn. Dit laatste betekent dat de indicatoren tot iemands verantwoordelijkheidsgebied horen.

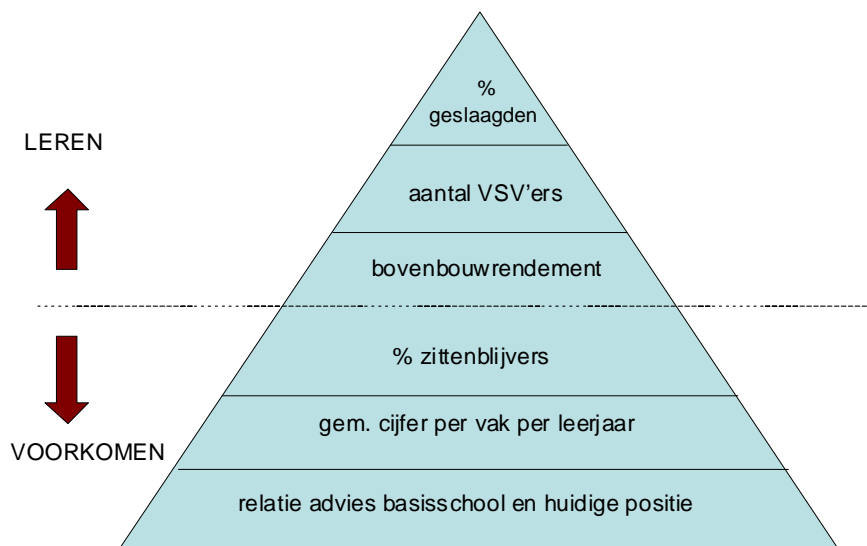
Goede indicatoren moeten volgens Mr. R.E. Jansen voldoen aan een drietal in tabel 2 opgenomen kenmerken:

Kenmerken indicatoren	Basis
Valide	Geldig causaal verband
Betrouwbaar	Nauwkeurig, geobjectiveerd
Relevant	Actueel, beïnvloedbaar, begrijpelijk, geaccepteerd, meetbaar

Tabel 2: Kenmerken van indicatoren

Deze kenmerken gelden zowel voor effectindicatoren als prestatie-indicatoren. Door actief met prestatie-indicatoren te werken kan de organisatie vroegtijdig bijsturen, zodat de oorspronkelijke ambitie alsnog gehaald kan worden. Effectindicatoren geven echter pas informatie aan het eind van het proces, als succes of falen al een gegeven is. Met behulp van onderstaande sturingsdriehoek tonen we een aantal indicatoren van een onderwijsinstelling in het voortgezet onderwijs.

<sup>1</sup> Definitie ontleend aan Ahaus en Diepman (zie literatuurlijst)



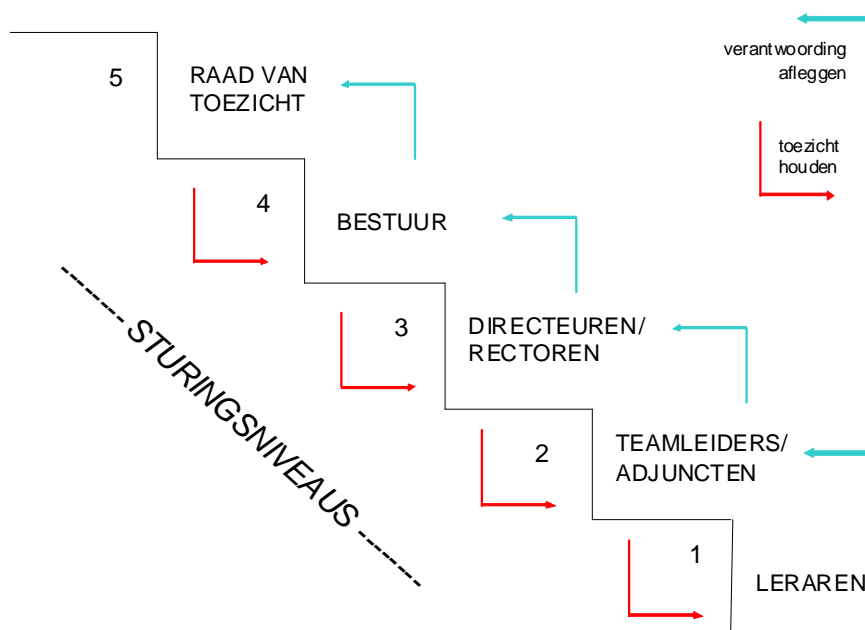
*Figuur 2: Sturingsdriehoek*

De indicatoren in het bovenste gedeelte van de driehoek zijn effectindicatoren. Na afloop van een schooljaar - of eigenlijk aan het eind van de schoolcarrière van leerlingen - weten we hoeveel procent van hen geslaagd is. Van dat gegeven, of van het aantal vroegtijdig schoolverlaters (VSV'ers) of van het bovenbouwrendement, kunnen we vervolgens iets leren voor komende jaren. De prestatie-indicatoren van het onderste deel van de sturingsdriehoek helpen ons te voorkomen dat het bovenbouwrendement of het percentage geslaagden tegenvalt. Op deze sturingsdriehoek is de ijsbergtheorie van toepassing: de effectindicatoren boven de 'waterlijn' zijn voor de buitenwereld zichtbaar, terwijl de prestatie-indicatoren onder de 'waterlijn' voor de interne (bij)sturing van belang zijn.

### 3. De partners in sturing

De besturingscyclus wordt beïnvloed door meerdere verantwoordelijkheidslagen in een scholenorganisatie. Het eerste beïnvloedingsniveau waarop sturing plaatsvindt wordt gevormd door de leraren en is het belangrijkste niveau voor het bereiken van studieresultaten. Immers, docenten zijn verantwoordelijk voor het leerproces, de onderwijsorganisatie, de kwaliteit van het overdrachtsproces, het studietempo en de uiteindelijke beoordeling van de leerlingen. Zij beslissen tevens over zaken als leermiddelen en didactische werkvormen. Team- of afdelingsleiders zijn, evenals adjuncten en correctoren, verantwoordelijk voor (bij)sturing van een deel van het primaire proces en vaak ook voor delen van de secundaire processen. Directeuren of rectoren hebben sturingsverantwoordelijkheid voor alle primaire en secundaire processen in de school. Het bestuur stuurt op hoofdlijnen de processen op de school of scholen aan en draagt zo nodig zorg voor bijsturing. De Raad van Toezicht, tot slot, gebruikt de indicatoren die in het toezichtkader zijn opgenomen om zijn toezichthoudende rol naar behoren te kunnen vervullen.

Elke verantwoordelijkheidslaag in de organisatie stuurt met en op indicatoren die voor degenen in die laag beïnvloedbaar zijn. Evenzo legt men hierover telkens verantwoording af aan de naast of hoger gelegen verantwoordelijkheidslaag. Immers, degene die stuurt heeft verantwoordelijkheid en legt dus verantwoording af. Hiermee wordt bereikt dat beleid en doelstellingen die aan de top zijn vastgesteld aan de basis ook worden uitgevoerd. Men noemt dat *policy deployment*: het laten doorwerken van beleidsdoelstellingen op het operationele niveau. Op deze wijze ontstaat een ketting van sturing en verantwoording:



Figuur 3: Cascade van sturing en verantwoording

## 4. Onderzoeksopzet

### 4.1 Het theoretisch kader

Op zoek naar een theoretisch kader voor het Project Sturingsinformatie zijn we uitgekomen bij het door professor Daniel Stufflebeam (USA) ontwikkelde CIPP-model. Dit model wordt veel gebruikt voor curriculumevaluatie in het onderwijs en is gebaseerd op de veronderstelling dat het belangrijkste doel van evaluatie verbetering is. Het acroniem CIPP refereert aan de vier fasen van een evaluatieproces:

1. Contextevaluatie
2. Inputevaluatie
3. Procesevaluatie
4. Productevaluatie

De twee laatste fasen zijn vooral van belang voor het Project Sturingsinformatie. De proces- en productkant van het CIPP-model staan in dit project namelijk centraal. Procesinformatie wordt verkregen met behulp van prestatie-indicatoren; zij geven inzicht in mogelijk succes of falen. Deze indicatoren bieden de mogelijkheid in te grijpen en bij te sturen op een tijdstip dat het nog van invloed kan zijn op de resultaten. Productinformatie wordt verkregen met behulp van effectindicatoren. Deze indicatoren confronteren ons vaak met een onomkeerbaar resultaat, effectindicatoren bieden vaak niet de mogelijkheid tot tijdige bijsturing. In bijlage 4 wordt het CIPP-model nader toegelicht.

### 4.2 Informatiebehoefte voor sturing van onderwijsprocessen

De afgelopen jaren hebben veel instellingen, soms in een samenwerkingsverband maar meestal afzonderlijk, pogingen gewaagd om relevante informatie te benoemen en te proberen die informatie op tijd en met adequate betrouwbaarheid beschikbaar te hebben. En een aantal instellingen is daarin ver gekomen en heeft – zo bleek uit ons onderzoek – goede rapportagetools ontwikkeld. Bij het systematisch en tijdig genereren van managementinformatie, blijkt men op een drietal hoofdproblemen te stuiten:

Ten eerste de frequentie van rapportage in relatie tot de gewenste snelheid van handelen. In veel gevallen is de informatie wel beschikbaar te maken, maar zijn er allerlei redenen waarom dat voor proactief handelen niet op tijd komt, of net niet de goede informatie bevat. Veel van de systemen blijken zich vooral te richten op het top management en niet op de lagen daaronder.

Ook de betrouwbaarheid van informatie bleek tijdens een onderzoek nog altijd een probleem. Zeker daar waar er veel verschillende informatiedragers naast elkaar bestaan, waarvan niet zelden een aantal sterk verouderde, blijkt het lastig de juiste informatie op tafel te krijgen. Doelstelling van het onderzoeksproject was dan ook het in beeld brengen van indicatoren die relatief snel kunnen worden ontwikkeld en die voor de verschillende lagen in de organisatie de kern van het handelen vormen. Op tijd, betrouwbaar en gericht op sturing en prestatieverbetering.

Een tweede punt is de ontwikkeling van relevante prestatie-indicatoren waarin vele losse informatiegegevens worden gegenereerd tot enkele betekenisvolle sturingsgegevens. Wij troffen maar weinig voorbeelden van een doordachte opbouw van dit type prestatie-indicatoren aan. Dit heeft tot gevolg dat instellingen soms bijna letterlijk verdrinken in de veelheid van informatiegegevens. Selectie van gegevens en samenvoeging van gegevens tot enkele prestatie-indicatoren is dan ook een volgende doelstelling van het project.

Een derde belangrijk punt is dat veel van de bestaande managementinformatiesystemen – logischerwijs – zijn opgebouwd vanuit de technische mogelijkheden van de het moment waarop ze werden gebouwd. Het design van de management-informatiekaart is dus beperkt tot hetgeen technisch op dat moment (of bij een initiatiefnemende instelling) mogelijk was. De technologie ontwikkelt zich snel en met een geheel nieuwe architectuur op komst (o.a. Service Oriented Architecture - SOA, Software as a Service - SAAS en open source benaderingen) konden we de studie benutten om los van tijdelijke technologische beperkingen het ideale management informatiemodel te schetsen. En in de wetenschap dat de komende jaren alle oude systemen zullen worden vervangen door nieuwe technologie en er op die markt een voor de scholen aantrekkelijke concurrentieslag aan de gang is, is de verwachting dat in de praktijk aangesloten kan worden op systemen die technologisch ‘state of the art’ zijn steeds meer voor de hand liggend.

Hieronder treft u in het licht van bovenstaande enkele veelzeggende opmerkingen die tijdens de verschillende interviews en versnellingsessies zijn opgetekend en die de onderzoekers hebben geïnspireerd bij het ontwikkelen van de modellen zoals gepresenteerd in hoofdstuk 5.

*“De middenmanager handelt nu vooral vanuit zijn intuïtie en minder vanuit kengetallen.”*

*“Docenten zouden ideaal gezien hun resultaten moeten kunnen vergelijken met andere docenten uit de sectie en de school. Dit zou op z’n minst een gespreksonderwerp moeten zijn.”*

*“In je administratie moet zichtbaar zijn wat de speerpunten in je doelstellingen uiteindelijk kosten! Wat is het rendement dat je tegenover de kosten kunt zetten?”*

*“85% van het geld dat je als school binnenkrijgt, komt uit leerlingenadministratie. Hier moet je dus heel goed inzicht in hebben.”*

*“Rapportages over kwaliteit zijn lastig als beïnvloedbare primaire gegevens niet op orde zijn.”*

*“De lacunes zitten momenteel niet zozeer bij het item financiën, maar wel bij de overige kern-indicatoren in relatie tot financiën.”*

*“We weten weinig van het rendement van de investeringen in personeel.”*

*“Hoe kun je als begeleider een goede verwachting hebben van je leerling als je zijn progressie niet precies kunt meten?”*

*“Heeft een goede docent minder lessen nodig voor goede resultaten?”*

*“Wat zegt de samenstelling van je huidige docentenpopulatie over die van over vijf jaar?”*

*“Het uiteindelijke doel van de school kun je alleen met uitstekende human resources behalen.”*

*“Het ontbreekt aan inzicht of de 1<sup>e</sup> graads docenten beter functioneren dan de 2<sup>e</sup> graads.”*

*“Meer is minder op toezichtniveau.”*

*“Veel meters is alleen voor hoogvliegers en daar is in het onderwijs geen sprake van.”*

*“Ik wil graag persoonlijk gescoord worden op het gebied van tevredenheid en cijfers.” (docent)*

*“85% van het totale budget wordt uitgegeven aan personeel, de rest zijn beheerskosten. Bij besparingen kom je dus uiteindelijk altijd uit bij lesplanning en roostering. Daarom luistert het vrij nauw wat wel en niet functioneert. Met de indicatoren van de cockpit moet je onderbouwde keuzes kunnen maken waar je op basis van de cijfers naartoe wilt.”*

*“Voorafgaand aan de discussie over geschikte indicatoren, moeten de doelstellingen van de organisatie duidelijk zijn.”*

*“Het zou het implementatiesucces van het nieuwe systeem ten goede komen als je snel met de resultaten kunt werken: niet eerst 5 jaar gegevens verzamelen voordat je wat kunt zeggen.”*

*“Het gaat niet om controle (niet te veel willen beheersen), maar om in control zijn. Hier is nog wel een cultuurverandering voor nodig.”*

*“De kwaliteit van de docent wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om de missie van de organisatie te kunnen realiseren. De kwaliteit van de docent zal dan ook inzichtelijk moeten worden vanuit een samengestelde indicator.”*

*“Het gaat uiteindelijk om een relevante set van competenties. Beseft wordt dat voor leerlingen van verschillende niveaus en/of leeftijd mogelijk ook verschillende competenties vereist zijn om te kunnen spreken van een kwalitatief goede docent.”*

*“Als de Onderwijsinspectie de kwaliteit van het onderwijs in een school als (zeer) zwak beoordeelt en de betreffende school onder geïntensiveerd toezicht plaatst, zet de externe toezichthouder in feite de interne toezichthouder op dat punt buiten spel”.*

Voor het initiële ontwerp zal de ontwerpmethodiek die CBE Nederland al eerder voor het MBO heeft ontwikkeld verder worden uitgebouwd en verfijnd.

#### **4.3 Het Project Sturingsinformatie**

Bij het onderzoek dat in het kader van het Project Sturingsinformatie in de periode november 2009 tot maart 2010 heeft plaatsgevonden, zijn 16 scholen en schoolbesturen betrokken. De betreffende organisaties worden in bijlage 2 (8.2) vermeld.

Het onderzoek is als volgt opgezet:

- a. Met behulp van een digitale vragenlijst is geïnventariseerd welke softwarepakketten scholen in het VO momenteel ten behoeve van de bedrijfsvoering gebruiken en aan welke sturings- en vroegsignaleringsinformatie, die niet uit de gebruikte ICT-programmatuur is te halen, men behoefte heeft.
- b. Er zijn onder de deelnemers in het project voorbeelden van managementrapportages verzameld. Deze zijn globaal geanalyseerd.
- c. Met elk van de deelnemers heeft op locatie aan de hand van een standaard vragenlijst een uitvoerig interview plaatsgevonden. De interviewverslagen zijn vervolgens geanalyseerd.
- d. Vervolgens heeft met elke groep partners in sturing een versnellingsessie plaatsgevonden. Tijdens deze computerondersteunde brainstormbijeenkomsten zijn gedeelde uitspraken gedaan over de voor het eigen sturingsniveau en de naastliggende sturingsniveaus relevante indicatoren.
- e. De gegevens uit de vijf versnellingsessies zijn vervolgens verwerkt en geanalyseerd. Mede op basis van de literatuurstudie zijn de proces- en productinductoren per niveau van sturing en verantwoording bepaald en is aangegeven met welke frequentie ze als verantwoordingsinformatie aan het naastliggende hogere niveau gerapporteerd zouden moeten worden. Zie hoofdstuk 5.5.



## 5. Opbrengsten van het project

Langs de lijn van de in hoofdstuk 4 beschreven onderzoeksopzet geven we een beknopte beschrijving van de opbrengsten per onderdeel:

### 5.1 Inventarisatie digitale vragenlijsten

Om een indicatie te krijgen van de op dit moment gebruikte administratiesystemen in het VO-veld, is de deelnemers gevraagd dit voor de volgende zes bedrijfsvoeringelementen in kaart te brengen:

1. Leerlingadministratie
2. HRM (incl. personeel- en salarisadministratie en formatieplanning)
3. Financiële administratie
4. Ziekteverzuim
5. Rooster- en clusterprogrammering
6. Tevredenheidsonderzoek / Kwaliteitszorg

Om de in dit project geïnventariseerde percentages van wat meer draagkracht te voorzien, zijn in onderstaande tabellen – met toestemming – ook de resultaten verwerkt van een soortgelijke inventarisatie bij het project Vensters voor Verantwoording van de VO-raad (d.d. maart 2010). In onderstaande tabellen treft u de top 3-scores per element. Alle tabellen zijn, gezien de kwantitatieve sterkte van de gegevens, gesorteerd op de hoogste relatieve score. De totaalscores zijn opgenomen als bijlage.

1. Leerlingadministratie	
1. Magister	57%
2. @VO	28%
3. Vocus	11%

2. HRM (incl. personeel- en salarisadministratie en formatieplanning)	
1. Edukaat/Caso	45%
2. Raet Online	8%
3. Mercedes	8%

3. Financiële administratie	
1. Exact (o.a. Globe, Financials)	40%
2. Afas (o.a. Profit)	19%
3. Finofix	9%

4. Ziekteverzuim	
1. Caso/Edukaat	15%
2. VerzuimXpert	10%
3. Raet	9%

5. Rooster- en clusterprogramming	
1. GP Untis	52%
2. Zermelo	15%
3. Magister	9%

6. Tevredenheidsonderzoek / Kwaliteitszorg	
1. VO-spiegel	32%
2. Kwaliteitsscholen.nl	25%

Tabel 4: Overzicht van de belangrijkste voor de bedrijfsvoering gebruikte administratiesystemen

Op de open vraag welke noodzakelijk indicatoren in verband met sturing en vroegsignalering niet uit de huidige applicaties te halen zijn, wordt een veertigtal indicatoren genoemd, de meesten slechts een enkele maal. Slechts enkele indicatoren worden meerdere malen genoemd, dit zijn lesuitval, liquiditeitsplanning, rentabiliteit en solvabiliteit (deze laatste drie indicatoren werden echter ook in het voorbeeld genoemd en hebben daardoor waarschijnlijk in sterke mate als inspiratie gediend). In het algemeen wordt aangegeven dat er wel behoefte bestaat om een aantal belangrijke variabelen te combineren tot samengestelde indicatoren. Er is echter nauwelijks een gedeeld beeld welke variabelen dat zouden moeten zijn.

## 5.2 Managementrapportages

De ontvangen managementrapportages hebben hoofdzakelijk betrekking op budgetresultaten, die variabel per maand tot per semester worden gepubliceerd. Een enkele keer bevat de rapportage personele gegevens. Over het primaire proces wordt bijna niet gerapporteerd.

## 5.3 Interviews en versnellingsessies

Mede op basis van de interviews die zijn afgenomen op de participerende instellingen is een relevante set van indicatoren samengesteld waaruit de ideale managementcockpit gericht op vroegsignalering en sturing zou moeten worden opgebouwd. Aangezien de cockpit op een vijftal beslissingsniveaus zal functioneren, leek het de onderzoekers zeer wenselijk om de modellen die zijn ontwikkeld aan de hand van de inventarisatie onder (voornamelijk) bestuurders ook te toetsen aan deze overige niveaus: raden van toezicht, directeuren, teamleiders en docenten.

De methodiek die hiervoor gekozen is, is die van een versnellingsessie. Een versnellingsessie is een computergestuurde bijeenkomst waarin, aan de hand van een vooraf opgestelde agenda, deelnemers hun ideeën en meningen inbrengen via laptops die in een computernetwerk met elkaar zijn verbonden. De resultaten worden direct door de computer gegenereerd en geanalyseerd en vervolgens weer aan de groep voorgelegd, wat kan leiden tot bijstelling en verfijning op punten. Opvattingen worden verzameld van een groep personen, die direct op een beeldscherm worden weergegeven en vervolgens verder worden bewerkt. In feite dwingt deze methodiek deelnemers om vanuit een groot aantal, door henzelf ingebrachte relevante issues en items te komen tot een beperkte geprioriteerde lijst. Daar waar geen gemeenschappelijkheid kan worden bereikt, identificeert deze methodiek in alle scherpthe de verschillen waarover in een later stadium nader kan worden gesproken.

De uitkomsten van de vijf sessies zijn verwerkt in de modellen zoals geschetst in paragraaf 5.4 van deze rapportage. De meest opmerkelijke uitkomsten van de afzonderlijke sessies staan hieronder gepresenteerd.

### 5.3.1 Raad van Toezicht

Uit de uitslagen van de versnellingsessie en in de discussie bleek dat de aanwezige leden Raad van Toezicht, in tegenstelling tot de verwachtingen op basis van de interviews, veel gewenste informatie voorhanden hebben en ook redelijk tevreden zijn over de kwaliteit van de informatie. Daarnaast gaven de deelnemers aan uitdrukkelijk te willen worden geïnformeerd volgens het principe “minder is meer”: men wil op een transparante, eenvoudige en overzichtelijke manier worden geïnformeerd. Men geeft nadrukkelijk aan niet alleen in financiën geïnteresseerd te zijn, maar ook in onderwijs, HRM en bedrijfsvoering, zij het op een hoger abstractieniveau. Van de meeste gepresenteerde (sub)indicatoren wil de Raad van Toezicht slechts kennisnemen; het ondernemen van eventuele acties vindt men de verantwoordelijkheid van de bestuurders. Over een aantal zaken wil de Raad van Toezicht op voorhand in gesprek met het bestuur om kritische grenzen en marges af te spreken (zoals in het geval van de mate van bevoegdheid in relatie tot het totale personeelsbestand). De uitvoering ervan laat men echter graag over aan de bestuurders en onderliggende managementlagen.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte toezichthoudende taken van de Raad van Toezicht en de bijbehorende thema’s waar men over geïnformeerd wil worden:



*Figuur 4: Gewenste sturingsinformatie Raad van Toezicht*

Indicatoren waar de leden Raad van Toezicht niet in geïnteresseerd zijn, betreffen over het algemeen gegevens waarvan de sturing lager in de organisatie geborgd zou moeten zijn,

zoals toetsresultaten, aantal geschorste leerlingen, aantal sollicitanten per vacature. Deze informatie zou alleen maar afleiden van de kerntaken van de Raad van Toezicht en het hogere abstractieniveau op welke men de gegevens wil kunnen interpreteren. Deelnemers geven bijvoorbeeld duidelijk aan dat het de taak van de manager/bestuurder is om de kwaliteit van het personeel te bewaken.

Wanneer gevraagd wordt naar de gewenste frequentie van de voorhanden zijnde of aangeleverde informatie geven de leden Raad van Toezicht aan het meest regelmatig behoefte te hebben aan:

1. Toezicht op de uitgaven (autorisatie)
2. Huisvesting
3. Onderwijsinnovatie
4. Onderwijsontwikkeling
5. Veiligheid van de school

Qua frequentie is het minst behoefte aan:

1. Examenresultaat
2. Governance van de school
3. Identiteit van de school
4. Tevredenheid van de eindgebruikers
5. Marktpositie / demografie
6. Competenties van personeel

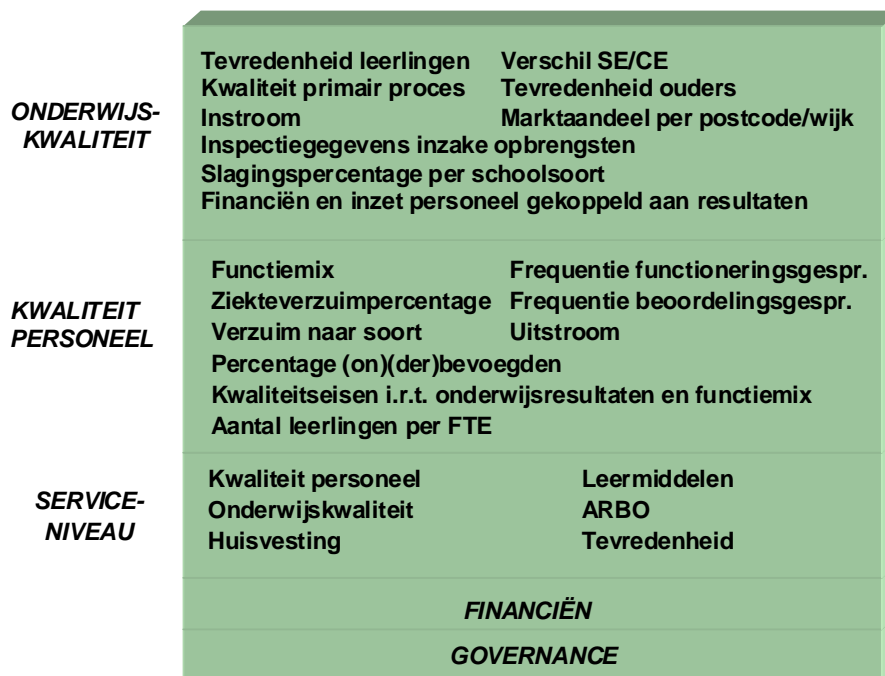
### 5.3.2 (College van) Bestuur

Ook de bestuursleden geven aan vooral behoefte te hebben aan informatie volgens het principe minder is meer (“veel meters is alleen voor hoogvliegers en daar is in het onderwijs geen sprake van”). Hierbij wordt opgemerkt dat een kleiner aantal (samengestelde) indicatoren leidt tot een kleinere kans om zand in de ogen gestrooid te krijgen: bovenliggende meters moeten niet een te positief beeld demonstreren t.o.v. onderliggende meters. Met deze opmerking is in de uiteindelijke ontwerpen terdege rekening gehouden.

Naast de in de sessie gepresenteerde indicatoren, geven de bestuurders aan geïnteresseerd te zijn in de resultaten van geformuleerde doelen en missie: vaak sterk identiteitsgerelateerde onderwerpen die elke instelling op papier heeft staan, maar eigenlijk zelden tot nooit in enige vorm toetst. Zijn de medewerkers überhaupt op de hoogte van de missie van de instelling en, zo ja, worden ze door de school empowered om hier hun steentje aan bij te dragen? Ook het innovatief vermogen zou volgens de bestuurders getoetst moeten worden. Deze beide elementen zijn dan ook toegevoegd aan de modellen die u in deze rapportage aantreft.

Op het gebied van onderwijskwaliteit geven de bestuurders aan behoefte te hebben aan indicatoren betreffende de analyse van zorgleerlingen, kwaliteit van toetsing (longitudinaal), kwaliteit van de lessen (niet alleen via de subindicator ‘tevredenheid’) en contact leraar-leerling. Ook deze elementen hebben een plek gekregen in de ontwikkelde modellen.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte informatiegebieden van het (College van) Bestuur en de bijbehorende subindicatoren<sup>2</sup>:



Figuur 5: Gewenste sturingsinformatie (College van) Bestuur

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur is de bestuurders tijdens de versnellingsessie alleen gevraagd naar een nadere invulling en score van de kernindicatoren onderwijskwaliteit, kwaliteit personeel en serviceniveau. De kernindicatoren financiën en governance zijn derhalve niet nader uitgewerkt in figuur 2. Dit zegt echter niets over het belang en de waarde van deze kernindicatoren: in enkele van de interviews is hier wel nader op ingegaan. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de modellen. De bestuurders hebben bovendien tijdens de sessie aangegeven dat gegevens rond het al dan niet voldoen aan wet- en regelgeving tijdig inzichtelijk moeten zijn.

Hieronder volgen m.b.t. de kernindicatoren onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel enkele subindicatoren waarvan de bestuurders menen dat deze informatie voor hen niet direct relevant is, maar in veel gevallen wel op een lager (directie)niveau belegd zou moeten zijn.

#### *Onderwijskwaliteit*

- Loopbaan oriëntatie en begeleiding (LOB)
- Diagnose van zorgleerlingen
- Aantal geschorste leerlingen in relatie tot reden
- Percentages sector-/profielkeuze

<sup>2</sup> Vanwege de statische invulling van het metertje “financiën” (solvabiliteit, rentabiliteit, liquiditeit en weerstandvermogen) is deze niet getoetst in de vijf versnellingsessies. Dit zegt echter niets over de importantie van deze meter in het licht van het uiteindelijke sturingsdoel: een organisatie die “in control” is. Deze staat als vanzelfsprekend buiten kijf.

- Aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden
- Verzuimpercentage + reden
- Gemiddeld aantal leerlingen per digitale werkplek
- Cijfers schoolexamens per school, per vak
- Presentie
- Gemiddelde klassengrootte per leerjaar, per afdeling

#### *Kwaliteit personeel*

- Karakteristieken leerlingen definiëren in relatie tot competenties docenten
- Aantal sollicitanten per vacature
- Diversiteitsverhouding in relatie tot gewenste diversiteitsverhouding
- M/V-verhouding in relatie tot gewenste M/V-verhouding

De volgende sturingsinformatie wordt door de bestuurders van essentieel belang geacht voor de managementlaag direct onder hen, de directeuren, m.b.t. onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel:

Onderwijskwaliteit	Kwaliteit personeel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Slagingspercentage per schoolsoort</li> <li>▪ Verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend)</li> <li>▪ Cijfers schoolexamens per school, per vak</li> <li>▪ Basisschooladvies/toetsresultaat in relatie tot schoolsoortplaatsing</li> <li>▪ Prestatie leerlingen in relatie tot verwachting/advies PO</li> <li>▪ Percentage bevorderde leerlingen per leerjaar</li> <li>▪ Cohortanalyse</li> <li>▪ Uitstroom/doorstroom/opstroom/afstroom</li> <li>▪ Kwaliteit primair proces</li> <li>▪ Kwaliteit toetsing</li> <li>▪ Lesuitval in relatie tot realisatie onderwijstijd</li> <li>▪ Inspectiegegevens inzake opbrengsten</li> <li>▪ Mate van tevredenheid van ouders</li> <li>▪ Deelname percentage basisonderwijs in de regio</li> <li>▪ Presentie</li> <li>▪ Aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden</li> <li>▪ Aantal LWOO-leerlingen per leerjaar per schoolsoort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Didactische kwaliteiten</li> <li>▪ Pedagogische kwaliteiten</li> <li>▪ Kwaliteitseisen in kader van onderwijsresultaten en functiemix</li> <li>▪ Ziekteverzuimfrequentie</li> <li>▪ Ziekteverzuimpercentage</li> <li>▪ Verzuim naar soort</li> <li>▪ Uitstroom personeel in relatie tot totaal personeel + reden</li> <li>▪ Frequentie functioneringsgesprekken</li> <li>▪ Frequentie beoordelingsgesprekken</li> <li>▪ Voortgang POPS</li> <li>▪ Lesfactor</li> </ul>

*Tabel 5: Relevante sturingsinformatie voor directeuren – gezien vanuit bestuurders*

De bestuurders sluiten de sessie af met de opmerking dat een waardevolle samenstelling van de sturingscockpit een dynamisch proces is: er moet voortdurend gemonitord worden of de samenstelling van de cockpit (afstemming waarde onderliggende meters vs. bovenliggende meter) de juiste gegevens oplevert. Dit zou ingericht kunnen worden via een monitorgroep met een afvaardiging uit alle sturingslagen.



Foto's versnellingsessie (College van) Bestuur – 11 maart 2010

### 5.3.3 Directeuren

Directeuren geven tijdens de sessie aan behoefte te hebben aan een set van standaarden, bijvoorbeeld op het gebied van zorg of opleidingsschool. Wanneer voldoe je aan bepaalde criteria? Omdat dit dynamische processen zijn, moet ook de sturingscockpit dynamisch ingericht kunnen worden, met veranderende standaarden, criteria en definities.

Onderstaand een schematische weergave van de door de deelnemers relevant geachte informatiegebieden voor directeuren en de bijbehorende subindicatoren:

<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	Aantal VSV'ers	Tevredenheid leerlingen
	Tevredenheid ouders	Percentage geslaagden
	Slagingspercentage per schoolsoort	
	Realisatie missie en doelen	
	Inspectiegegevens inzake opbrengsten	
	Aantal verwijderde IIn i.r.t. reden	
	Financiën en inzet personeel gekoppeld aan resultaten	
<b>KWALITEIT PERSONEEL</b>	Tevredenheid personeel	Tevredenheid ouders
	Aantal onvervulbare vacatures	Tevredenheid leerlingen
	Aantal klachten per docent	Ziekteverzuimpercentage
	Inspectieoordelen	Aantal leerlingen per FTE
<b>SERVICE- NIVEAU</b>	Kwaliteit personeel	Leermiddelen/ICT
	Onderwijskwaliteit	ARBO
	Huisvesting	Tevredenheid
	Communicatie	Veiligheid
<b>FINANCIËN</b>		
<b>GOVERNANCE</b>		

Figuur 6: Gewenste sturingsinformatie directeuren

Hoewel de onderzoekers op voorhand vermoedden dat directeuren behoefte hebben aan sturingsinformatie op een lager detailniveau dan bestuurders, blijkt dat niet overduidelijk uit de vergelijking van bovenstaande figuren. De grootste verschillen bevinden zich op het gebied van de kwaliteit van het personeel: directeuren zien graag sturingsinformatie betreffende tevredenheid van personeel, ouders en leerlingen, inspectieoordelen en het aantal klachten per docent. Bestuurders zijn meer gericht op gegevens rondom ziekteverzuim (naar soort), (on)(der)bevoegdheid, functionerings- en beoordelingsgesprekken, uitstroom en functiemix.

Als we bovenstaande figuur vergelijken met de inschatting die bestuursleden hadden gemaakt over de informatiewens van de directeuren, valt op dat beide lijsten redelijk van elkaar verschillen: directeuren zetten zelf veel meer in op tevredenheid (zowel op het gebied van onderwijskwaliteit als kwaliteit personeel), terwijl de bestuursleden wat betreft onderwijskwaliteit hadden ingezet op 'kwaliteit primair proces en toetsing' en 'prestaties in relatie tot de verwachtingen van het basisonderwijs' en wat betreft de kwaliteit van het personeel op 'kwaliteitscompetenties', 'ziekteverzuim' en de 'frequentie van functionerings- en beoordelingsgesprekken'. Dit zijn alle thema's die onder bestuurders ook hoog scoorden bij de inrichting van hun eigen cockpit.

Er zijn slechts weinig (sub)indicatoren die onvoldoende scores wat betreft relevantie. Er is wel een aantal (sub)indicatoren dat volgens de directeuren van groter belang is voor de omliggende sturingslagen (bestuurders aan de ene kant en teamleiders aan de andere kant). Opgesplitst naar de kernindicatoren onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel, zijn dit de volgende:

#### *Onderwijskwaliteit*

##### Bestuur

- Realisatie Missie en Doelen
- Inspectiegegevens inzake opbrengsten
- Financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten
- Deelname percentage basisonderwijs in de regio

##### Teamleiders

- Aantal leerlingen dat op-/afstroomt
- Percentage bevorderde leerlingen per leerjaar
- Verzuimpercentage + reden
- Kwaliteit lessen
- Kwaliteit toetsing
- Basisschooladvies in relatie tot schoolsoortplaatsing
- Diagnose zorgleerlingen
- Taal- en rekenachterstand
- Verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend)

#### *Kwaliteit personeel*

##### Bestuur

- Inspectieoordelen
- Tevredenheid overige stakeholders



## Teamleiders

- Tevredenheid leerlingen
- Tevredenheid ouders
- Tevredenheid personeel
- Ziekteverzuimfrequentie
- POP / PAP
- Frequentie beoordelingsgesprekken
- Frequentie functioneringsgesprekken
- Aantal klachten per docent
- Competenties wet BIO
- Inspectieoordelen



*Foto's versnellingsessie Directeuren – 15 maart 2010*

### 5.3.4 Teamleiders

Teamleiders geven voorafgaande aan de sessie aan dat veel van de door hen gewenste informatie al voorhanden is in het kader van Vensters voor Verantwoording. Gegevens over de tevredenheid van stakeholders ontbreken hier echter in en worden wel als zeer belangrijk gezien. Teamleiders zijn wel degelijk (in tegenstelling tot de verwachting van bestuur en directie) geïnteresseerd in financiële informatie, zolang deze gekoppeld is aan de kwaliteit van personeel en onderwijskwaliteit. Er moet voor hen een duidelijke relatie bestaan tussen de noodzaak van een investering en de (meetbare) resultaten.

Wanneer de teamleiders gevraagd wordt naar gegevens waar zij graag over zouden beschikken, maar die op dit moment nog niet voorhanden zijn, noemen zij de volgende indicatoren m.b.t. onderwijskwaliteit en kwaliteit personeel:

Onderwijskwaliteit:

- Innovatief vermogen
- Sociaal economische indicatoren
- Beoordeling overige relevante stakeholders
- Financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten

Kwaliteit personeel:

- Karakteristieken leerlingen definiëren i.r.t. competenties docenten
- Overige niet onderwijsgerelateerde competenties
- Tevredenheid overige stakeholders

Hieruit blijkt, zoals hierboven al werd geconstateerd, een behoefte aan tevredenheidsgegevens en samengestelde indicatoren m.b.t. financiën en docentcompetenties.

Onderstaand een schematische weergave van de door de teamleiders gewenste informatiegebieden en de bijbehorende subindicatoren:

<b>ONDERWIJS-KWALITEIT</b>	Verzuimpercentage + reden Examencijfers per school/vak Tevredenheid leerlingen Diagnose zorgleerlingen Slagingspercentage per schoolsoort Aantal verwijderde lln i.r.t. reden	Kwaliteit lessen Verschil SE/CE Tevredenheid ouders Aantal geschorste lln i.r.t. reden
<b>KWALITEIT PERSONEEL</b>	Tevredenheid personeel, ouders, lln Frequentie beoordelingsgesprekken Aantal onvervulbare vacatures Aantal klachten per docent	Ziekteverzuimfrequentie Ziekteverzuimpercentage Verzuimduur Opleiding
<b>SERVICE-NIVEAU</b>	Kwaliteit personeel Onderwijskwaliteit Veiligheid Communicatie	Leermiddelen Roosterzaken Tevredenheid
<b>INVESTERINGEN IN KWALITEIT PERSONEEL</b>	Kwaliteit personeel Onderwijskwaliteit Externe oordelen over docenten	Investeringsratio GAP-analyse
<b>ONDERWIJS-RISICO</b>	Kwaliteitseisen extern toezicht Kwaliteit personeel Aantal leerlingen	Imago Financiële situatie Onderwijskwaliteit

*Figuur 7: Gewenste sturingsinformatie Teamleiders*

Zoals blijkt uit bovenstaande figuur zijn bij de teamleiders voor het eerst de subindicatoren 'investerings in kwaliteit personeel' en 'onderwijsrisico' getoetst<sup>3</sup>. Beide subindicatoren werden door de teamleiders als belangrijke schakels gezien voor het *in control* houden van de organisatie. De kwaliteit van het personeel en de onderwijskwaliteit zijn bij beide samengestelde indicatoren van wezenlijk belang.

Daarnaast zijn deze subindicatoren opgebouwd uit enkele kleinere elementen zoals een GAP-analyse, investeringsratio, externe oordelen (investerings kwaliteit personeel) en imago, aantal leerlingen, financiële situatie en kwaliteitseisen extern toezicht (onderwijsrisico). De onderlinge samenhang blijkt uit de modellen zoals in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

<sup>3</sup> In de eerdere versnellingsessies is, gezien de complexiteit van deze indicatoren, gestart met het toetsen van de kernindicatoren 'onderwijskwaliteit' en 'kwaliteit personeel'. Naarmate er een groeiende consensus over de invulling van deze indicatoren werd bereikt, zijn de onderzoekers overgegaan tot het toetsen van de overige (kern)indicatoren.

Indicatoren die de teamleiders m.b.t. onderwijskwaliteit van belang achten voor de docenten overlappen voor een groot deel met de eigen informatiebehoeften (zoals we eerder zagen bij de verwachte informatiebehoeften van directeuren gezien vanuit bestuurders). Dit zijn:

- Kwaliteit lessen
- Cijfers schoolexamens per school, per vak
- Mate van tevredenheid van leerlingen
- Verschil gemiddeld SE-/CE-cijfer (incl. trend)
- Mate van tevredenheid van ouders
- Taal- en rekenachterstand

Alleen het laatste item maakt geen deel uit van de eigen toplist.



Foto's versnellingsessie Teamleiders – 15 maart 2010

### 5.3.5 Docenten

De deelnemende docentengroep geeft tijdens de sessie nadrukkelijk aan dat zij zichzelf meer verantwoordelijkheden toedichten op het gebied van de kwaliteit van het personeel dan op het gebied van onderwijskwaliteit. Dit laatste vinden zij meer de verantwoordelijkheid van de teamleider, blijkende uit de consequent lagere scores voor indicatoren die gerelateerd zijn aan onderwijskwaliteit. De docenten geven tevens aan een sterkere profilering van de subindicator 'leerling' te missen: dit is je *core business* en kan dus niet alleen verstopt zitten onder de subindicator 'tevredenheid leerling' (dit is volgens de docenten bovendien lastig te meten omdat recente gebeurtenissen/incidenten van groot belang zijn op de mening van leerlingen).

Wat betreft de kwaliteit van het personeel geven de docenten aan zelf in grote mate verantwoordelijk te zijn voor het op peil houden van hun competenties. Zij geven bovendien graag persoonlijk gescoord te worden op het gebied van tevredenheid en cijfers.

Indicatoren die gerelateerd zijn aan professionaliteit (zoals competenties Wet BIO, niet-onderwijsgerelateerde competenties en onderzoeksvaardigheden) vinden zij het meest wettelijk in de uiteindelijke opbouw van de kernindicator kwaliteit personeel. Tegelijkertijd spreekt men de vrees uit dat pedagogische en didactische kwaliteiten lastig te meten zijn.

Onderstaand een schematische weergave van de door de docenten gewenste informatiegebieden en de bijbehorende subindicatoren (de kernindicator serviceniveau is niet getoetst en ontbreekt derhalve in deze weergave):

<b>KWALITEIT PERONEEL</b>	<b>Didactische kwaliteiten</b>	<b>Pedagogische kwaliteiten</b>
	Identiteit school Basisgegevens personeel Kwaliteitseisen Wet BIO evt. aangevuld met instellingseisen Gem. opleidingsbudget per FTE Frequentie functioneringsgesprekken	Externe oordelen
<b>ONDERWIJS- KWALITEIT</b>	<b>Tevredenheid leerlingen</b>	<b>Tevredenheid ouders</b>
	Verschil SE/CE Cijfers schoolexamens per school/vak Slagingspercentage per schoolsoort Gem. klassengrootte per leerjaar/afdeling Presentie	Doorstroom
<b>PROFESSIO- NALITEIT</b>	<b>Didactische kwaliteiten</b>	<b>Kwaliteitseisen instelling</b>
	Pedagogische kwaliteiten Competenties Wet BIO	Funciemix

Figuur 8: Gewenste sturingsinformatie Docenten

Indicatoren waar docenten m.b.t. kwaliteit personeel en onderwijskwaliteit niet in geïnteresseerd zijn, zijn de volgende:

*Kwaliteit personeel*

- Verzuim naar soort
- Ziekteverzuimpercentage
- Duur verzuim
- Lengte dienstverband
- M/V-verhouding in relatie tot gewenste M/V-verhouding
- Leeftijdsopbouw in relatie tot gewenste leeftijdsopbouw
- Diversiteitsverhouding in relatie tot gewenste diversiteitsverhouding
- Gemiddelde formatie omvang (werktijd factor)
- Percentage dubbel/overbevoegden

Hieruit blijkt eens te meer dat docenten voornamelijk geïnteresseerd zijn in kwaliteits- en competentie-indicatoren en, logischerwijs, niet zo zeer in basis- of verzuimgegevens.

### Onderwijskwaliteit

- **Deelname percentage basisonderwijs in de regio**
- **Marktaandeel per postcode/wijk/gemeente**
- Aantal leerlingen uit APC-gebieden
- Aantal LGF-leerlingen per leerjaar/schoolsoort
- Aantal VAVO-leerlingen per schoolsoort
- Aantal LWOO-leerlingen per leerjaar per schoolsoort
- Aantal voortijdig schoolverlaters (VSV'ers)
- Lesuitval in relatie tot realisatie onderwijstijd
- Aantal uitgevallen onderwijs activiteiten
- **Vershil per sexe**
- **Etnische herkomst**
- Cohortanalyse
- **Loopbaan oriëntatie en begeleiding (LOB)**
- Financiën en inzet personeel koppelen aan resultaten

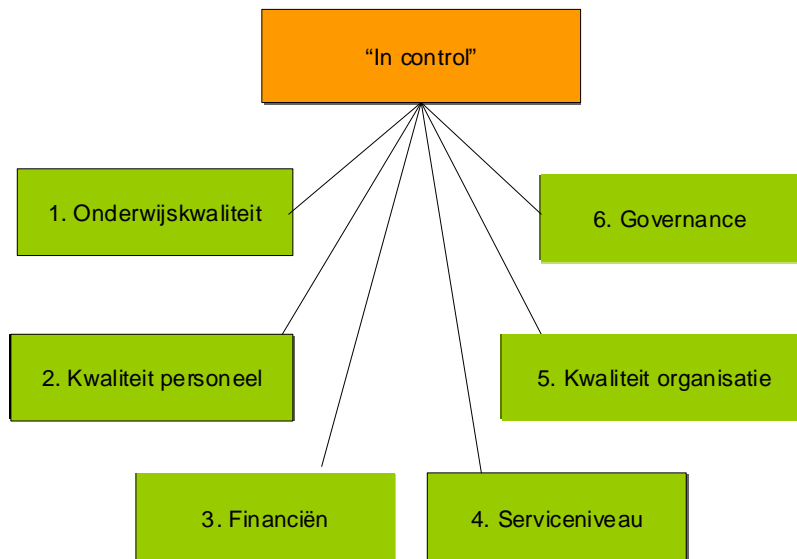
De vetgedrukte items uit bovenstaande lijst behoren volgens de docenten niet tot het informatiepakket van de teamleiders en dienen dus of hoger in de organisatie belegd te worden (deelname basisonderwijs, marktaandeel, LOB) of geschrapt te worden uit de informatiemodellen. Dit laatste is gebeurd voor de indicatoren 'verschil per sexe' en 'etnische herkomst'.



*Foto's versnellingsessie Docenten – 11 maart 2010*

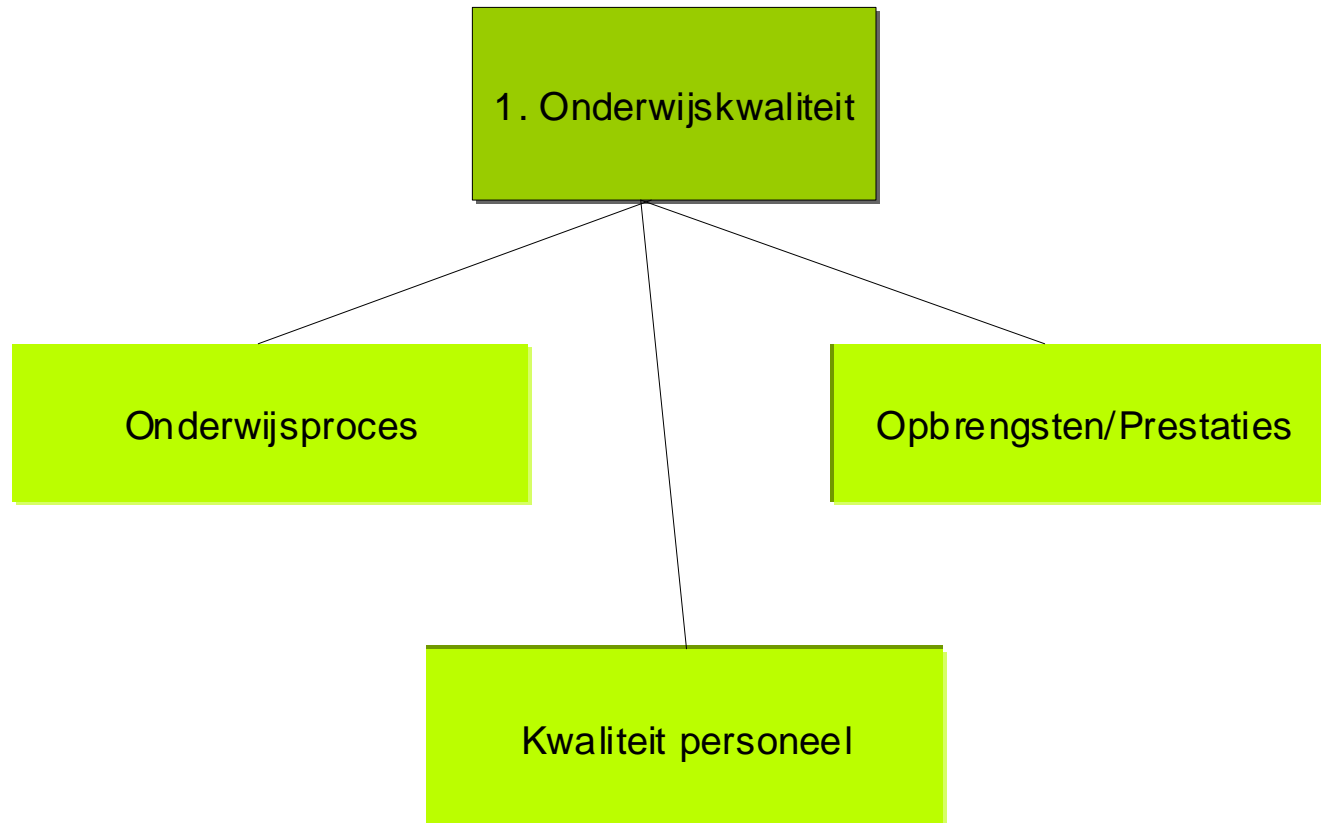
### 5.4 Modellen dashboardmeters

De in de vorige paragraaf gepresenteerde analyse van de vijf versnellingsessies heeft – samen met de interviews, inventariserende vragenlijsten en literatuurstudie – geleid tot de volgende modellen voor inrichting van de 'managementinformatie cockpit'. Per kernindicator volgt een schematische weergave. Omwille van een optimale representatie van de onderliggende gegevens, is ervoor gekozen om de kernindicator 'onderwijskwaliteit' nader op te splitsen in de subindicatoren 'onderwijsproces' en 'opbrengsten/prestaties' (naast de derde kernindicator 'kwaliteit personeel' die als subindicator onderdeel uitmaakt van 'onderwijskwaliteit'.

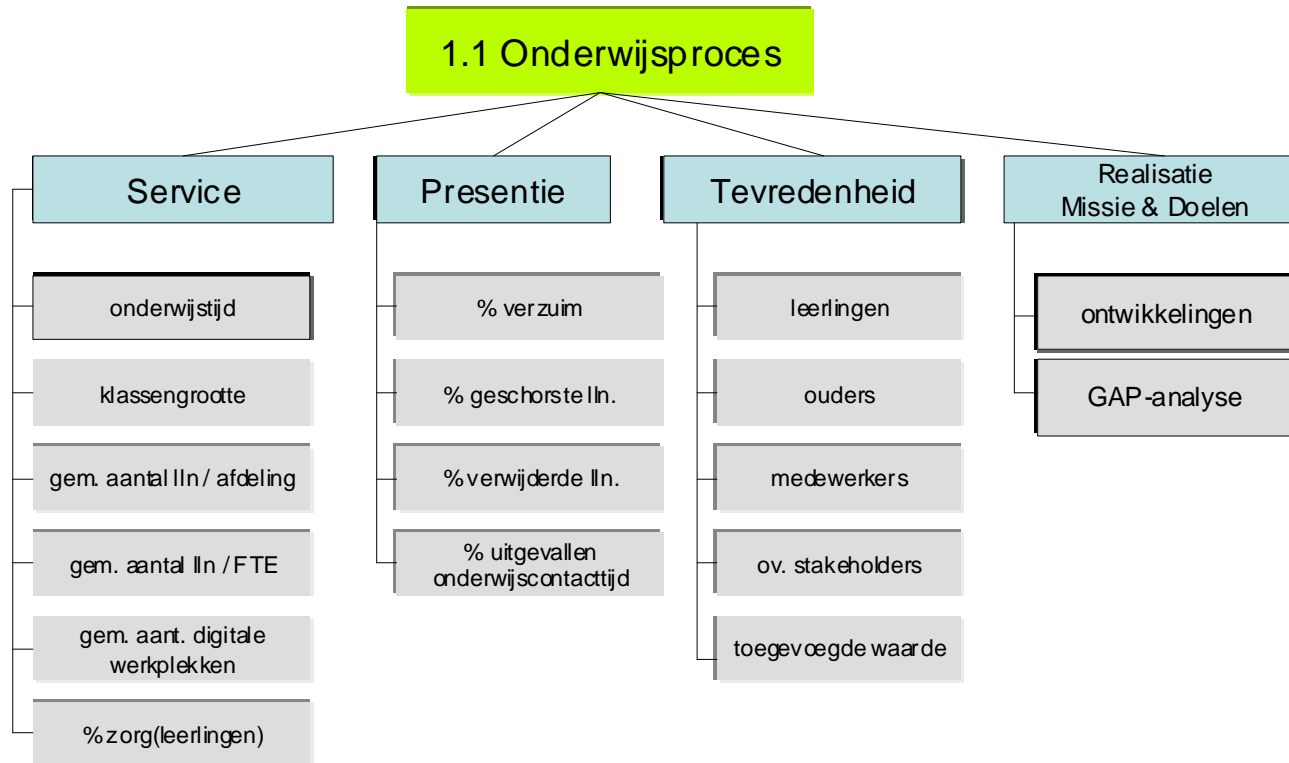


*Figuur 9: Kernindicatoren managementdashboard "in control"*

Figuur 10: Opbouw kernindicator Onderwijskwaliteit

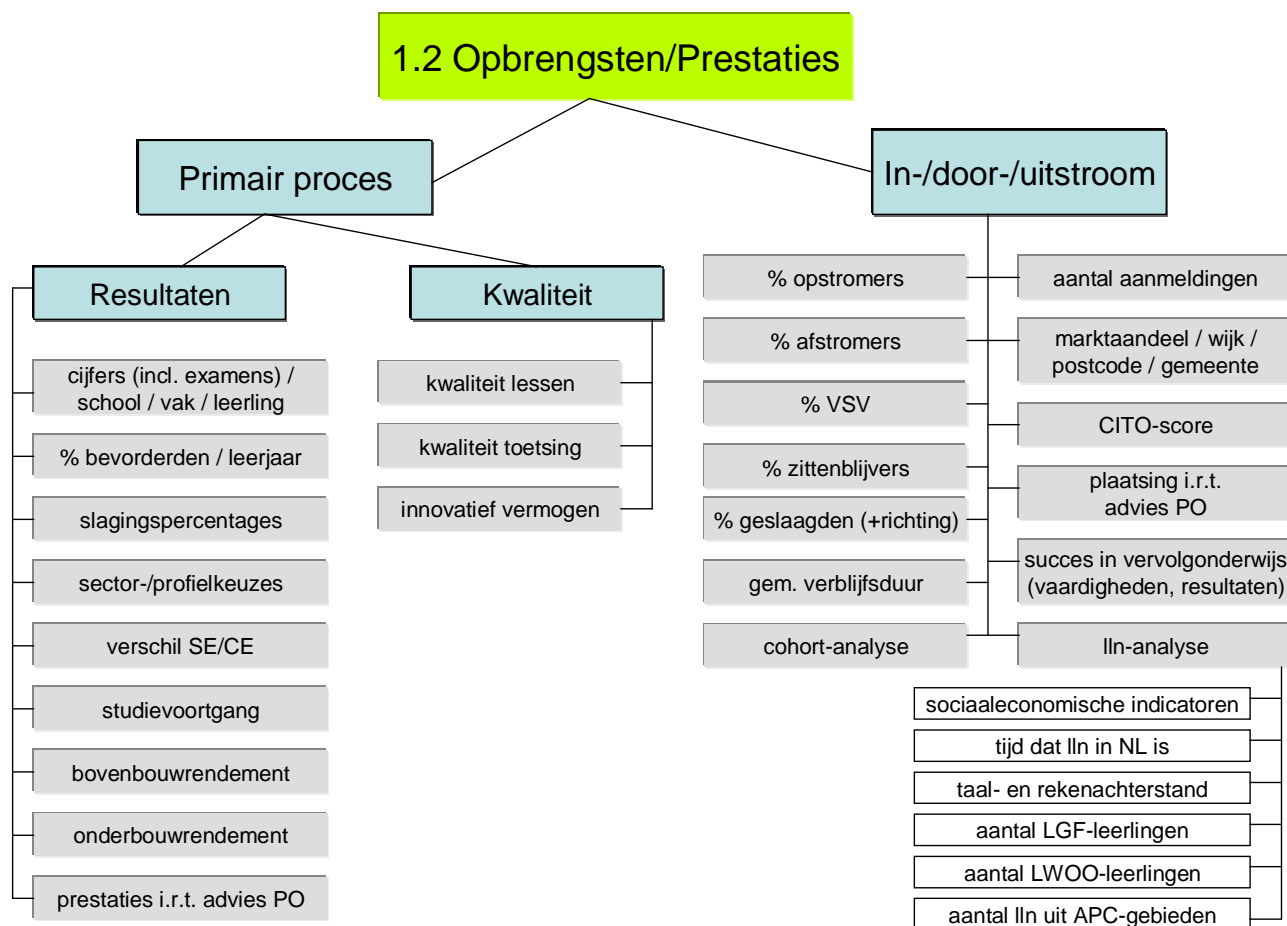


Figuur 11: Opbouw subindicator Onderwijsproces (als onderdeel van Onderwijskwaliteit)

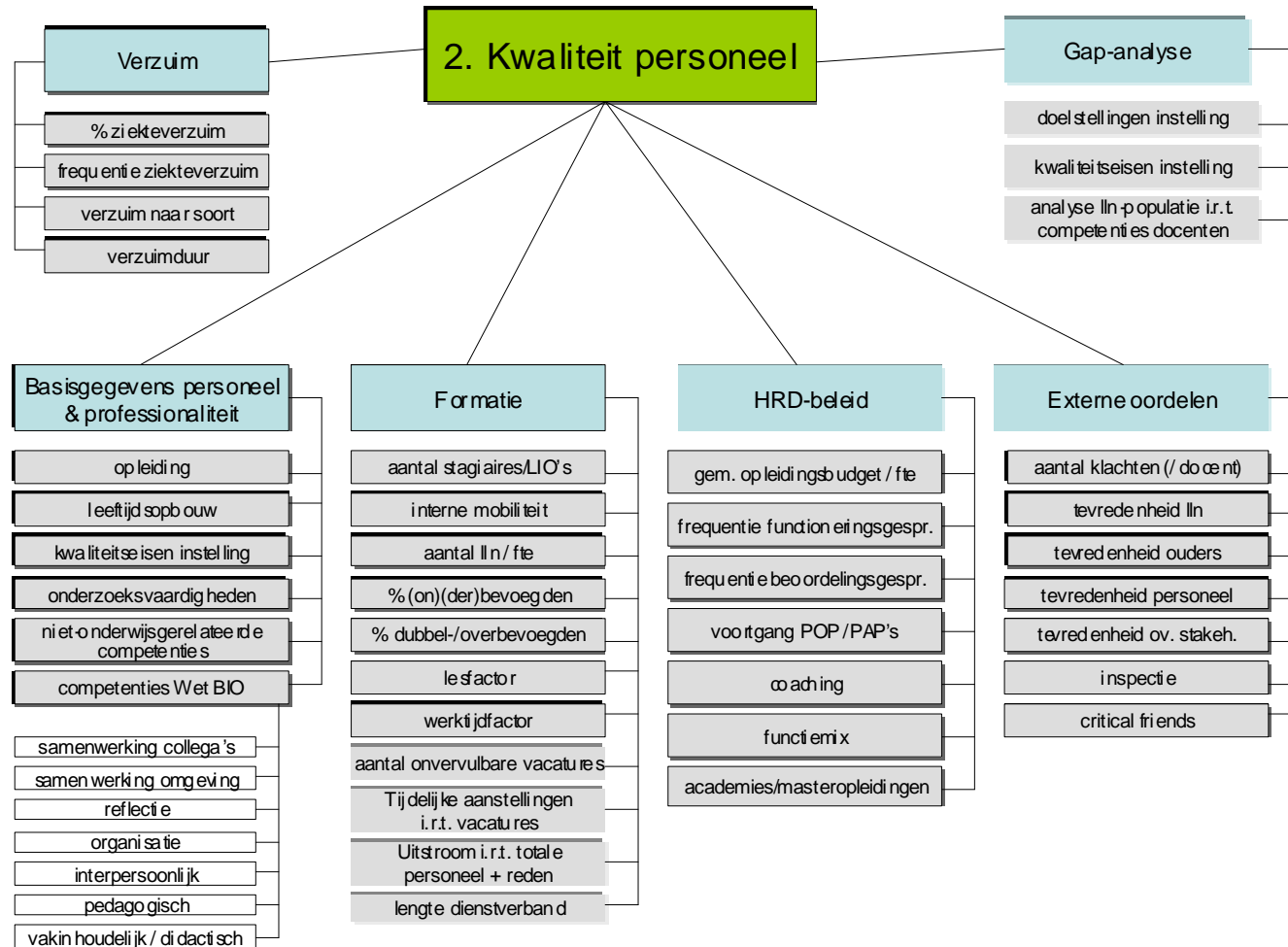




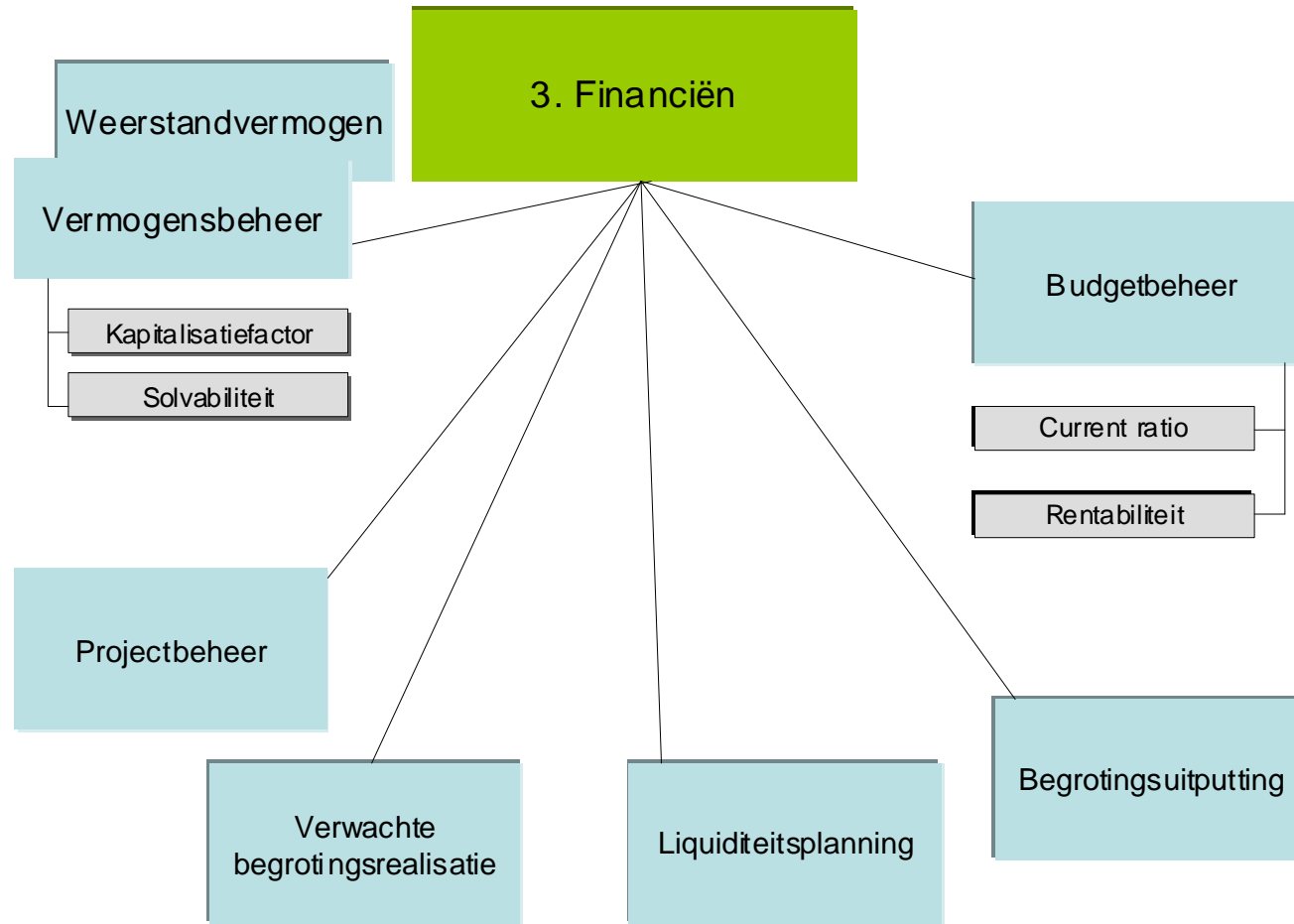
Figuur 12: Opbouw subindicator Opbrengsten/Prestaties (als onderdeel van Onderwijskwaliteit)



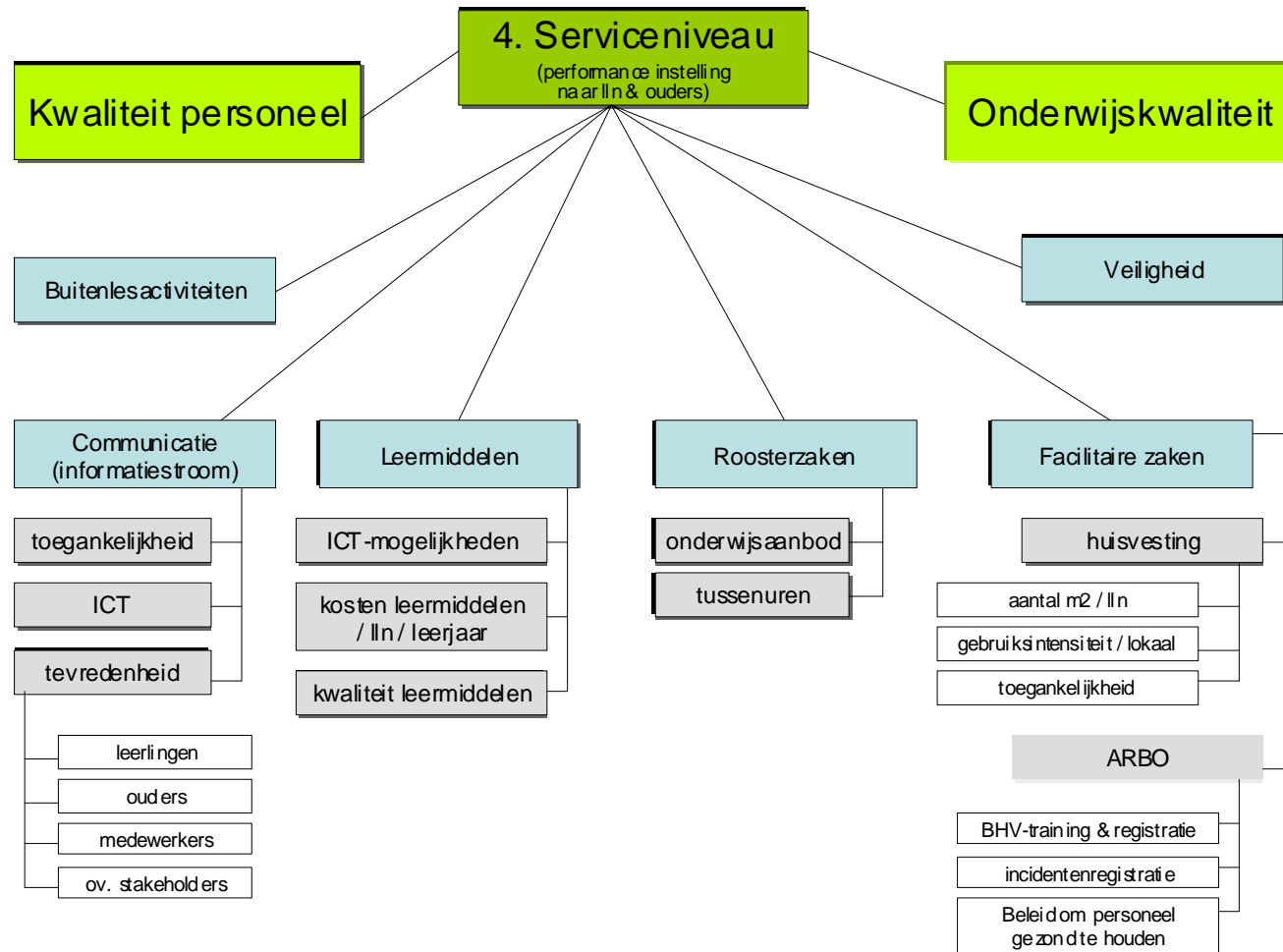
Figuur 13: Opbouw kernindicator Kwaliteit personeel



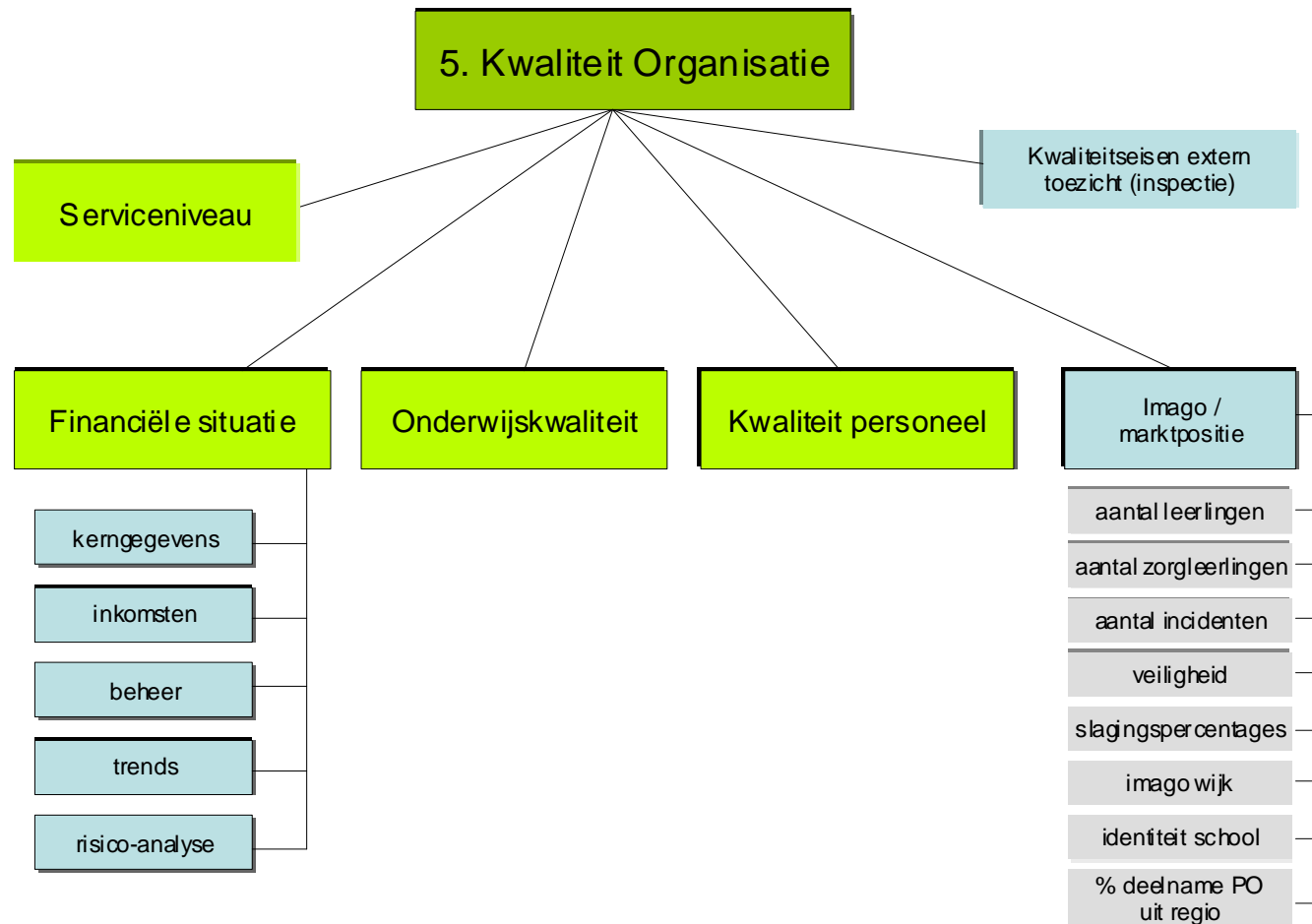
Figuur 14: Opbouw kernindicator Financiën



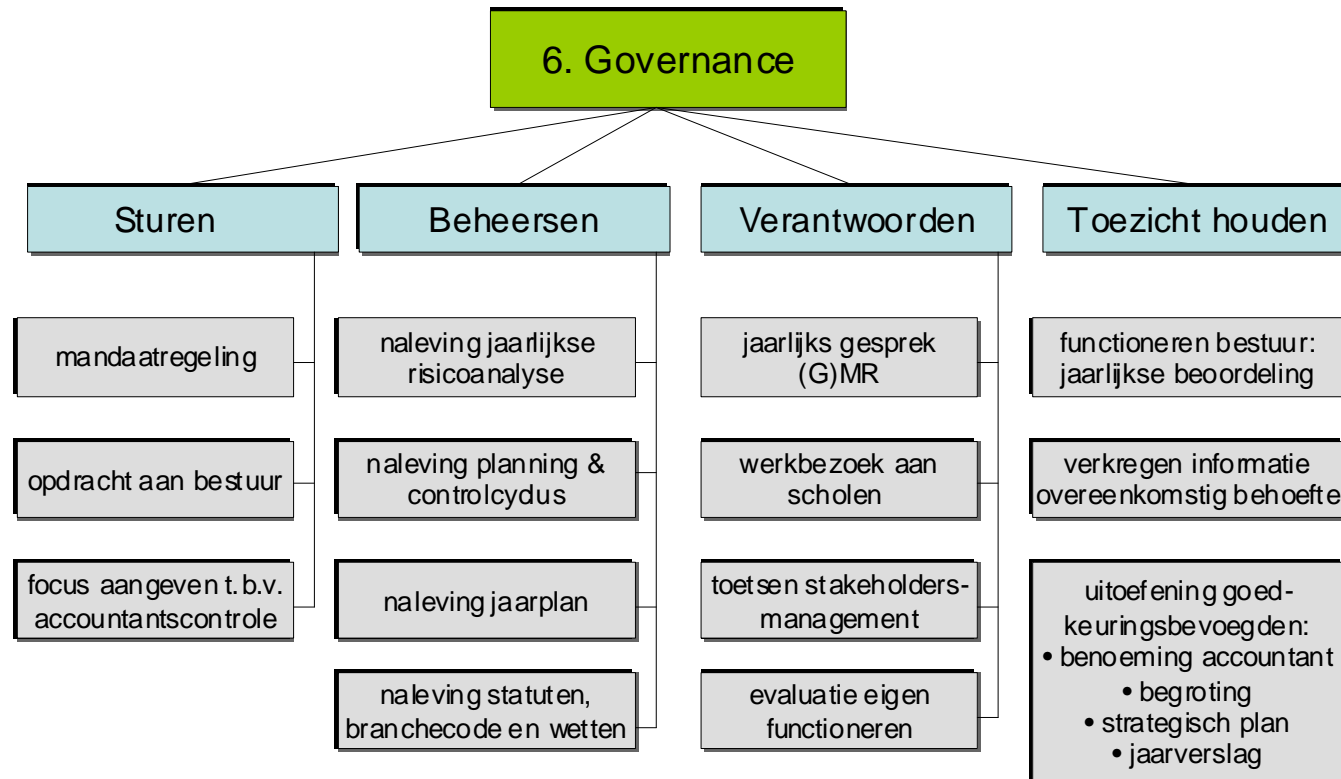
Figuur 15: Opbouw kernindicator Serviceniveau



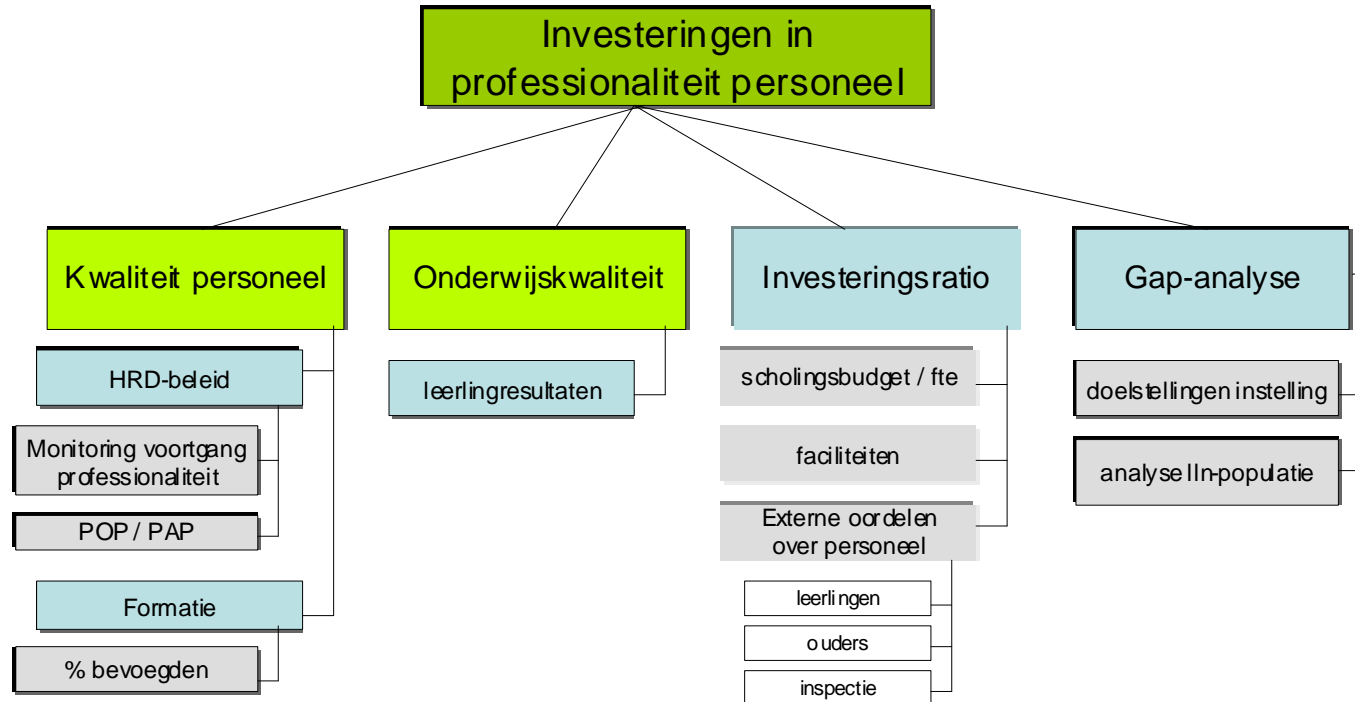
Figuur 16: Opbouw kernindicator Kwaliteit organisatie



Figuur 17: Opbouw kernindicator Governance

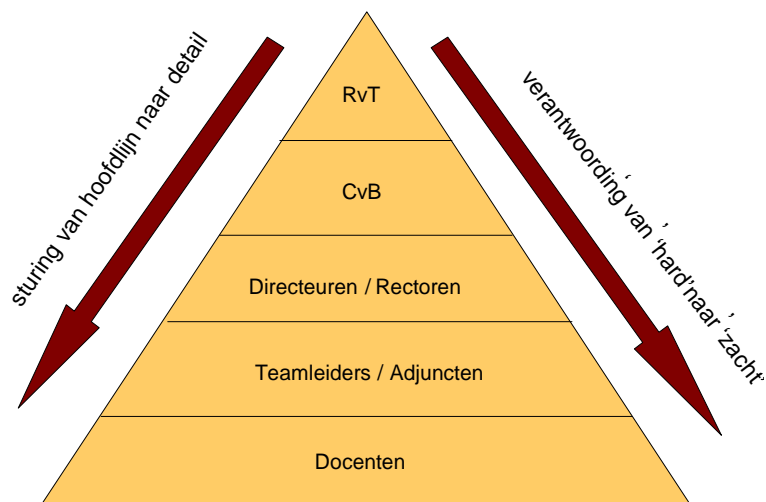


Figuur 18: Opbouw subindicator Investerings in kwaliteit personeel



## 5.5 Een vaste set aan sturingsinformatie

Om per beslissingsniveau te bepalen over welke sturingsinformatie elke verantwoordelijkheidslaag minimaal zou moeten beschikken, zijn de uitkomsten uit de verschillende versnellingsessies nogmaals beoordeeld. Hierbij is tevens nagegaan met welke frequentie deze informatie beschikbaar zou moeten zijn. Het moge duidelijk zijn dat op het niveau van de toezichthouder de sturingsinformatie een ander aggregatieniveau kent, dan op het niveau van de schoolleiding. Zoals in hoofdstuk 3 aangegeven, is elke verantwoordelijkheidslaag zelf verantwoordelijk voor de levering van de sturingsinformatie die het naast hogere verantwoordelijkheidsniveau gebruikt. Hierbij wordt niet bedoeld dat binnen alle lagen van de organisatie medewerkers zelf de informatie bewerken; de informatie dient zoveel mogelijk uit de ict-systemen onttrokken te worden. Het eigenaarschap van de informatie berust echter telkens bij de verantwoordelijkheidslaag die deze informatie als verantwoordingsinformatie verstrekt. Op het verantwoordelijkheidsniveau van docenten is sprake van wat Bovens (2004) een 'zachte' vorm van verantwoording noemt, terwijl op de managementniveaus meer sprake is van 'harde verantwoording'. Onder dit laatste begrip verstaat Bovens dat op gezette tijden rekenschap moet worden afgelegd over vooraf afgesproken gegevens. In figuur 19 vatten we dit nog even samen:



*Figuur 19: Sturing op hoofdlijnen leidt tot harde verantwoording*

### 5.5.1 Raad van Toezicht

Gelet op de eisen die de wetgever aan deugdelijk en onafhankelijk intern toezicht stelt en rekening houdend met de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van governance zijn de uitkomsten van de versnellingsessies betreffende de Raad van Toezicht nogmaals beoordeeld. Dit heeft geleid tot een transparante, betrouwbare en valide set aan indicatoren waarover elke Raad van Toezicht in het voortgezet onderwijs idealiter zou moeten kunnen beschikken.

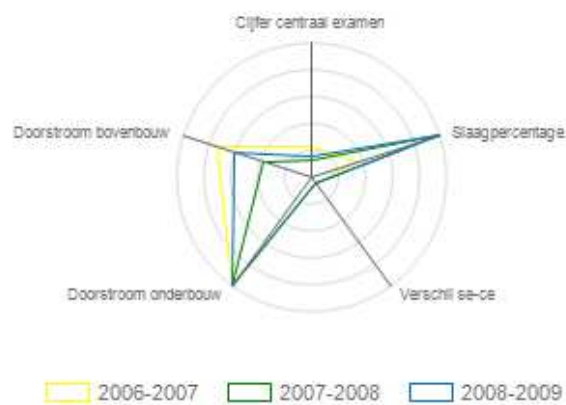


De prestatie-indicatoren waarover de Raad van Toezicht zich zou moeten willen laten informeren hebben in principe betrekking op de gehele rechtspersoon: stichting, vereniging of publiekrechtelijke rechtspersoon. De sturingscockpit van de Raad van Toezicht bevat minimaal informatie over de volgende indicatoren:

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
<b>Onderwijs</b>	Opbrengstbepaling per school per jaar	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>4</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert.		X
	Algemene tevredenheid van leerlingen en ouders per school	Wordt afgenomen binnen de kaders van Vesters voor Verantwoording en weergegeven in één cijfer per onderwijssoort en vergeleken met het landelijk gemiddelde		X
	Realisatie van overeengekomen strategisch beleid	Dit vormt het toetsingskader dat de RvT hanteert ter beoordeling van het bestuur.	X	
<b>HRM</b>	Ziekteverzuimpercentage personeel	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode.	X	
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren.		X
<b>Financiën</b>	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut of relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's of percentages) tussen begroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Liquiditeitsplanning	Prognose van de inkomende en uitgaande geldstromen per maand. Belangrijke indicator i.v.m. beheersing financiële risico's.	X	
	Kapitalisatiefactor	De verhouding van het geïnvesteerd vermogen tot de gerealiseerde omzet. Deze indicator is van belang voor de beoordeling van het vermogensbeheer.		X
<b>Bedrijfsvoering</b>	Marktaandeel	Aantal leerlingen in een bepaalde gemeente dat de school voor voortgezet onderwijs bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in die gemeente		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van hetgeen met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X
	Compliance	Vaststellen in welke mate statuten, branchecode en wetten zijn nageleefd		X

<sup>4</sup> Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen.

Raden van Toezicht vragen zich nogal eens af in welke mate zij hebben toe te zien op de onderwijsopbrengsten van scholen. Met de wetwijzigingen die samenhangen met “Goed onderwijs, goed bestuur”<sup>5</sup> krijgt de interne toezichthouder nadrukkelijk een rol in het toezien op de leerresultaten. De wetgever heeft met ingang van 1 augustus 2010 sanctiemogelijkheden bij onvoldoende leerresultaten, evenals bij ernstig of langdurig tekortschieten van de leerresultaten. Zo kan de minister in het geval van een openbare school de schoolsoort die onvoldoende leerresultaten realiseert sluiten of wanneer het een bijzondere school betreft de bekostiging beëindigen. De Raad van Toezicht dient zich jaarlijks te laten informeren over de gemiddelde eindexamenresultaten en het zogenaamde doorstroomrendement. Vaak volstaat men met de slaagpercentages per schoolsoort. Dit is echter een prestatie-indicator, die weinig zegt over de feitelijke leerresultaten. Zo is het van belang te weten hoe lang de leerlingen erover gedaan hebben om het diploma te behalen; dit wordt gemeten in het (1) onderbouwrendement en het (2) bovenbouwrendement. Een andere belangrijke punt is welke factoren van invloed zijn geweest op het slagen van de leerlingen. Dat wordt gemeten met het (3) verschil tussen het SE- en CE-cijfer en met het (4) gemiddeld cijfer voor het Centraal Examen. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt deze vier indicatoren om de leerresultaten van een schoolsoort te bepalen. Daarbij wordt een oordeel altijd gebaseerd op het gemiddelde van de afgelopen drie jaar en is er pas sprake van onvoldoende leerresultaten indien twee van de vier genoemde indicatoren onder de maat zijn. Dit zorgt ervoor dat het effect van de jaarlijkse resultaten toch gebruikt kan worden als sturingsinformatie. Er gaat met betrekking tot de wettelijke norm “onvoldoende leerresultaten” een waarschuwendende werking uit van het jaarlijkse resultaat.



*Figuur 20: Percentielscores van de leerresultaten bij een vmbo-t opleiding (Bron: Vensters voor Verantwoording)*

Het radardiagram laat zien dat deze vmbo-school uitstekende slaagpercentages heeft, ze behoren landelijk tot de vmbo's met de hoogste slagingspercentages, gecombineerd met leerresultaten die door de Inspectie van het Onderwijs beoordeeld zijn als 'ernstig tekortschietend'. Het verschil tussen het SE- en het CE-cijfer is de afgelopen drie jaar op bijna geen enkele vmbo slechter en voor wat betreft het gemiddeld cijfer voor het centraal examen behoort deze school tot de 20% slechtst scorende vmbo's. Het diagram toont de opbrengsten van drie opeenvolgende jaren; we moeten constateren dat er geen enkele verbetering heeft plaatsgevonden. Door jaarlijks op deze gegevens toe te zien kan tijdig worden bijgestuurd.

<sup>5</sup> Gepubliceerd in het Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden van 2 maart 2010.

### 5.5.2 College van Bestuur

Bestuurders zijn verantwoordelijk voor de naleving van wettelijke verplichtingen, de realisatie van de missie van de organisatie die zij besturen, alsmede de continuïteit van de taak van de instelling en het nakomen van de afspraken die dienaangaande met de interne toezichthouder zijn gemaakt. Dat betekent dat zij informatie nodig hebben over de mate waarin de organisatie op koers is (doelrealisatie), over de mate waarin de organisatie gezond is (mensen, middelen), over de bestuurlijke omgeving (leerlingenprognoses, ketensamenwerking) en over de mate waarin de organisatie leert (verantwoording, kwaliteit). Het bestuurlijk dashboard verschaft daartoe minimaal de volgende informatie:

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
<b>Onderwijs</b>	Opbrengstbepaling per schoolsoort per jaar	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>6</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert.		X
	Slagingspercentage per schoolsoort, inclusief percentielscore	Percentage geslaagde leerlingen per schoolsoort in relatie tot het landelijk gemiddelde en uitgedrukt in percentielen.		X
	Realisatie onderwijstijd per school	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd	X	
	Realisatie schoolplan/jaarplan	Met behulp hiervan beoordeelt het bestuur de voortgang m.b.t. de doelrealisatie.	X	
<b>HRM</b>	Funciemix per school	Procentuele verdeling LB-, LC-, LD-functies in relatie tot de te realiseren funciemix		X
	Ziekteverzuimpercentage personeel onderverdeeld naar soort verzuim	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode. Uitsplitst naar soort verzuim	X	
	Aantal leerlingen per fte per school	Deze globale indicator verdient bij geringe verschuiving nadere analyse. De bekostiging van zorgleerlingen heeft hier invloed op.		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode	X	
	Uitputting formatieplan per school	Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote formatie-inzet per personeelscategorie en de werkelijke inzet per periode per school	X	
<b>Financiën</b>	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut en relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode per school	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's en percentages) tussen schoolbegroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Liquiditeitsplanning	Prognose van de inkomende en uitgaande		

<sup>6</sup> Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen.

		geldstromen per maand per school. Belangrijke indicator i.v.m. beheersing financiële risico's.	X	
	Budgetbeheer m.b.v. de kengetallen 'current ratio' en 'rentabiliteit'	De Current ratio dient volgens de Commissie Don <sup>7</sup> binnen signaleringsgrenzen van 0,5 – 1,5 te liggen. Voor de Rentabiliteit gelden signaalwaarden van 0% tot 5%.	X	
	Weerstandvermogen	Met dit kengetal wordt een indicatie gegeven van de vermogenspositie van de instelling. Het weerstandsvermogen berekenen we door het totale eigen vermogen (incl. bestemmingsreserves) te delen door de totale baten. Het ministerie van OCW vindt een weerstandsvermogen tussen 20 en 25% gewenst en verlangt een toelichting wanneer dit meer dan 40% is of minder dan 10%.		X
<b>Bedrijfsvoering</b>	Marktaandeel per postcodegebied of gemeente	Aantal leerlingen in een bepaalde postcode of gemeente dat de school/groep van scholen voor voortgezet onderwijs bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in dat postcodegebied of die gemeente.		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van wat met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd		X
	Gemiddeld aantal m <sup>2</sup> 's bvo per leerling	Het beschikbare bruto vloeroppervlak gemiddeld per leerling is een indicator voor de gebruiksintensiteit van schoolgebouwen. Door dit intern voor vergelijkbare schoolsoorten te benchmarken beschikt het bestuur over een sturingsmiddel		X

### 5.5.3 Directeur/rector

De directeur of rector is in het algemeen belast met de dagelijkse leiding van een school. De taken en bevoegdheden van deze functionaris zijn vastgelegd in het managementstatuut, dat ook de richtlijnen bevat voor de uitoefening van de door het bestuur op- en overgedragen taken en bevoegdheden. De directeur/rector stuurt de school aan en legt over de behaalde resultaten verantwoording af aan het bestuur.

<sup>7</sup> De Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen onder voorzitterschap van Henk Don omschrijft de Rentabiliteit in het onderwijs als "de mate waarin inkomsten en uitgaven met elkaar in evenwicht zijn, uitgedrukt in procenten van de totale baten". De Current Ratio is op te vatten als de verhouding tussen de totale vlottende activa en de kortlopende schulden.

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
<b>Onderwijs</b>	Opbrengstbepaling per schoolsoort per jaar, incl. percentielscore	De inspectie bepaalt jaarlijks o.b.v. vier indicatoren <sup>8</sup> gemiddeld over drie jaren of het onderwijs voldoende opbrengsten genereert. De school houdt hier i.v.m. tijdige signalering per jaar zicht op en benchmarkt de gegevens		X
	Slagingspercentage per schoolsoort, inclusief percentielscore	Wordt waarschijnlijk binnen het Managementvenster van Vensters voor Verantwoording gepubliceerd		X
	Gemiddelde jaarcijfers per vak per leerjaar/schoolsoort	Het is denkbaar dat hiervoor een norm of ambitie wordt afgesproken.		X
	Realisatie onderwijstijd per leerjaar per afdeling of sector	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd per leerjaar binnen een afdeling of sector	X	
	Aantal geschorste leerlingen in relatie tot reden	Het aantal schorsingen in een periode van één dag of langer met vermelding van duur en reden	X	
	Aantal verwijderde leerlingen in relatie tot reden	Het aantal verwijderde leerlingen in een periode met vermelding van reden en de naam van de school waar de leerling is toegelaten	X	
	Aantal leerlingen dat de school verlaat	Het aantal uitgeschreven leerlingen per periode met de reden van vertrek	X	
	Realisatie teamplan/jaarplan	Met behulp hiervan beoordeelt de directeur of rector de doelrealisatie van de team- of afdelingsplannen.	X	
<b>HRM</b>	Ziekteverzuimpercentage personeel onderverdeeld naar soort verzuim	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode. Uitsplitst naar soort verzuim	X	
	Ziekmeldingfrequentie personeel	Aantal verzuimmeldingen gedeeld door het aantal werknemers in een periode in relatie tot het aantal dagen in die periode	X	
	Percentage personeelsverloop	Aantal vertrekkende medewerkers in relatie tot het totaal aantal medewerkers in dezelfde periode.	X	
	Lesfactor	De lesfactor wordt berekend door het aantal uitgezette wekelijkse lessen in een school te delen door het aantal leerlingen van die school. Dit is een indicator voor de (efficiënte) inzet van docenten.		X
	Funciemix per school	Procentuele verdeling LB-, LC-, LD-functies in relatie tot de te realiseren funciemix		X
	Percentage on(der)bevoegde leraren	Aantal onbevoegde en onderbevoegde leraren in relatie tot het totaal aantal leraren		X

<sup>8</sup> Dit zijn de normindicatoren van de opbrengsten; te weten rendement onderbouw van de school, rendement bovenbouw van de schoolsoort, behaalde examencijfers en verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het cijfer voor het centraal examen.

<b>Financiën</b>	Begrotingsuitputting	Afwijking (absoluut of relatief) tussen begrote uitgaven en werkelijke uitgaven per periode	X	
	Verwachte begrotingsrealisatie	Voorspelling van het verschil (in euro's of percentages) tussen begroting en uiteindelijke realisatie van begroting	X	
	Projectbeheer	M.b.t. geoordeelde subsidies is een zodanige projectadministratie ingericht dat sprake is van een gestructureerd projectbeheer	X	
<b>Bedrijfsvoering</b>	Aantal klachten naar soort	Registratie van officiële klachten overeenkomstig de klachtenregeling met vermelding van de aard van de klacht en de fase van afhandeling	X	
	Gemiddeld aantal m2's bvo per leerling	Het beschikbare bruto vloeroppervlak gemiddeld per leerling is een indicator voor de gebruiksintensiteit van schoolgebouwen. Door deze intern voor vergelijkbare schoolsoorten te benchmarken beschikt het bestuur over een sturingsmiddel.		X
	Gemiddeld aantal ict-werkplekken t.b.v. leerlingen	Het totaal aantal ict-werkplekken voor leerlingen gedeeld door het aantal leerlingen van de school		X
	Contractenregister	Een 'soll'-registratie van verhuur en detacheringen, waarmee de volledigheid van de werkelijke baten ('ist'-positie) is te controleren	X	
	Marktaandeel per postcodegebied of gemeente	Aantal leerlingen in een bepaalde postcode of gemeente dat de school bezoekt in verhouding tot het totaal aantal VO-leerlingen in dat postcodegebied of die gemeente.		X
	Stakeholdersrelatie	Verslag van de dialoog met belanghebbenden en overzicht van hetgeen met de door hen ingebrachte zaken is gebeurd.		X

#### 5.5.4 Teamleider/adjunct

De conrector, adjunct-directeur, team- of afdelingsleider kan belast worden met de verantwoordelijkheid voor een deel van de school of het schoolbeleid. Voor het betreffende gedeelte van het schoolbeleid dient deze middenmanager te beschikken over adequate sturingsinformatie. Het dashboard van de teamleider/adjunct bevat prestatie-indicatoren die binnen zijn verantwoordelijkheidsbereik liggen en waarover hij verantwoording aflegt aan de directeur/rector.

Meestal is de sturing van deze functionarissen beperkt tot de kernindicatoren onderwijs en HRM. Om die reden ontbreekt in het volgende schema de informatie op het gebied van financiën en bedrijfsvoering.

kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
Onderwijs	% leerlingen dat in leerjaar 1 aan niveau 1F van het Referentiekader doorlopende leerlijn Taal en Rekenen voldoet	Hiervoor zijn diagnostische toetsen ontwikkeld <sup>9</sup> , die vooralsnog gratis beschikbaar zijn. De rapportages op leerling-, groeps- en schoolniveau geven een indicatie voor de noodzakelijke aanpak.		X
	% leerlingen dat na drie jaar VO aan niveau 2F van het Referentiekader doorlopende leerlijn Taal en Rekenen voldoet	Hiervoor zijn diagnostische toetsen ontwikkeld <sup>10</sup> , die vooralsnog gratis beschikbaar zijn. Met de rapportages op leerling-, groeps- en schoolniveau kunnen de ontwikkelingen gemonitord worden en ontstaat inzicht in de gewenste aanpak		X
	Relatie advies PO en plaatsing	Van de leerlingen in het eerste leerjaar wordt per soort klas (bijvoorbeeld havo/vwo) in procenten aangegeven van welk basisschooladvies sprake was.		X
	Relatie CITO-score en plaatsing	Van de leerlingen in het eerste leerjaar wordt per soort klas (bijvoorbeeld havo/vwo) in procenten aangegeven van welke CITO-score sprake was.		X
	Relatie advies PO & CITO-score en leerjaar/schoolsoort	Percentage leerlingen dat per leerjaar/schoolsoort in een klas zit overeenstemmend met het basisschooladvies en de bij de schoolsoort passende CITO-score		X
	Gemiddelde cijfer per vak per leerjaar/schoolsoort	Gemiddelde van alle cijfers die in een bepaalde periode voor een vak in een leerjaar binnen een bepaalde schoolsoort zijn behaald.	X	
	Gemiddelde cijfer per vak per leraar per klas	Gemiddelde van de cijfers die in een bepaalde periode voor een vak in een klas bij een bepaalde leraar zijn behaald	X	
	Realisatie onderwijstijd per leerjaar of klas	Gerealiseerde onderwijstijd in relatie tot de minimaal te realiseren onderwijstijd in het betreffende leerjaar dan wel de betreffende klas	X	
	% bevorderde leerlingen per leerjaar	Percentage leerlingen dat in een leerjaar in een bepaalde schoolsoort bevorderd wordt naar een hoger leerjaar in dezelfde schoolsoort		X

<sup>9</sup> Zie <http://www.cito.nl/vo/otr/info.htm>

<sup>10</sup> Zie <http://www.cito.nl/vo/otr/info.htm>

	Aantal leerlingen dat opstroomt	Totaal aantal leerlingen in een leerjaar dat in vergelijking met het basisschooladvies in een hogere schoolsoort is geplaatst (bijvoorbeeld met vmbo-b naar vmbo-k of met havo/vwo advies van atheneum)		X
	Aantal leerlingen dat afstroomt	Totaal aantal leerlingen in een leerjaar dat in vergelijking met het basisschooladvies in een lagere schoolsoort is geplaatst (bijvoorbeeld met vmbo-t advies naar vmbo-k of met havo/vwo advies naar havo)		X
	Gemiddeld examen-cijfer per vak, inclusief percentielscore	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de berekende percentiel		X
	Gemiddeld verschil tussen SE- en CE-cijfer per vak	Dit verschil mag niet gelijk aan of hoger zijn dan 0,5		X
	Verzuimpercentage leerlingen in relatie tot reden	Het aantal leerlingen dat in een bepaalde periode een of meer lessen verzuimt in relatie tot het totaal aantal leerlingen in de betreffende deelschool en onder vermelding van de reden.	X	
<b>HRM</b>	Ziekteverzuimpercentage personeel	Aantal verzuimdagen in relatie tot het totaal beschikbare dagen in dezelfde periode.	X	
	Ziekmeldingfrequentie personeel	Aantal verzuimmeldingen gedeeld door het aantal werknemers in een periode in relatie tot het aantal dagen in die periode	X	
	Functioneringsgesprekken <sup>11</sup>	Aantal gevoerde functioneringsgesprekken in relatie tot het aantal te voeren functioneringsgesprekken	X	
	Deskundigheidsbevordering	Totale scholingsuitgaven in de betreffende deelschool gedeeld door het aantal personeelsleden in de betreffende deelschool	X	

### 5.5.5 Docent

In het onlangs verschenen Onderwijsverslag pleit de Inspectie van het Onderwijs voor het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van onderwijsprestaties. Bij dit opbrengstgericht werken speelt de docent een uiterst belangrijke rol. In een opbrengstgerichte cultuur worden basisvaardigheden centraal gesteld, hebben docenten hoge verwachtingen van leerlingen, leggen docenten leerlingresultaten vast en interpreteren zij deze. Aangezien de kerntaak van de docent betrekking heeft op het onderwijs, beperken we de inrichting van zijn sturingsdashboard tot prestatie-indicatoren die betrekking hebben op het onderwijs. Dit neemt niet weg dat docenten ook verantwoordelijkheden kunnen hebben op het terrein van de andere kernindicatoren. In dat geval wordt het docentendashboard uiteraard uitgebreid.

<sup>11</sup> Afhankelijk van het personeelsbeleid kan hier (ook) sprake zijn van beoordelings- en/of POP-gesprekken.



kernindicator	prestatie-indicator	korte toelichting	frequentie	
			per kwartaal	per jaar
<b>Onderwijs</b>	Leerling-tevredenheid	Met het oog op functionerings- en/of beoordelingsgesprek meet de docent m.b.v. een enquête de tevredenheid van een aantal van zijn leerlingen.		X
	% voldoende per vak per leraar per klas	Aan de hand van een te bepalen minimumpercentage en een na te streven percentage wordt op de directe onderwijsopbrengst gestuurd.	X	
	Kwaliteitsmonitor schoolexamens	Bepaling en verantwoording van de kwaliteit van het schoolexamen m.b.v. een instrument voor zelfevaluatie: Kwaliteitsmonitor SE <sup>12</sup>		X
	Gemiddeld SE-cijfer per vak per leraar	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde.		X
	Gemiddeld CE-cijfer per vak per leraar	Dit gemiddelde wordt afgezet tegen het landelijk gemiddelde.		X
	Verschil gemiddeld SE-CE cijfer per vak per leraar	Dit verschil mag niet gelijk aan of hoger zijn dan 0,5.		X

<sup>12</sup> <http://www.cito.nl/vo/se/kmon/info.htm>

## 6. Conclusies en aanbevelingen

### 6.1 Conclusies

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De belangrijkste inhoudelijke conclusie is dat voor elk van de vijf onderscheiden sturingsniveaus een minimale set aan sturingsinformatie is bepaald, waarbij tevens een uitspraak is gedaan betreffende de frequentie waarop deze informatie voor elke beslissingslaag beschikbaar zou moeten zijn.

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er, naast gestructureerde contacten met de 16 deelnemende scholen/schoolbesturen, ook contacten met een aanzienlijk groter aantal VO-instellingen geweest. Op basis van al deze contacten formuleren de volgende conclusies:

1. Veel besturen en schoolleiders hebben behoefte aan sturingsinformatie en proberen daarvoor zelf het wiel uit te vinden.
2. Geen enkele VO-instelling beschikt over de volle breedte over de sturingsinformatie, die in dit rapport als gewenst minimum is geformuleerd.
3. De meeste instellingen gebruiken dezelfde prestatie-indicatoren voor verschillende verantwoordings- en sturingsniveaus.
4. Er wordt zo goed als niet gewerkt met prestatie-indicatoren die betrekking hebben op de *corebusiness* van de instelling, te weten onderwijs.
5. Op het niveau van intern toezicht en bestuur wordt hoofdzakelijk gewerkt met prestatiegegevens op het gebied van financiën.
6. Prestatiesturing op HRM en onderwijsgebied staat in het voortgezet onderwijs nog maar in de kinderschoenen.

### 6.2 Aanbevelingen

Deze rapportage geeft aanleiding tot een aantal aanbevelingen; te weten

- a. Voor sturingsinformatie dienen de ict-systemen adequaat ingericht en op orde te zijn. Het is gewenst dat een fors volume aan onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs de handen ineen slaat met als doel op basis van deze bevindingen tot een gewenste ict-omgeving te komen.
- b. Het zou goed zijn als de VO-raad, als brancheorganisatie, zich sterk maakt voor het gebruik van een minimum set aan prestatie-indicatoren als aanvulling op de verantwoordingsindicatoren van Vensters voor Verantwoording.
- c. Bundeling van de vele particuliere initiatieven in de sector zou door de VO-raad actief nagestreefd moeten worden.
- d. Werken met sturingsinformatie en daarmee werk maken van vroegsignalering vraagt om een gedegen keten van toezicht en verantwoording in de gehele organisatie. Hiervoor is verdere professionalisering noodzakelijk.
- e. In het bijzonder in de domeinen van de kernindicatoren Onderwijs en HRM verdient het aanbeveling dat een aanspreekcultuur gestimuleerd wordt, die nu nog maar in geringe mate in onderwijsinstellingen gebruikelijk is.

### 6.3 In gesprek met Sjoerd Slagter, voorzitter VO-raad

De opbrengsten van dit rapport waren aanleiding om met de voorzitter van het bestuur van de VO-raad in gesprek te gaan. Het rapport is immers ten behoeve van de sector voortgezet onderwijs geschreven. De weerslag van dit gesprek is vervat in de volgende uitspraken opgetekend uit de mond van Sjoerd Slagter.



#### **Belang voor de sector**

“Het spreekt me aan dat een grote groep leden van de VO-raad heeft meegewerkt aan dit CBE-onderzoek. Het is namelijk essentieel om te bepalen welke sturingsvariabelen van belang zijn om de verantwoordelijkheden die scholen hebben, waar te kunnen maken. Zij laten hiermee zien dat het voortgezet onderwijs ook op dit vlak zijn verantwoordelijkheid neemt. Dit initiatief sluit goed aan op ons project Vensters voor Verantwoording, waarbij de scholen op hun eigen website relevante schoolgegevens openbaar maken. Deze informatie richt zich vooral op data, waarmee op transparante wijze horizontale verantwoording wordt afgelegd naar overheid, politiek en samenleving. Onze leden hebben er veel belang bij dat zij over de managementin-

formatie beschikken die nodig is om hun taken goed te vervullen. De uitkomsten van dit onderzoek geven inzicht in de soorten informatie die een rol spelen.

Naarmate we als sector beter in staat zijn te sturen op onze resultaten komt dit de uiteindelijk prestaties ten goede”.

#### **Samen verantwoordelijk**

“Ik denk dat we de komende jaren onze middelen steeds efficiënter moeten inzetten. Daar worden we toe gedwongen door de huidige economische situatie, maar daartoe is de sector voortgezet onderwijs ook verplicht richting de samenleving. In ons rapport *Ruimte voor ieders talent; VO-Investeringsagenda 2010-2015*, besteden we daar nadrukkelijk aandacht aan. Zo willen we ondermeer dat schoolleidingen zich verder professionaliseren in doelmatigheidsbesef, zich meer richten op onderwijsprestaties en kostenbewuster gaan opereren. De opbrengsten van deze studie kunnen hierbij behulpzaam zijn. Hoewel de VO-raad vindt dat besturen en scholen zelf verantwoordelijk zijn voor hun schoolbeleid en de daarmee samenhangende keuzes kunnen onze leden hun voordeel doen met deze publicatie”.

#### **Ieder een eigen positie**

“Het is voor het eerst dat ik een concreet voorbeeld zie van een integrale aanpak van sturing en verantwoording op verschillende besturingsniveaus binnen een scholenorganisatie. Bijzonder, maar ook terecht dat ook de docent hierin een eigenstandige verantwoordelijkheid krijgt. Dit past bij de beleidsagenda van de VO-raad. Heel goed dat het onderzoek de intern toezicht-houder ook confronteert met prestatie-indicatoren op zowel personeel- als onderwijsgebied. Deze aanpak helpt bij de inrichting van een goede planning & controlcyclus”.

“Kortom: de VO-raad is blij met dit rapport en spreekt de hoop uit dat het haar leden helpt de weg naar beter presteren verder te vervolgen”.

## 7. De volgende stap

CBE Nederland zal de zoektocht naar samenhangende, relevante en op sturing gerichte (management) informatie in de volgende fase onafhankelijk van (a) eventuele technologische complicaties en (b) van de binnen de instellingen gebruikte systemen wordt uitvoeren. Dit om te voorkomen dat het ontwerp in een te vroeg stadium aan beperkingen wordt onderworpen die voor de ene instelling met een meer geavanceerd systeem (bijvoorbeeld SOA / SaaS) wel uitvoerbaar is, maar voor een ander systeem te hoog gegrepen. Gelet op het feit dat in een aantal jaren de technologische standaarden van alle VO-instellingen omhoog zullen moeten gaan, zou een dergelijke beperking tot suboptimale onderzoekresultaten leiden<sup>13</sup>.

Het resultaat van deze studie is een diepgaand inhoudelijk ontwerp (een ideaalplaatje) van sturingsinformatie op vijf niveaus: Raad van Toezicht, College van Bestuur, directie, middenmanagement en de individuele docent. Of en zo ja hoe instellingen die rijkdom aan informatie kunnen en willen gebruiken is een afweging die enerzijds wordt ingegeven door beschikbaarheid van die informatie binnen de instelling en anderzijds door de mogelijkheden om de binnen de instelling gebruikte bronssystemen aan te sluiten op de te ontwikkelen informatie cockpit. Hiermee komen we automatisch bij de hoofdvraagstellingen van de tweede fase van dit project: de bouw van de sturingsinformatie cockpit aangesloten op de onderliggende informatiesystemen. Wat zijn de kosten van een dergelijke informatie cockpit? Welke ICT-bouwer heeft voldoende kennis van en ervaring met de bouw van de eerstkomende generatie technologiedragers en heeft bovendien zijn sporen verdiend in het voortgezet onderwijs?

Op basis van deze studie zal een nog wat uitgebreidere groep van instellingen benaderd worden met de vraag een consortium te vormen dat de bouw van zo'n cockpit kan financieren. Door als initiator te participeren in een ICT-systeem dat vermoedelijk nagenoeg sectorbreed zal kunnen worden ingevoerd, kan nog jarenlang voordeel verkregen worden. Met andere woorden: de volgende stap is de daadwerkelijke bouw en hiervoor zal opnieuw gezocht worden naar een groep van partners.

Als eerste stap zullen we daartoe deze studie ter oriëntatie voorleggen aan een aantal aanbieders voor de schatting van de kosten en mogelijkheden van de bouw van een dergelijk systeem. Daarna zullen instellingen (en eventueel andere belangstellende financiers) worden benaderd met het verzoek om vanuit een beperkte aanbestedingsprocedure met ICT-partijen met voldoende ervaring in het onderwijs het systeem te laten bouwen. Hierbij is aansluiting op de meest gebruikte onderliggende systemen uitgangspunt, voor zover ze tot de hoogste technologische standaarden behoren. Indien dit slaagt, streven we ernaar om een systeem fasegewijs vanaf het schooljaar 2011-2012 operationeel te kunnen invoeren. Het spreekt voor zich dat alle elementen van externe verantwoording (OCW, CFI, Inspectie), evenals in dit onderzoek geïnventariseerde sturingsgegevens automatisch in de dataset worden opgenomen.

---

<sup>13</sup> De stand van de technologie bij VO-instellingen is hiermee overigens geen non-probleem. Uit ons onderzoek blijkt dat nog veel instellingen technologisch verouderde basissystemen gebruiken (geen SOA-architectuur, niet web-based) en daarnaast – zeker op management informatie systeemniveau – veel eigen bouwsels (of bouwsels in opdracht) gebruikt. Dat is vanuit de filosofie “iets is beter dan niets” een verstandige strategie, maar wel een tijdelijke oplossing!

## 8. Bijlagen

### 8.1 Deelnemende organisaties

Aan het Project Sturingsinformatie Voortgezet Onderwijs hebben de volgende organisaties deelgenomen:

1. Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal te Nijmegen  
*www.alliantievo.nl*
2. Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam  
*www.stichtingboor.nl*
3. Christelijke Scholengemeenschap Vincent van Gogh te Assen  
*www.csvincentvangogh.nl*
4. Kalsbeek College te Woerden  
*www.kalsbeek.nl*
5. Kennemer Lyceum te Overveen  
*www.kennemerlyceum.nl*
6. Lucas Onderwijs te Den Haag  
*www.lucasonderwijs.nl*
7. Meridiaan College te Amersfoort  
*www.mcvo.nl*
8. Montessori Lyceum Amsterdam  
*www.montessorilyceumamsterdam.nl*
9. Open Schoolgemeenschap Bijlmer te Amsterdam  
*www.openschoolgemeenschapbijlmer.nl*
10. OSG Erasmus te Almelo  
*www.osg-erasmus.nl*
11. Petrus Canisius College te Alkmaar  
*www.pcc.nu*
12. Scholengroep CS De Hoven te Gorinchem  
*www.csdehoven.nl*
13. Unicoz Onderwijsgroep, Zoetermeer  
*www.unicoz.nl*
14. Vereniging CVO te Rotterdam  
*www.cvo.nl*
15. Voortgezet Onderwijs Best – Oirschot  
*www.voboscholen.nl*
16. Wartburg College te Rotterdam  
*www.wartburg.nl*

## 8.2 Vensters voor Verantwoording

Het systeem van Vensters voor Verantwoording<sup>14</sup> is bedoeld als instrument voor scholen. Met behulp van de in dit systeem verzamelde gegevens zijn scholen beter in staat de dialoog met hun belanghebbenden te voeren. Hiermee krijgt horizontale verantwoording vorm. Openbare verantwoording betekent voor organisaties als scholen dat zij aan de samenleving rekenschap afleggen over de manier waarop het onderwijs verzorgt wordt en de wijze waarop met de financiële middelen is omgegaan. Naast deze informatieplicht merken scholen dat belanghebbenden ook van een informatierecht gebruik wensen te maken. Deze wederkerigheid in de onderlinge relatie tussen belanghebbenden en onderwijsinstellingen vraagt om actieve openbaarmaking en constructieve dialoog. De VO-raad streeft ernaar dat eind 2010 een meerderheid van haar leden actief deelneemt aan Vensters voor Verantwoording. In Vensters voor Verantwoording worden de volgende indicatoren getoond:

Algemeen	Kwaliteit	Onderwijsbeleid
Deze School	Tevredenheid leerlingen	Schoolplan
Aantal Leerlingen	Tevredenheid Ouders	Zorgplan
Marktaandeel / Voedingsgebied	Toeleverend / Afnemend onderwijs	Samenwerking
Profiel- en Sectorkeuze	Schoolklimaat en Veiligheid	Onderwijstijd
	Externe Evaluaties	Kenmerken leerlingen

Resultaten	Bedrijfsvoering
Slaagpercentage	Financiën
Examencijfers	Schoolkosten
Doorstroom	Personeel
Tussentijds van school	Ziekteverzuim
	Scholingsuitgaven
	Leerlingenaantal / Personeel

	Centraal
	Decentraal

Figuur 21: Set van standaardindicatoren Vensters voor Verantwoording

## 8.3 Opbrengstgerichtheid

Enkele ontwikkelingen op het gebied van prestatieverbetering en opbrengstgerichtheid:

- a. De Kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs 2008 – 2011, die staatssecretaris Van Bijsterveldt-Vliegenthart in juli 2008 publiceerde, bevat zes samenhangende beleidsprioriteiten voor zichtbaar beter onderwijs. Deze beleidsprioriteiten laten zich als volgt samenvatten: (1) aantoonbare verbetering van taal- en rekenprestaties, (2) uitblinken op alle niveaus en een passende kwalificatie voor alle leerlingen, (3) burgerschapsvorming voor alle leerlingen, (4) ruimte voor de leraar, (5) goede en betrouwbare examens en (6) (zeer) zwakke scholen weer goed en goede scholen nog beter.

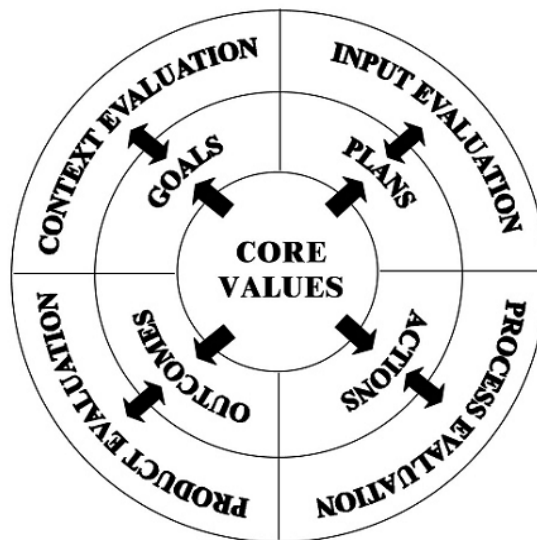
<sup>14</sup> Zie ook: [www.venstersvoorverantwoording.nl](http://www.venstersvoorverantwoording.nl)

- b. Het rapport “Productiviteit Onderwijs” van één van de werkgroepen die het kabinet in 2009 instelde in het kader van de zogenoemde brede heroverwegingen bevat de stelling dat prestatieverbeteringen op scholen mogelijk zijn. Gesteld wordt dat ook als rekening gehouden wordt met achtergrondkenmerken van leerlingen er een grote spreiding in scores tussen scholen is: een deel van de scholen kan dus beter presteren. Ook geeft deze ambtelijke werkgroep aan dat scholen gestimuleerd kunnen worden het zo goed mogelijk te doen.
- c. In “Partners in Onderwijsopbrengst” concludeert de Onderwijsraad dat het verhogen van de leeropbrengsten in de school een zaak is van alle betrokkenen. De opbrengstgerichtheid in het voortgezet onderwijs is nog maar zwak ontwikkeld. De verschillende partijen - schoolbestuur, docenten, ouders en leerlingen - kunnen elkaar versterken in opbrengstgerichtheid. De Onderwijsraad introduceert een stimuleringsladder ter bevordering van een opbrengstgerichte houding.
- d. Boven het bericht waarmee de Onderwijsinspectie het verschijnen van het Onderwijsverslag 2008/2009 aankondigde, stond dit jaar “Prestatiegerichte aanpak helpt onderwijs te verbeteren”. De inspectie definieert opbrengstgericht werken als ‘het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties’. De inspectie stelt vast dat in enkele minder goed ontwikkelde onderdelen van het onderwijsleerproces nog aanzienlijke winst is te behalen. We moeten hierbij denken aan kwaliteitszorg, leerlingenzorg, afstemming en (bij sommige leraren) het didactisch handelen. Van de besturen in het voortgezet onderwijs is 30% betrokken bij zwakke en zeer zwakke scholen.
- e. Uit onderzoek van Dr. André de Waal MBA, academisch directeur van HPO Center in Hilversum, blijkt dat een prestatiegerichte verbetercultuur één van de succesfactoren van *High Performance Organisations* (HPO) is. Ten aanzien van het onderwijs constateert de Waal dat medewerkers onvoldoende verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten. Men is volgens De Waal in het onderwijs onvoldoende gericht op wat belangrijk is voor het behalen van goede prestaties.

#### **8.4 CIPP-model**

Dit door professor Daniel Stufflebeam ontwikkelde model vormt het theoretisch kader voor het Project Sturingsinformatie. Dit model wordt veel gebruikt voor curriculumevaluatie in het onderwijs en is gebaseerd op de veronderstelling dat het belangrijkste doel van evaluatie verbetering is. Het acroniem CIPP refereert aan de vier fasen van een evaluatieproces:

1. Contextevaluatie;
2. Inputevaluatie;
3. Procesevaluatie;
4. Productevaluatie.



Figuur 22: Kerncomponenten van het CIPP Evaluatie Model en relaties met de processen.

Bij verantwoordingsvraagstukken gaat het volgens het CIPP-model niet alleen om de bereikte resultaten, de doelrealisatie (productevaluatie), maar ook om de vraag of de juiste doelen zijn gekozen (contextevaluatie), of de goede strategie gekozen is om de doelen te bereiken, in hoeverre passende *resources* zijn ingezet (inputevaluatie) en - tot slot - de kwaliteit van het monitoringsproces (procesevaluatie). Voor het Project Sturingsinformatie biedt het CIPP-model een bruikbaar theoretisch kader. We schetsen dit aan de hand van een eenvoudig praktijkvoorbeeld:

Context	Doelstelling in 3 jaar verhoging bovenbouwrendement van de havo naar 85% door het jaarlijks terugbrengen van het aantal doublanten en VSV-ers.
Input	Wat hebben andere scholen gedaan om deze doelstelling te halen? Hoe beleggen we het eigenaarschap voor deze verbetering bij de docenten? Wat is er verder nodig om de doelstelling te realiseren?
Proces	Metten van de relatie tussen advies basisschool/plaatsing in leerjaar 1 en positie in 3-havo. Analyseren welke vakken bij het CE lager dan landelijk gemiddeld scoren en de resultaten bij deze vakken per kwartaal monitoren en bespreken met betreffende docenten.
Product	Jaarlijkse resultaatmeting op percentage doublanten per leerjaar en berekening van het (voortschrijdend) bovenrendement

Tabel 6: Het CIPP-model in de praktijk

In het strategisch beleidsplan of het schoolplan verwoordt de onderwijsinstelling haar beleidsdoelen en werkt men de ambitie uit. Dit is het contextdeel uit het hiervoor gepresenteerde model. Bovendien bevat het strategisch beleidsplan een aanzet voor het inputdeel van het CIPP-model. De input krijgt verder vorm in beleidsdocumenten als de begroting en het formatieplan. De proces- en productkant van het CIPP-model staan in het Project Sturingsinformatie centraal.



Door indicatoren te bepalen met behulp waarvan procesinformatie verkregen wordt (deze zijn in hoofdstuk 1 prestatie-indicatoren genoemd) ontstaat inzicht in mogelijk succes of falen. Deze indicatoren bieden de mogelijkheid in te grijpen en bij te sturen op een tijdstip dat het nog van invloed kan zijn op de uitkomst. De indicatoren met behulp waarvan productinformatie verkregen wordt (we hebben ze in hoofdstuk 1 als effectindicatoren leren kennen) kunnen vaak niet tijdig bijgestuurd worden.

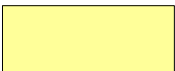




### 8.5 Afzonderlijke scores versnellingsessies

In de vijf afzonderlijke versnellingsessies is de deelnemers een groot aantal indicatoren voorgelegd met de vraag deze te scoren op relevantie, voor zowel het eigen beslissingsniveau, als dat er direct boven en/of onder. Met de uitkomsten van de eigen scores (in hoeverre vindt bijv. een bestuurslid het relevant om met een vooraf vastgestelde frequentie inzicht te hebben in de getoonde indicator?) is uiteindelijk per beslissingsniveau de sterkte of zwakte bepaald van de verschillende indicatoren en de legitimiteit in het uiteindelijke ontwerp.

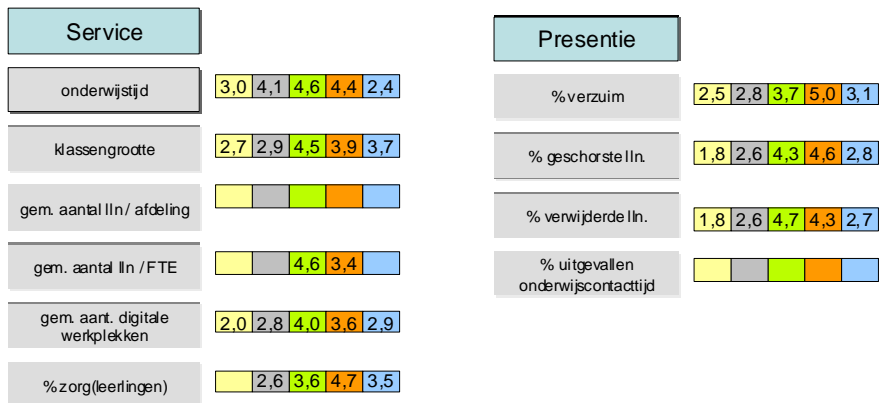
De scores die door de deelnemers zijn gegeven aan de onderliggende en bovenliggende beslissingslagen zijn niet weergegeven. Uit analyse bleek dat dit in de meeste gevallen een afspiegeling was van de eigen informatiewens en in onvoldoende relevante mate aansloot bij de wensen van die aangrenzende beslissingslagen.

Onderstaand een grafische weergave van de afzonderlijke scores per managementniveau van een groot aantal van de (sub)indicatoren. Voor een juiste interpretatie van de gegevens dient in het achterhoofd gehouden te worden dat de deelnemers de relevantie van de verschillende indicatoren hebben kunnen scoren met een toekenning van 1-5 punten, waarvoor geldt 1 = totaal niet relevant, 5 = zeer relevant.

De volgende kleuren representeren de afzonderlijke groepen:

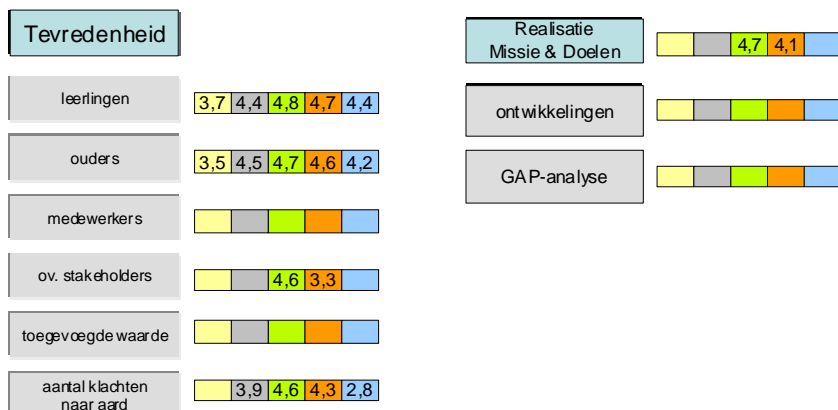
	= Raad van Toezicht
	= (College van) Bestuur
	= Directeuren
	= Teamleiders
	= Docenten

### 1a. i Onderwijsproces



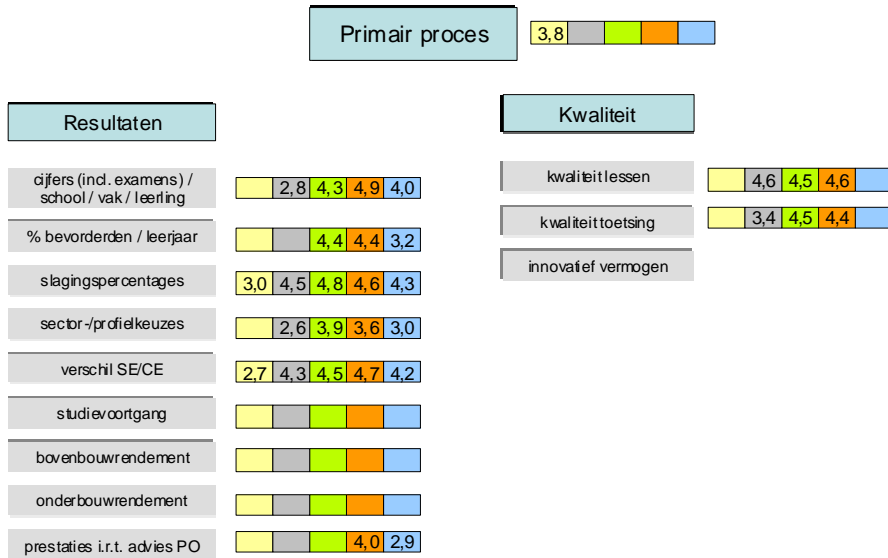
Figuur 23: Score subindicator Onderwijsproces deel I

### 1a. ii Onderwijsproces



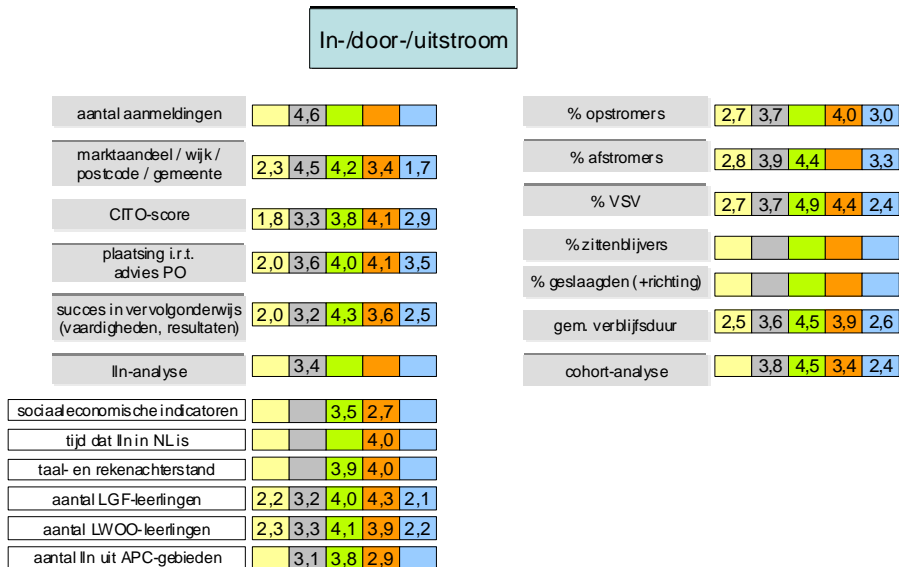
Figuur 24: Score subindicator Onderwijsproces deel II

### 1b. i Onderwijsopbrengsten / Prestaties



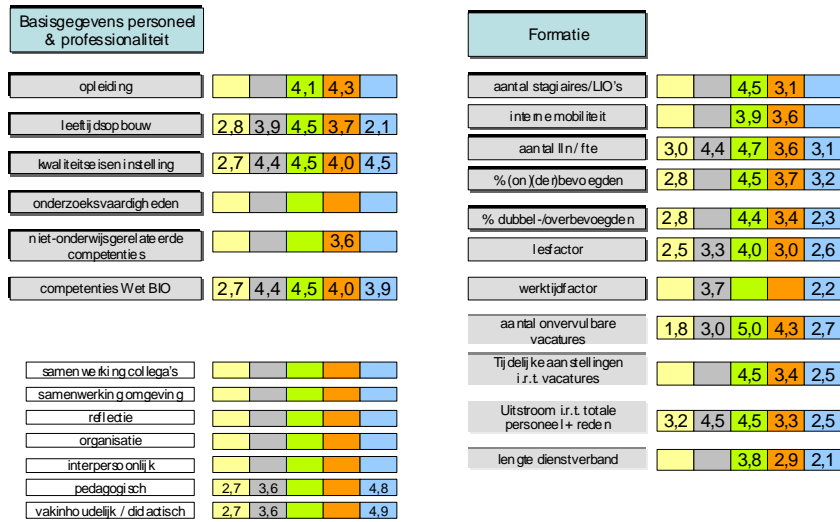
Figuur 25: Score subindicator Onderwijsopbrengsten/Prestaties deel I

### 1b. ii Onderwijsopbrengsten / Prestaties



Figuur 26: Score subindicator Onderwijsopbrengsten/Prestaties deel II

## 2a. Kwaliteit personeel

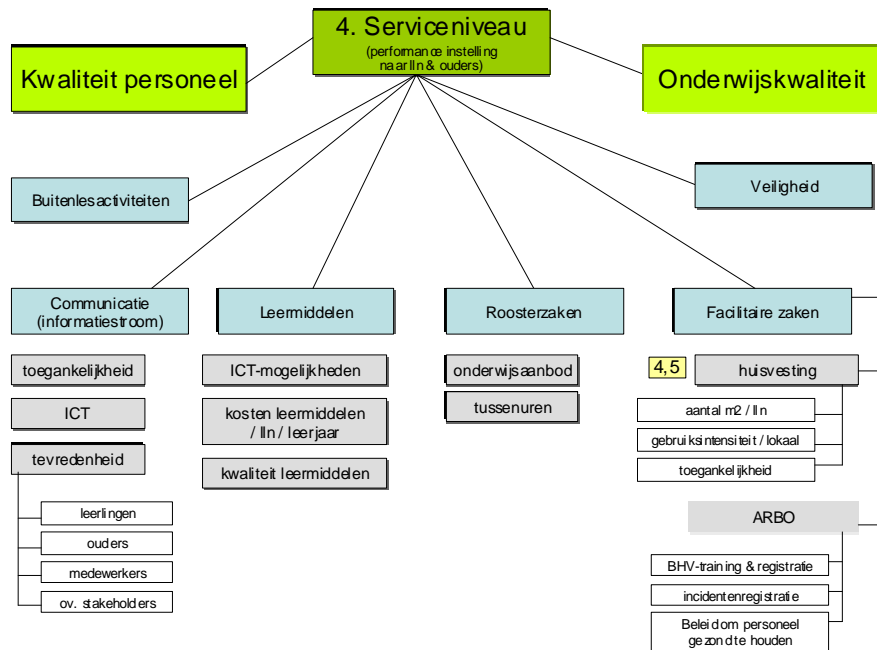


Figuur 27: Score kernindicator Kwaliteit personeel deel I

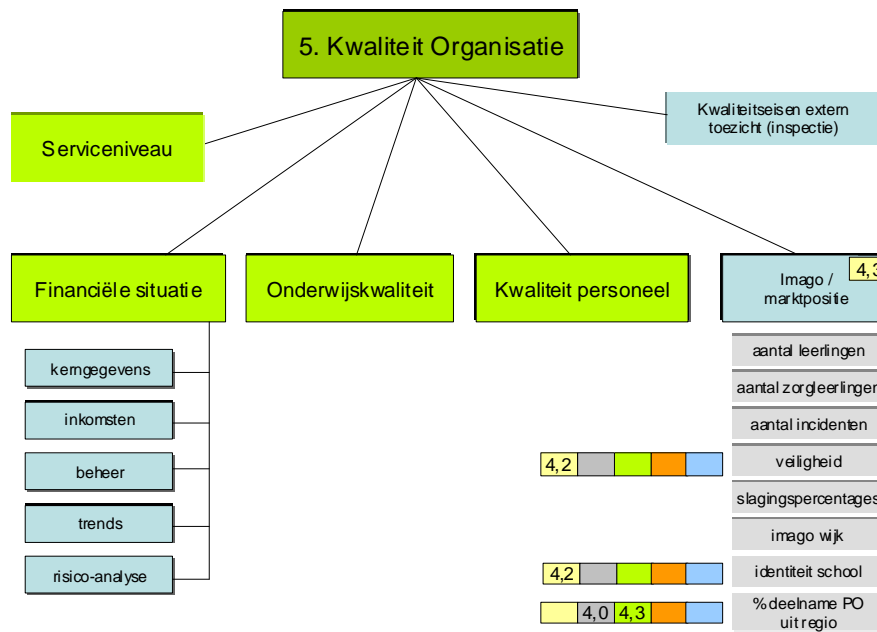
## 2b. Kwaliteit personeel



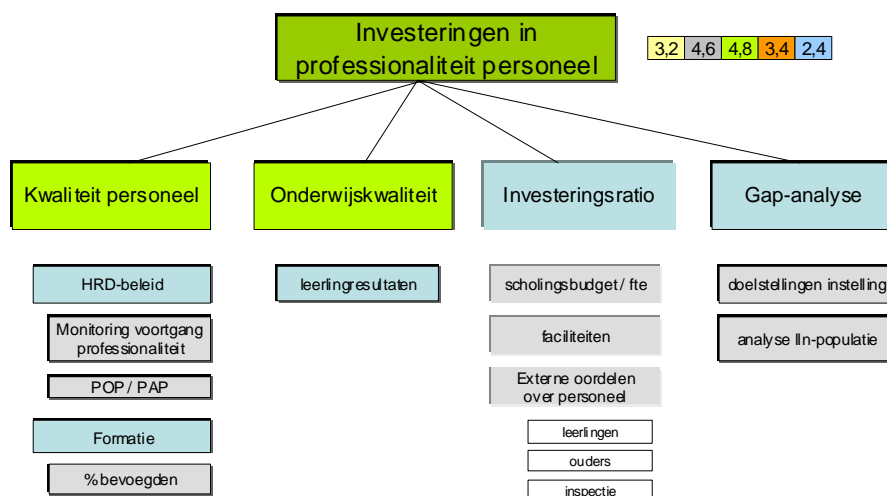
Figuur 28: Score kernindicator Kwaliteit personeel deel II



Figuur 29: Score kernindicator Serviceniveau



Figuur 30: Score kernindicator Kwaliteit organisatie



Figuur 31: Score subindicator Investeringen in professionaliteit personeel

## 8.6 Totaalscores gebruikte administratiesystemen (software)

1. Leerlingadministratie	VvV	%	PSI	%
Magister	77	57,5	10	55,6
@VO	38	28,4	5	27,8
Vocus	16	11,9	2	11,1
Schoolfit	2	1,5	-	-
nOISE/Eduarte	1	0,7	-	-
Anders	-	-	1	5,6
<b>Totaal</b>	<b>134</b>		<b>18</b>	

Tabel 7: Leerlingadministratiepakketten in het VO

2. HRM (incl. personeel- en salarisadministratie en formatieplanning)	VvV	%	PSI	%
Edukaat	32	20,0	-	-
Caso/Edukaat	24	15,0	6	24,0
Caso	17	10,6	-	-
Raet	13	8,1	4	16,0
Merces	13	8,1	3	12,0
Anders	12	7,5	3	12,0
Randstad	9	5,6	-	-
Magister	8	5,0	-	-
Raet/Caso	6	3,8	-	-

Edukaat/Dyade	5	3,1	-	-
Afas/Profit	5	3,1	-	-
Centric	5	3,1	-	-
Foleta	3	1,9	6	24,0
Vocus	2	1,3	-	-
Foleta/Merces	2	1,3	-	-
PREIS	2	1,3	1	4,0
Schoolvision	1	0,6	-	-
@VO/Foleta	1	0,6	-	-
Bardo Competentiekit	-	-	2	8,0
<b>Totaal</b>	<b>160</b>		<b>25</b>	

Tabel 8: HRM-pakketten in het VO

3. Financiële administratie	VvV	%	PSI	%
Exact (o.a. Globe, Financials)	50	36,8	8	57,1
Afas (o.a. Profit)	25	18,4	3	21,4
Finofix	13	9,6	1	7,1
Accountview	12	8,8	-	-
Eigen pakket	10	7,3	1	7,1
Finpack	6	4,4	1	7,1
Caso	6	4,4	-	-
Allsolutions/Dyade	5	3,7	-	-
Magister	4	2,9	-	-
Vocus	2	1,5	-	-
Edukaat	2	1,5	-	-
Raet	1	0,7	-	-
<b>Totaal</b>	<b>136</b>		<b>14</b>	

Tabel 9: Financiële administratiepakketten in het VO

4. Ziekteverzuim	VvV	%	PSI	%
Caso/Edukaat	16	9,9	6	31,6
VerzuimXpert	15	9,3	2	10,5
Raet	15	9,3	-	-
Verzuimmeester	13	8,1	-	-
Trackverzuim	12	7,5	-	-
Magister	11	6,8	-	-
Anders	11	6,8	3	15,8
Edukaat	9	5,6	4	21,1
@VO	9	5,6	-	-
Arbodienst	8	5,0	-	-
HCC E-care	7	4,3	-	-
Track	7	4,3	-	-

Merces	7	4,3	3	15,8
Dyade/Achmea	5	3,1	-	-
Humannet	4	2,5	-	-
Verzuimsignaal	3	1,9	-	-
Arbodienst/Merces	3	1,9	-	-
Preis	3	1,9	1	5,3
Vocus	2	1,2	-	-
Schoolvision	1	0,6	-	-
<b>Totaal</b>	<b>161</b>		<b>19</b>	

Tabel 10: Ziekteverzuimpakketten in het VO

5. Rooster- en clusterprogrammering	VvV	%	PSI	%
GP Untis	79	51,0	12	54,5
Zermelo	19	12,3	6	27,3
Magister	14	9,0	-	-
Masterplan	11	7,1	2	9,1
Untis/Zermelo	7	4,5	-	-
Untis/Masterplan	6	3,9	-	-
Rastar Educatief	5	3,2	-	-
Eduflex	5	3,2	-	-
Grepo	5	3,2	-	-
Vocus	2	1,3	-	-
Roosterfact	1	0,6	-	-
Anders	1	0,6	2	9,1
<b>Totaal</b>	<b>155</b>		<b>22</b>	

Tabel 11: Roosterpakketten in het VO

6. Tevredenheidsonderzoek / Kwaliteitszorg	VvV	%	PSI	%
VO-spiegel	38	31,7	5	35,7
Kwaliteitsscholen.nl	36	25,8	3	21,4
Anders (o.a. Van Beekveld & Terpstra)	17	14,2	6	42,9
Boelhouwer	6	5,0	-	-
Kwaliteitsscholen/VO-spiegel	5	4,2	-	-
It's learning	5	4,2	-	-
INIS	5	4,2	-	-
Magister	4	3,3	-	-
Vocus	2	1,7	-	-
Stimulans	2	1,7	-	-
<b>Totaal</b>	<b>120</b>		<b>14</b>	

Tabel 12: Digitale systemen voor tevredenheidsmeting in het VO



## 8.7 Literatuuroverzicht

- C.T.B. Ahaus, F.J. Diepman (1999), "Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit.
- Daniël L. Stufflebeam (1987), "The CIPP model for evaluation".
- Mr. Rob E. Jansen MPM (2001), "Besturen met prestatie-indicatoren".
- Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen (2009), "Financieel beleid van onderwijsinstellingen".
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap (2008), "Onderwijs met ambitie", kwaliteitsagenda Voortgezet Onderwijs 2008 – 2011.
- Werkgroep 6 Brede Heroverwegingen (2010), "Productiviteit onderwijs".
- Onderwijsraad (2008), "Partners in onderwijsopbrengst".
- Inspectie van het Onderwijs (2010), "De staat van het onderwijs", Onderwijsverslag 2008/2009.
- Robbin Haaijer (2009), "Meer is minder", in 'Schoolzakelijk'.
- M. Bovens (2004), "Public Accountability", in 'The Oxford Handbook of Public Management'.



CBE Nederland - Herengracht 250 - 1016 BV Amsterdam

T: 020 52-17-400 – E-mail: [group@cbe.nl](mailto:group@cbe.nl) - Website: [www.cbe.nl](http://www.cbe.nl)

CBE adviseert al meer dan 20 jaar onderwijsinstellingen, kenniscentra, brancheorganisaties, sociale partnerorganisaties, gemeenten en ministeries op een brede set van onderwerpen en helpt actief mee om gewenste veranderingen te realiseren. We richten ons op:

- Integraliteit
- Samenhang
- Toerusten
- Vitaliseren

Wij benaderen de vraagstukken van onze opdrachtgevers vanuit een integrale visie op besturing en organisatie en streven naar een samenhang tussen harde en zachte organisatiecondities.