

Basis op orde!

Sturingsindicatoren voor teamleiders in het MBO

Tilburg, juni 2012

Hans Mariën

Rob Vink

Astrid Vloet

Paula Willemse

Uitgever: IVA
Warandelaan 2
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2012 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	5
1.1	Aanleiding	5
1.2	Opzet van de rapportage.....	6
2	Sturen, verbeteren en verantwoorden	7
2.1	Informatie voor teamleiders: sturen, verbeteren en verantwoorden	8
2.2	Informatiedomeinen en indicatoren	11
2.3	Stuurindicatoren: een typering	13
3	Verantwoording van het onderzoek.....	15
3.1	Startbijeenkomst.....	15
3.2	Werkbijeenkomsten.....	15
4	Typeren stuurindicatoren.....	18
4.1	Kenmerken stuurindicatoren	18
4.2	Typering stuurindicatoren.....	20
5	Reflectie	31
	Bijlage 1: Informatiecomponenten	34
	Bijlage 2: Bedrijfsmodel Graafschap College.....	36
	Bijlage 3: Waarderingskader uit Toezichtskader BVE 2012	37
	Bijlage 4: Deelnemers werkbijeenkomsten.	39

Bijlage 5: Relatie bedrijfsmodel (Graafschap College), aspecten uit Toezichtskader
BVE 2012 en processen Triple A.40

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Uit de verkennende studie 'Van managementinformatie naar stuurinformatie' die IVA in opdracht van Kennisnet heeft uitgevoerd, blijkt dat informatie die dicht tegen de (sturings)behoefte van teamleiders ligt vaak niet goed beschikbaar is. Informatie is bijvoorbeeld niet volledig, niet tijdig beschikbaar of voldoet inhoudelijk niet aan de wensen. De resultaten waren aanleiding voor een vervolgonderzoek waarin de volgende doelstelling is geformuleerd:

Het opstellen van generieke, operationele sturingsinformatie die voor teamleiders en hun teams begrijpelijk, toepasbaar en beïnvloedbaar is.

In het onderzoek staat de ontwikkeling van operationele sturingsindicatoren die aansluiten bij de behoefte van teamleiders centraal. De sturingsindicatoren worden onderscheiden naar een aantal informatiedomeinen (onderwijs, bedrijfsvoering, kwaliteit) en waar mogelijk verbonden met de strategische sturingsindicatoren die op instellingsniveau worden gehanteerd.

In een startbijeenkomst met teamleiders en kwaliteitsmedewerkers van vier ROC's en een vakschool, is verkend welke informatiebehoefte generiek is, en waar prioriteit ligt bij het operationaliseren van sturingsinformatie op de verschillende informatiedomeinen. De resultaten van de startbijeenkomst zijn gebruikt als input voor een desksearch en gesprekken met experts. Bevindingen zijn verwerkt in een notitie die is besproken, getoetst en aangescherpt in de eerste werkbijeenkomst waarbij naast teamleiders ook informatiemanagers aanwezig waren. De informatiemanagers reflecteerden vanuit hun dagelijkse praktijk op de (on)mogelijkheden bij het operationaliseren van door teamleiders gewenste sturingsindicatoren. In de tweede en laatste werkbijeenkomst is de conceptrapportage besproken.

In dit rapport wordt geen allesomvattende uniforme set van gewenste indicatoren beschreven. De focus ligt op indicatoren waaraan door teamleiders de hoogste prioriteit wordt gegeven én die in sterke mate generiek zijn voor de verschillende contexten waarin teamleiders werken. Voorliggend rapport moet teamleiders helpen bij het voorzien in (een deel van) hun informatiebehoefte (bottom up), en waar mogelijk aansluiten bij de op hoger (centraal) niveau geformuleerde strategische sturingsinformatie (top down). Het rapport beoogt een hulpmiddel te zijn voor teamleiders en informatiemanagers in het intensiveren van hun dialoog en een handvat voor discussie met het hogere management.

1.2 Opzet van de rapportage

In hoofdstuk 2 is weergegeven in welke context teamleiders in het mbo opereren en worden drie informatiedoelen onderscheiden en gerelateerd aan mogelijke domeinen waarop ze betrekking hebben. Hoofdstuk 3 beschrijft het onderzoeksproces, en in hoofdstuk 4 volgt naar analogie van de eerder ontwikkelde informatie-encyclopedie¹ een beschrijving en (waar mogelijk) operationalisering van sturingsindicatoren. Tot slot is in hoofdstuk 5 een reflectie opgenomen.

1 MBO-raad, 'De informatie-encyclopedie in MBO, mei 2011

2 Sturen, verbeteren en verantwoorden

Mbo-instellingen zijn complexe organisaties die worden gekenmerkt door vele verschillende opleidingstrajecten, verdeeld over vier niveaus en twee leerwerkvarianten, een zeer heterogene doelgroep en het gehele regionale bedrijfsleven als partner én klant (Nieuwenhuis, 2012). De “slagader” van het mbo is de relatie tussen student en de arbeidsmarkt. De kernopgave van het mbo is om die relatie te optimaliseren door bij te dragen aan de competentieontwikkeling van de deelnemers tot gekwalificeerde beroepsbeoefenaren met het oog op hun toekomstige leer- en arbeidsloopbaan (Vink e.a., 2010).

Al met al staat het mbo-veld voor een forse uitdaging. Deze uitdaging is (onder meer) geformuleerd in het Actieplan ‘Focus op Vakmanschap’. De kern van het actieplan ‘Focus op Vakmanschap 2011-2015’ bestaat (voor zover direct gericht aan de instellingen) uit drie doelstellingen waar mbo-instellingen zich op moeten gaan richten:

- Goed, initieel beroepsonderwijs voor jongeren: terugdringen voortijdig schoolverlaten. Voor de mbo-instellingen betekent dit dat er voldaan moet worden aan de urennorm. Daarnaast worden opleidingen mbo niveau 4 ingekort van 4 jaar naar 3 jaar (met uitzondering van techniek). Tot slot moet het aantal studenten dat in een ‘verkeerde’ opleiding zit worden beperkt om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Hiertoe moet een impuls gegeven worden aan loopbaanoriëntatie en beroepskeuzevoorlichting.
- De besturing en bedrijfsvoering zijn op orde: voldoende onderwijstijd, professionele docenten, degelijke onderwijsprogramma’s en examens.
- Betere waarding mbo als route naar vakmanschap. Meer jongeren kiezen voor het beroepsonderwijs, studenten waarderen het beroepsonderwijs met een 7.

Een toenemende diversiteit van de doelgroep en stringenter eisen vanuit de arbeidsmarkt vragen, in combinatie met toenemende druk op de beschikbare financiële middelen, om slagvaardige instellingen. Instellingen moeten adequaat in kunnen spelen op ontwikkelingen in de omgeving en het onderwijs zo efficiënt en effectief mogelijk organiseren. Hierbij herkennen we een spanningsveld in het genereren van zoveel mogelijk ‘massa’ om efficiëntie te waarborgen aan de ene kant, terwijl aan de andere kant meer maatwerk nodig is om de effectiviteit te vergroten en aan de diversiteit van zowel de doelgroep als de vraag vanuit de arbeidsmarkt tegemoet te komen.

Om met dit spanningsveld tussen efficiency en maatwerk om te gaan kiezen veel instellingen voor bepaalde vormen van flexibilisering, waarbij het gaat om inzicht in de onderwijsvraag, het formuleren van een passend onderwijsaanbod en het organiseren van de verbinding tussen vraag en aanbod (Den Boer e.a., 2010). Voor

de uitvoering van de genoemde kernopgave, kiest elke mbo-instelling een eigen, passende organisatievorm, waarbij op uitvoeringsniveau steeds vaker wordt gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams (Nieuwenhuis, 2012). Deze visie wordt geborgd in de cao en krijgt zijn uitwerking in het professioneel statuut, waarin het uitgangspunt is dat in het mbo het onderwijsteam de basisorganisatorische eenheid is. Het onderwijsteam is in eerste instantie verantwoordelijk voor het onderwijsproces (het 'hoe' van het onderwijs). Het team legt daarover verantwoording af via de managementlijn om de door de wetgever bij het bevoegd gezag gelegde eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs inhoud te kunnen geven (MBO Raad, 2009).

Hoewel de teams de basisorganisatorische eenheid vormen, opereren de teamleiders en opleidingsteams vanzelfsprekend niet in volledige autonomie. De 'professionele ruimte' die de teams hebben is altijd relatief, doordat de teams in een bestuurlijke eenheid opereren waarbinnen kaders worden geformuleerd. Binnen een team moet een balans worden gevonden tussen de kaders die het bestuur stelt, de beleidsmatige en maatschappelijke ontwikkelingen die (mede) bepalend zijn voor de eisen die aan het onderwijs worden gesteld en de wensen en behoeften van de gedifferentieerde leerling-populatie die zij bedienen.

In dit hoofdstuk schetsen we een aantal invalshoeken op basis waarvan we stuurindicatoren voor teamleiders definiëren die een bredere bruikbaarheid hebben voor de sector. Als eerste wordt ingegaan op drie doelen van informatie voor de teamleider: sturen, verantwoorden en verbeteren en vervolgens op de domeinen waarop deze informatie betrekking zou moeten hebben: de onderwijskwaliteit en voorwaardelijke processen in de organisatie van het primaire proces en de bedrijfsvoering. Tot slot presenteren we een typering van de stuurindicatoren voor teamleiders. Daarbij gaan we in op beïnvloedbaarheid, voorspelbaarheid en verandersnelheid/stabiliteit.

2.1 Informatie voor teamleiders: sturen, verbeteren en verantwoorden

Het beroepsonderwijs krijgt zijn feitelijke uitwerking in de opleidingsteams van de mbo-instellingen. Het team heeft dan ook een sleutelpositie in het realiseren van kwalitatief goed onderwijs. Het vertrekpunt voor de borging van onderwijskwaliteit en onderwijsverbetering is dan ook het op orde hebben en houden van de (onderwijs)processen op teamniveau. De teams en hun leidinggevenden dragen samen zorg voor een optimale kwaliteit van het onderwijsproces en de continue verbetering van dit proces en zijn als het goed is bereid om zich te verantwoorden over de resultaten van 'hun' onderwijs. Dat stelt eisen aan de informatie die zij nodig hebben.

Het informatiebeleid of de informatiestrategie van mbo-instellingen wordt idealiter in samenhang met de strategie van de organisatie (missie, visie, doelstellingen) en het organisatieontwerp (centrale versus decentrale aansturing, de vormgeving van primaire processen, resultaatverantwoordelijke teams) geformuleerd. Daarbij is het

van belang scherp te definiëren welke organisatie-eenheid de basis vormt voor het formuleren van dit informatiebeleid. Vanuit de gedachte dat er binnen mbo-instellingen steeds meer met resultaatverantwoordelijke teams wordt gewerkt met (binnen de bestuurlijke kaders) een eigen missie, visie, strategie, is dat het niveau dat het vertrekpunt zou moeten zijn bij het formuleren van het informatiebeleid. Op dit niveau in de organisatie kan het scherpst geformuleerd worden wat de kritische succesfactoren zijn voor een kwalitatief goede uitvoering van het primaire proces. En het is, zoals gesteld, het niveau van de zelfsturende teams waar zorg wordt gedragen voor het optimaliseren van de kwaliteit van het primaire proces.

Dit roept meteen de vraag op welke informatiebehoefte binnen de mbo-instellingen generiek is en welke informatie specifiek op de teams moet worden toegesneden. Er zijn immers processen die generiek zijn voor alle teams binnen een instelling en mogelijk ook 'over de instellingen heen'. Deze generieke informatie, die breed gedeeld moet worden, kan via centrale systemen beschikbaar worden gesteld. Een ander deel van de benodigde informatie vanuit het perspectief van de teamleider is juist specifiek voor het niveau van het zelfsturende team. Voor deze specifieke informatie zijn decentrale systemen meer geschikt. In ons eerdere rapport over de interactie tussen teamleiders en informatiemanagers merkten we al op dat veel teamleiders zelf informatie verzamelen en bestaande informatie voor henzelf geschikt maken. Dat is vanuit deze redenering goed te verklaren: veel concrete stuurinformatie is niet in generieke systemen te vangen, terwijl veel beschikbare informatie juist via deze systemen gegenereerd en beschikbaar gesteld wordt.

Hoewel het in deze rapportage vooral gaat om die informatie die voor teamleiders geschikt is én herkenbaar is voor meerdere teamleiders, is een belangrijke conclusie dat veel concrete stuurinformatie vaak ad hoc en niet via generieke administratieve systemen beschikbaar kan worden gesteld. Dat heeft enerzijds te maken met de genoemde (en wellicht vermeende) uniciteit van de teamopdracht en zelfsturing, maar ook met de complexiteit en onzekerheid van de processen die in de dagelijkse praktijk worden aangestuurd. Bij een hoge mate van complexiteit en onzekerheid past een meer organisch systeem van informatievoorziening.²

Wanneer we inzoomen op de informatiebehoefte van de teamleiders, gaat het in essentie om informatie die ondersteunend is voor drie processen: sturen, verbeteren en verantwoorden.

Sturen

De eerste informatiebehoefte betreft die informatie die teamleiders nodig hebben om hun team in de 'dagelijkse' operationele routine aan te kunnen sturen. Dit noemen we de stuurinformatie. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld verzuim en vervanging van leraren, lesuitval, de realisatie van de onderwijstijd, aanwezigheid en afwezigheid van leerlingen en kostenefficiëntie.

2

Deze passage is voor een belangrijk deel gebaseerd op een interview met prof. dr. Piet Ribbers van de opleiding Informatiemanagement van Tilburg University en TIAS.

Verbeteren

De tweede informatie-eis betreft die informatie die teamleiders nodig hebben om hun primaire proces te optimaliseren. Dit noemen we verbeterinformatie. Teams hebben daarbij de opdracht om in cyclische verbeterprocessen hun primaire proces te optimaliseren. Kwaliteitsverbetering van het team, zo weten we, leidt in veel gevallen tot een verbetering van de onderwijskwaliteit (Vink, 2011). De benodigde informatie is meer gericht op de 'waarom'-vraag. Verbeterprocessen starten immers altijd bij de vraag naar de oorzaak van bepaalde ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan voortijdig schoolverlaten. Willen interventies om het schoolverlaten terug te dringen succesvol zijn, dan moeten ze ingrijpen op de diepere, achterliggende oorzaak daarvan.

Om tot verbetering te komen kan de PDCA cyclus behulpzaam zijn (figuur 2.1). Deze cyclus bestaat uit de stappen Plan Do Check Act en is een kwaliteitsmanagementmethode gericht op procesverbetering. De PDCA cyclus geeft veel mogelijkheden om het kwaliteitsmanagement in een organisatie verder te professionaliseren. Maar de cyclus kan ook helpen om de strategie van een organisatie aan te scherpen en biedt goede handvatten om deze verder te verfijnen en ontwikkelen, terwijl tegelijkertijd bedrijfsprocessen geoptimaliseerd kunnen worden. De resultaten worden geborgd zodat de herhaling van de PDCA cyclus continue verbetering kan opleveren (bron: pdcacycclus.nl).

Figuur 2.1 PDCA cyclus.



Verantwoorden

De derde informatiebehoefte die we formuleren betreft verantwoordingsinformatie. Dit is die informatie die teamleiders nodig hebben om zich te verantwoorden aan het hogere management en het bestuur van de organisatie. Daarnaast betreft verantwoording ook horizontale verantwoording. mbo-instellingen en mogelijk ook de teams binnen de instelling verantwoorden zich naar hun direct belanghebbenden in

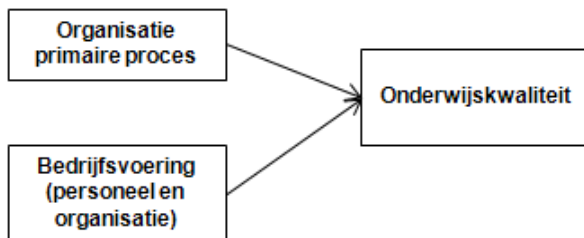
toenemende mate over hun aanpak en opbrengsten. Bijvoorbeeld richting de bedrijven in de regio waar het gaat om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de gemeente waar het voortijdig schoolverlaten betreft. Naast de interne verticale verantwoording en externe verantwoording naar de Inspectie, speelt dus ook horizontale verantwoording naar stakeholders een belangrijke rol. Het inrichten van horizontale verantwoordingsmechanismen kan bovendien een belangrijk instrument zijn om tot verbetering te komen. Op basis van de onderwijsopbrengsten kunnen teams met stakeholders in overleg over de waarde van de gerealiseerde opbrengsten en over de manier waarop deze opbrengsten geoptimaliseerd kunnen worden. Op die manier gaan verantwoorden en verbeteren hand in hand (Vink, 2012).

De door teamleiders benodigde informatie reikt dus verder dan alleen de standaard verantwoordingsinformatie die vanuit de Inspectie, de Rijksoverheid of vanuit het eigen college van bestuur wordt gevraagd. Het gaat om informatie over die processen die verbeterd moeten worden om 'goed' onderwijs te realiseren en om informatie die de teamleider in staat stelt het team aan te sturen en de benodigde verbeteringen door te voeren en te evalueren. Het gaat hiermee om beschikbare evaluatieve informatie over belangrijke organisatie- en teamdoelen, informatie over welke verbeteringen mogelijk en noodzakelijk zijn en informatie om verbeterprocessen te monitoren. Als gegevens hierover beschikbaar zijn, worden teamleiders in staat gesteld om 'evidence informed' te verbeteren. De focus in dit project ligt op stuurinformatie en op informatie die de teamleiders ondersteunt om in het primaire proces te verbeteren.

2.2 Informatiedomeinen en indicatoren

Informatie is te clusteren in wat we *domeinen* noemen. Dit zijn wat algemener geformuleerde processen en onderwerpen waar de teamleider op stuurt. Er zijn er drie te benoemen:

Figuur 2.2 Domeinen waar teamleider op stuurt.



Het eerste domein is, vanzelfsprekend, de onderwijskwaliteit. Hiermee doelen we op de, door de organisatie zelf en vanuit de wetgever, geformuleerde onderwijsopbrengsten, bijvoorbeeld in termen van onderwijsrendement, tevredenheid van deelnemers en bedrijven en voortijdig schoolverlaten.

Naast opbrengsten in termen van onderwijskwaliteit sturen teamleiders (vooral) op die parameters die bijdragen aan het realiseren van deze kwaliteit. In termen van kwaliteitszorg (EFQM) zijn dat zogenoemde 'enablers'. Deze kunnen onderverdeeld worden in de organisatie van het primaire proces en de bedrijfsvoering. Voorbeelden bij het sturingsdomein 'organisatie van het primaire proces' zijn bijvoorbeeld de gerealiseerde onderwijstijd, kwaliteit van de roostering en de kwaliteit van de BPV. Vanuit de bedrijfsvoering kan gedacht worden aan financiële indicatoren (kosten per lesuur) of aan het aantal fte naar functiecategorie.

Op basis van een procesmodel kunnen de brede domeinen 'organisatie van het primaire proces' en 'bedrijfsvoering' verder worden geconcretiseerd.³ In dit model worden de volgende processen genoemd:

Organisatie van het primaire proces:

- Voorlichting en werving;
- Intake en inschrijving;
- Vormgeving van het onderwijsprogramma;
- Concrete onderwijsactiviteiten;
- Beroepspraktijkvorming;
- Voortgangstoetsing;
- Examinering;
- Uitstroom en nazorg;
- Begeleiding.

Bedrijfsvoering

- Personeel;
- Faciliteiten;
- Financiën;
- Informatie en communicatie.

Deze processen zullen voor alle mbo-instellingen herkenbaar zijn en van belang worden geacht om tot kwalitatief goed onderwijs te komen. Naast organisatie van het primaire proces en bedrijfsvoering zorgt goed managen voor kwaliteitsborging. De wijze waarop deze processen worden ingevuld zal tussen instellingen en binnen instellingen van elkaar verschillen. De benodigde stuurinformatie om deze processen te optimaliseren zal daarbij eveneens zowel overeenkomsten als verschillen vertonen.

³ Deze specificatie is ontleend aan het bedrijfsmodel van het Graafschap College. Dit model is in bijlage 2 opgenomen,

2.3 Stuurindicatoren: een typering

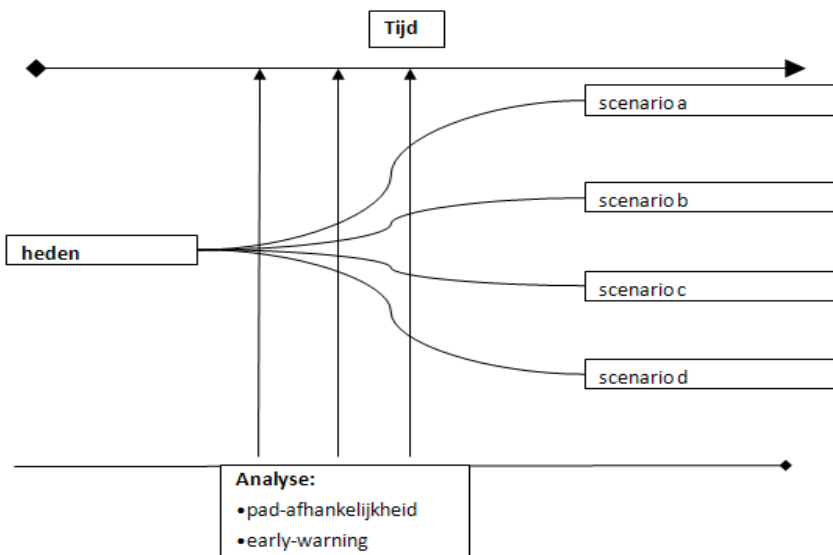
In deze paragraaf beschrijven we een aantal elementen die van belang zijn bij het definiëren van de stuurindicatoren. We proberen deze stuurindicatoren als het ware te typeren. Deze typering gebruiken we in hoofdstuk 4 om de indicatoren systematisch te beschrijven. We besteden hier aandacht aan de volgende elementen:

- De mate van beïnvloedbaarheid;
- De mate van voorspelbaarheid;
- De mate van verandersnelheid of stabiliteit.

Een eerste element in de typering is de mate waarin de indicator daadwerkelijk te beïnvloeden is. Stuurindicatoren hebben in principe betrekking op die onderwerpen die door de teamleiders daadwerkelijk beïnvloed kunnen worden. Voor de aansturing van het team heeft een teamleider immers niets aan informatie die achteraf gebruikt kan worden in de horizontale of verticale verantwoording. Die informatie is te laat en gaat mogelijk ook over zaken die buiten de directe beïnvloedingsfeer van de teamleider liggen.

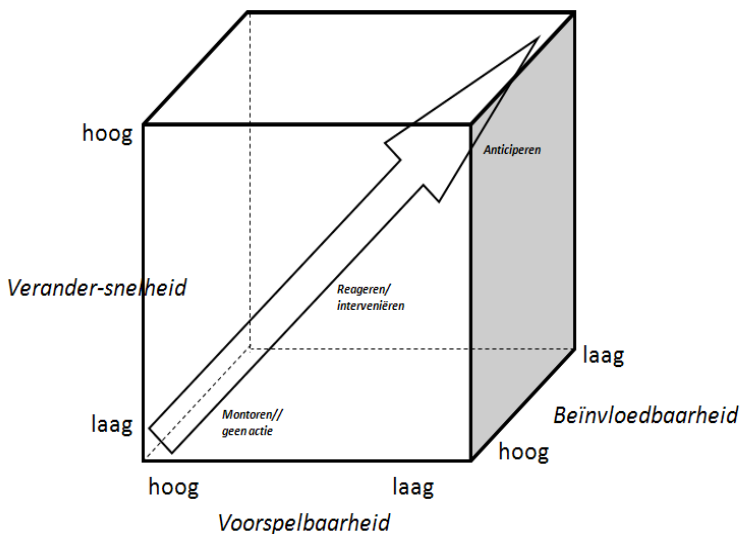
Naast de mate van beïnvloedbaarheid is het van belang aandacht te besteden aan voorspelbaarheid. Indien de trends en ontwikkelingen oorzaak zijn van het feit dat bijvoorbeeld de ontwikkeling van het voortijdig schoolverlaten zich nauwelijks laat voorspellen, stelt dat andere eisen aan de informatievoorziening dan bij indicatoren met een sterk voorspelbare ontwikkeling. Bij een hoge mate van onvoorspelbaarheid is het zaak ontwikkeling nauwgezet en met hoge frequentie te blijven volgen, bij voorspelbare ontwikkelingen volstaat periodieke peiling. Onderstaande figuur geeft een beeld van gewenste meetmomenten en analyses bij een grote mate van onzekerheid. Daarin geven we aan dat het bij een grote mate van onzekerheid vooral gaat om vroegtijdige signalering (early warning).

Figuur 2.3 Vroegtijdig signaleren bij onzekere ontwikkelingen.



Ten derde wijzen we op stabiliteit. Is de ontwikkeling die met een indicator in beeld wordt gebracht door de tijd heen stabiel of in grote mate aan verandering onderhevig? Indien indicatoren door de tijd heen niet of nauwelijks aan verandering onderhevig zijn, is het niet noodzakelijk hier frequent over te rapporteren. Indien er juist sterke fluctuaties optreden is dat wel het geval. In samenhang bezien, ontstaat de kubus van figuur 2.4.

Figuur 2.4 Kubus met typering stuurindicatoren.



In de dagelijkse praktijk van de opleidingsteams zal de gewenste stuurinformatie veelal betrekking hebben op complexe processen. Dit vraagt dus vaak om anticiperen, reageren en interveniëren. Het is zaak daarbij de benodigde stuurinformatie tijdig beschikbaar te hebben. De vraag is echter of deze informatie binnen onderwijsinstellingen in generieke administratieve systemen ondergebracht kan worden. In onze vorige rapportage wezen we al op het feit dat het tijdig beschikbaar krijgen van informatie op maat lastig is en dat veel teamleiders zelf informatie verzamelen en ordenen. Het is denkbaar dat dit de praktijk van alledag blijft. Daarbij dient er aandacht te zijn voor de afstemming van de informatiebehoefte van de lagere niveaus op die van de hogere niveaus in de organisatie. Het (her)ontwerp van informatiesystemen dient idealiter vanuit deze lagere sturingsniveaus te vertrekken. Op dat niveau kunnen immers de concrete processen worden gedefinieerd waarover stuurinformatie nodig is.

3 Verantwoording van het onderzoek

Dit hoofdstuk doet verslag van het proces dat is doorlopen om tot een typering van de door teamleiders en informatiemanagers vastgestelde sturingsindicatoren te komen.

3.1 Startbijeenkomst

Eerste doel van de startbijeenkomst waarbij 9 teamleiders van 4 ROC's en een vakschool aanwezig waren, was het vaststellen en inkaderen van domeinen, daarbij behorende (onderwijs)doelen en aan de doelen gerelateerde informatiebehoefte. Tijdens de bijeenkomst werden domeinen, doelen en informatiecomponenten gepresenteerd die werden verzameld uit literatuur en eerder onderzoek⁴ uit de Kennisnet onderzoeksreeks.

De informatiecomponenten die werden onderscheiden naar de domeinen onderwijs, bedrijfsvoering en kwaliteit werden in eerste instantie aangevuld en daarna konden de aanwezigen per domein via de stickermethode aangegeven welke informatie voor hen het meest van belang is in de dagelijkse aansturing van hun team. Per persoon hadden zij meerdere stickers tot hun beschikking, zodat zij een gewicht aan hun keuze konden geven. De lijst met informatiecomponenten die is voorgelegd tijdens de startbijeenkomst en de informatie die door de teamleiders het meest van belang wordt geacht bij de aansturing van het team zijn in bijlage 1 opgenomen.

De opbrengst van de startbijeenkomst werd gebruikt als input voor een korte literatuurstudie waarin werd gezocht naar een typering van mogelijke aan de informatiewens gerelateerde (stuur)indicatoren. Resultaat van de desksearch was een eerste notitie die voorafgaand aan een werkbijeenkomst met teamleiders en informatiemanagers werd besproken met prof. dr. Piet Ribbers van de opleiding Informatiemanagement van Tilburg University / TIAS.

3.2 Werkbijeenkomsten

In een eerste werkbijeenkomst met 5 teamleiders en 3 informatiemanagers werd de notitie besproken, getoetst en aangescherpt. De informatiemanagers reflecteerden vanuit hun dagelijkse praktijk op de (on)mogelijkheden bij het operationaliseren van door teamleiders gewenste sturingsindicatoren. Wim Konings presenteerde het bedrijfsmodel van het Graafschap college (bijlage 2). Tijdens de startbijeenkomst werd namelijk duidelijk dat de gekozen domeinen (onderwijs, bedrijfsvoering, kwaliteit) niet altijd eenduidig zijn te interpreteren. Eenduidiger is het onderscheid

4 'Van managementinformatie naar stuurinformatie' en 'Managementinformatie aan het stuur'.

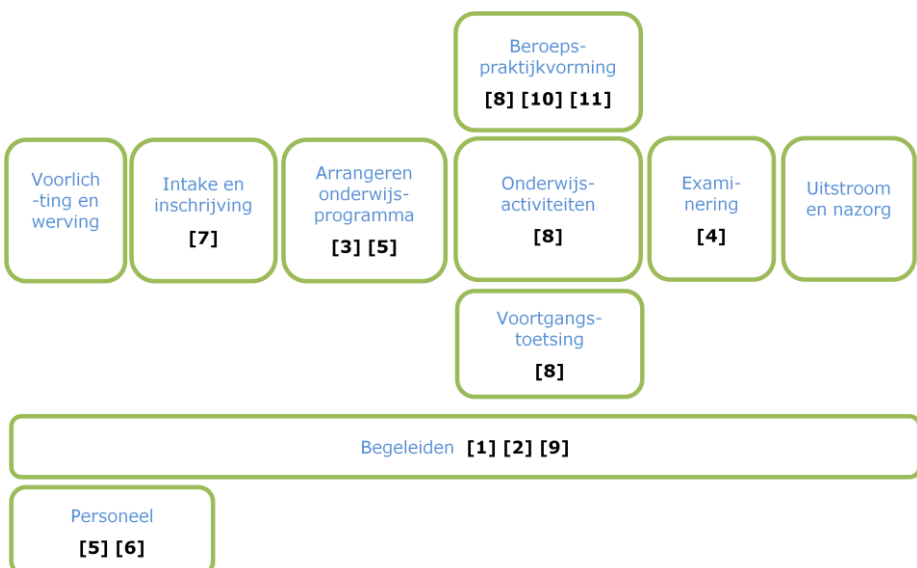
tussen de organisatie van het primaire proces en de bedrijfsvoering die beiden 'enablers' zijn voor een derde domein kwaliteit van onderwijs, zoals beschreven in paragraaf 2.2.

In een plenaire discussie werd de voorgestelde typering van indicatoren besproken, en werden de in de startnotitie benoemde indicatoren verder geconcretiseerd. De wens om inspectieproof te zijn leidde tot een link aan het waarderingskader van de inspectie (bijlage 3). Opbrengst van de eerste werkbijeenkomst was een vastgesteld format voor typering van de stuurindicatoren en onderstaande lijst van nader te typeren stuurindicatoren:

1. Reactie op verzuim deelnemer
2. Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding
3. Cohortrendement
4. Diploma- en jaarresultaat
5. Inzetbaarheid personeel (kern)team
6. Cyclus functioneren en beoordelen
7. Aantal bekostigde deelnemers per peildatum
8. Realisatie urennorm per groep
9. Tevredenheid deelnemers
10. Tevredenheid bedrijven
11. Beschikbaarheid BPV plaatsen

In figuur 3.1 worden deze indicatoren gelinkt aan de verschillende onderwijsprocessen. Focus ligt bij teamleiders op stuurindicatoren rond de beroepspraktijkvorming en leerlingbegeleiding.

Figuur 3.1 Relatie stuurindicator en onderwijsproces.



De 11 stuurindicatoren werden door de IVA onderzoekers volgens het vastgestelde format getypeerd in een conceptrapportage die in een tweede werkbijeenkomst plenair werd besproken. Daarnaast werden in deze bijeenkomst aanbevelingen gedaan over de wijze waarop het uiteindelijke rapport de teamleiders kan helpen in hun discussie met collega teamleiders, informatiemanagers en het hogere management.

Bijlage 5 bevat het overzicht van de deelnemers aan de start- en/of werkbijeenkomsten.

4 Typeren stuurindicatoren

In hoofdstuk 4 worden stuurindicatoren getypeerd volgens een beperkte vaste set van kenmerken die in literatuur en eerdere rapportages zijn gevonden en in een werkbijeenkomst met teamleiders en informatiemanagers zijn besproken en vastgesteld. In tabel 4.1 tot en met 4.11 worden deze kenmerken voor de 11 afzonderlijke indicatoren gepresenteerd. De in hoofdstuk 2 geschetste complexiteit van het mbo die wordt gevoed door de verscheidenheid aan opleidingstrajecten, niveaus en leerwerkvarianten maakt het lastig om generieke uitspraken te doen over indicatoren die voor teamleiders van belang zijn. Daarbij is het doel van het typeren van de indicatoren niet zozeer het presenteren van voldongen feiten, maar het bieden van een handvat voor de teamleiders in hun gesprek met collega teamleiders, informatieleveranciers en het hogere management binnen de instelling.

4.1 Kenmerken stuurindicatoren

De typering van de 11 stuurindicatoren begint met een algemene omschrijving van de indicator en het onderwijsproces waarbij de indicator inzicht geeft in mogelijke stuur- en/of verbeteracties. In paragraaf 2.3 is eerder stilgestaan bij de beïnvloedbaarheid, voorspelbaarheid en verandersnelheid van stuurindicatoren. In dit hoofdstuk worden indicatoren op deze kenmerken gescoord op een schaal laag – gemiddeld – hoog. De mate waarin een stuurindicator is te beïnvloeden of te voorspellen geeft een indicatie van de gewenste frequentie waarin er inzicht moet zijn in de waarden van de stuurindicator. Bij een hogere mate van onvoorspelbaarheid zal een teamleider vaker behoefte hebben aan continu inzicht, bij een zekere mate van voorspelbaarheid volstaat periodiek inzicht.

Daarnaast wordt gekeken naar de meeteenheid en het doel van de indicator. Is de indicator (vooral) bedoeld om het team aan te sturen, om processen te verbeteren of om horizontale of verticale verantwoording af te leggen. Verder wordt een indicator (waar mogelijk) gelinkt aan het waarderingskader uit het 'Toezichtskader BVE 2012' (zie bijlage 3). Tot welk kwaliteitsgebied en (kern)aspect binnen dat gebied kan een indicator worden gerekend? In iedere tabel is ook opgenomen of een indicator kan worden gevoed door interne registraties als een deelnemerregistratie, verzuimregistratie of andere (interne) databron. Daarnaast zijn 1 of meerdere links opgenomen naar rapporten of websites met aanvullende en/of uitgebreidere informatie over de (operationalisering) van de indicator, en tot slot worden per indicator aanvullende aandachtspunten kort omschreven in een afsluitende toelichting.

Onderstaande tabel vat het bovenstaande samen en geeft aan op welke kenmerken de indicatoren (op welke wijze) worden gescoord of toegelicht.

Kenmerk	Beschrijving
1. Indicator	Naam indicator
2. Omschrijving	Omschrijving, definitie van indicator
3. Procesgebied	<ul style="list-style-type: none"> - Voorlichting en werving - Intake en inschrijving - Arrangeren onderwijsprogramma - Onderwijsactiviteiten - Beroepspraktijkvorming - Voortgangstoetsing - Examinering - Uitstroom en nazorg - Studentbegeleiding - Personeel
4. Meeteenheid	(Absoluut) aantal / percentage / (rapport)cijfer
5. Beïnvloedbaarheid	Mate van beïnvloedbaarheid (zie paragraaf 2.3.) <ul style="list-style-type: none"> - Laag - Gemiddeld - Hoog
6. Voorspelbaarheid	Mate van voorspelbaarheid (zie paragraaf 2.3.) <ul style="list-style-type: none"> - Laag - Gemiddeld - Hoog
7. Verandersnelheid	Mate van verandersnelheid (zie paragraaf 2.3.) <ul style="list-style-type: none"> - Laag - Gemiddeld - Hoog
8. Frequentie	<ul style="list-style-type: none"> - Continu - Periodiek (dagelijks, wekelijks, maandelijks, kwartaal, halfjaarlijks, jaarlijks)
9. Doel	<ul style="list-style-type: none"> - Sturen - Verbeteren - Verantwoorden
10. Relatie waarderingskader BVE 2012	Kwaliteitsgebied, aspect en indicator uit het waarderingskader dat is opgenomen in het Toezichtskader BVE 2012
11. Registratie (databron)	Uit welke registratie (databron) is indicator af te leiden
12. Informatiebron	Bron (rapportage / website)
13. Toelichting	Nadere toelichting in tekst

4.2 Typering stuurindicatoren

In tabel 4.1 tot en met 4.11 worden de stuurindicatoren getypeerd volgens de eerder genoemde kenmerken.

Tabel 4.1 Reactie op verzuim deelnemer.

1.	Indicator	Reactie op verzuim deelnemer
2.	Omschrijving	Wordt op verzuimmelding van deelnemer gereageerd door studieloopbaanbegeleider (SLB-er) of mentor
3.	Procesgebied	Studentbegeleiding
4.	Meeteenheid	Percentage verzuimmeldingen waarop niet door SLB / mentor is gereageerd
5.	Beïnvloedbaarheid	Hoog
6.	Voorspelbaarheid	Hoog
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Continu
9.	Doel	Sturen, verbeteren, verantwoorden
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 1 Onderwijsproces, aspect studiebegeleiding
11.	Registratie (databron)	Aan- en afwezigheidsregistratie en eventuele koppeling met digitaal leerlingvolgsysteem waarin andere begeleidingsgegevens van deelnemers zijn opgenomen.
12.	Informatiebron	www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2012/melding-van-verzuim-en-voortijdig-schoolverlaten-mbo---onderzoek-2011.pdf www.marktplaatsmbo.nl/bronnen/details/24,3037/studieloopbaanbegeleiding-in-theorie-en-praktijk
13.	Toelichting	Heb je probleemgevallen goed in beeld, en worden ze goed begeleid. Teamleiders geven aan inzicht te willen in adequate reactie van begeleider.

Tabel 4.2 Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding.

1.	Indicator	Tussentijdse (vroegtijdige) uitstroom uit opleiding
2.	Omschrijving	Het betreft de uitstroom uit een opleiding binnen het team
3.	Procesgebied	Studentbegeleiding
4.	Meeteenheid	Absoluut aantal / percentage
5.	Beïnvloedbaarheid	Hoog
6.	Voorspelbaarheid	Laag
7.	Verandersnelheid	Gemiddeld
8.	Frequentie	Continu
9.	Doel	Verbeteren
10.	Relatie	Gebied 1 Onderwijsproces, aspect intake & plaatsing waarderingkader BVE Gebied 3 Opbrengsten, aspect rendement 2012
11.	Registratie (databron)	Leerling-administratie
12.	Informatiebron	http://portal.roczeeland.nl/xmsp/xms_itm_p.download_file?p_itm_id=9525
13.	Toelichting	Doel van deze indicator is onder andere reflecteren op intake, en inzicht in succesvolle herplaatsing. De indicator heeft betrekking op uitstromers uit een opleiding binnen het team, en dat zijn niet per se ook instellingsverlaters. De tussentijdse uitstroom heeft betrekking hebben op een switch binnen domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau naar een opleiding buiten het team.

Tabel 4.3 Cohortrendement.

1.	Indicator	Cohortrendement
2.	Omschrijving	Hoeveel deelnemers starten een opleiding en welk deel verlaat opleiding met een diploma.
3.	Procesgebied	Arrangeren onderwijs
4.	Meeteenheid	Percentage
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Jaarlijks
9.	Doel	Verbeteren
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 3 Opbrengsten, aspect rendement
11.	Registratie (databron)	Leerling-administratie, Leerlingvolgsysteem
12.	Informatiebron	-
13.	Toelichting	Indicator geeft inzicht in rendement van het gehele onderwijstraject van een cohort van intake tot diplomering per domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau.

Tabel 4.4 Diploma- en jaarresultaat.

1.	Indicator	Diploma- en jaarresultaat
2.	Omschrijving	<p><i>Diplomaresultaat:</i> Het aantal gediplomeerde instellingverlaters in een jaar als percentage van alle instellingverlaters in hetzelfde jaar. In welk jaar de gediplomeerde instellingverlater het diploma heeft behaald is niet belangrijk.</p> <p><i>Jaarresultaat:</i> Het aantal gediplomeerden in het jaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingverlaters in hetzelfde jaar. Een gediplomeerde in deze context is een deelnemer / examendeelnemer die in het betreffende jaar zijn diploma heeft behaald. Eerder behaalde diploma's zijn hierbij niet relevant. Bij deze indicator gaat het alleen om de toegevoegde waarde over één jaar, i.t.t. het diplomaresultaat waarin naar het aantal behaalde diploma's over een langere periode wordt gekeken. Belangrijk verschil t.o.v. het diplomaresultaat is dat het jaarresultaat ook de toegevoegde waarde van de instelling in geval van doorstroom in beeld brengt. Personen die een diploma behalen en de instelling niet verlaten dragen positief bij aan het rendement.</p>
3.	Procesgebied	Examinering
4.	Meeteenheid	Percentage
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Jaarlijks
9.	Doel	Verbeteren, verantwoorden
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 2: Examinering en diplomering Gebied 3: Rendement
11.	Registratie (databron)	-
12.	Informatiebron	http://www.ib-groep.nl/organisatie/open_onderwijsdata/Begrippen http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/diplomaresultaat http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/jaarresultaat
13.	Toelichting	Diplomaresultaat + Jaarresultaat: Momenteel wordt deze indicator door DUO berekend en gepubliceerd op instelling niveau, maar niet op het niveau van een organisatorische eenheid. Het jaarresultaat op het niveau van organisatorische eenheden is alleen te berekenen door de instelling zelf.

Tabel 4.5 Inzetbaarheid personeel (kern)team.

1.	Indicator	Inzetbaarheid personeel (kern)team
2.	Omschrijving	Indicator geeft de verhouding tussen docent en leerlingen aan (productiviteit)
3.	Procesgebied	Personeel, arrangeren van onderwijs
4.	Meeteenheid	Leerling-docent ratio
5.	Beïnvloedbaarheid	Hoog
6.	Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7.	Verandersnelheid	Hoog
8.	Frequentie	Periodiek (afhankelijk van het opleidingssysteem, bijvoorbeeld per kwartaal of trimester)
9.	Doel	Sturen
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11.	Registratie (databron)	Personeelsgegevens
12.	Informatiebron	www.onderwijscalculator.nl
13.	Toelichting	Deze indicator geeft aan hoeveel docenten kunnen worden ingezet. Met de onderwijscalculator wordt bepaald welke docenten waar ingezet (kunnen) worden. De inzetbaarheid wordt bij de ene instelling centraal bepaald, bij de andere instelling op teamniveau. Ook hier zijn meerdere varianten: aantal docenten (fte) op basis van budget of op basis van leerlingenaantallen.

Linken aan Focus op vakmanschap en kwaliteit docenten? Discussie over link inzetbaarheid aan bevoegdheden en bekwaamheden.

Om de productiviteit van leraren te kunnen vergelijken, heeft de Algemene Onderwijsbond de productiviteitsindex van leraren ontworpen. Essentieel daarbij is het aantal leerlingen per fulltime docent, de leerling / docentratio. Daarnaast is het aantal uren per jaar dat een docent lesgeeft bepalend. Door die twee met elkaar te vermenigvuldigen ontstaat de 'jaaromzet' van een standaard docent.

Binnen een team kan de leerling / docentratio worden onderscheiden naar domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau.

Tabel 4.6 Cyclus functioneren en beoordelen.

1.	Indicator	Cyclus functionering en beoordelen
2.	Omschrijving	Worden de gesprekken in de functionerings- en beoordelingscyclus uitgevoerd zoals gepland
3.	Procesgebied	Personeel
4.	Meeteenheid	Aantal gesprekken in de functionerings- en beoordelingscyclus
5.	Beïnvloedbaarheid	Hoog
6.	Voorspelbaarheid	Hoog
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Jaarlijks
9.	Doel	Sturen
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 6: Kwaliteit Leraarschap, aspect professionalisering
11.	Registratie (databron)	Personeelsdossier
12.	Informatiebron	http://www.werkeninhetmbo.nl/functieeisen/onderwijs.html http://www.st-ab.nl/wettennr05/0467-001_Besluit_bekwaamheidseisen_onderwijspersoneel.htm http://www.bekwaamheidsdossier.nl/ http://www.onderwijscooperatie.nl/bekwaamheid/matrix.swf
13.	Toelichting	<p>Met de invoering van de Wet Beroepen in het onderwijs (BIO) op 1 augustus 2006 moeten docenten voldoen aan bepaalde bekwaamheidseisen. Nadere regelgeving WEB. Dit is een set van zeven competenties waaruit je geschiktheid als docent blijkt. Deze vormen het uitgangspunt voor de ontwikkeling van en reflectie over je bekwaamheid als docent. Voor iedere docent houdt de school de ontwikkelingen bij in een bekwaamheidsdossier. Hieruit moet blijken dat de docent bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt in afstemming met het beleid van de school. De bekwaamheid tot het geven van onderwijs omvat de volgende competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ interpersoonlijke competentie; ▪ pedagogische competentie; ▪ vakinhoudelijke en didactische competentie; ▪ organisatorische competentie; ▪ competentie in het samenwerken met collega's; ▪ competentie in het samenwerken met de omgeving; ▪ competentie in reflectie en ontwikkeling

Tabel 4.7 Aantal bekostigde deelnemers per peildatum.

1.	Indicator	Aantal deelnemers per peildatum per Crebo
2.	Omschrijving	Deelnemer is degene die op het moment van peildatum 1 oktober en/of 1 februari voor een opleiding staat ingeschreven en daarvoor voor bekostiging in aanmerking komt.
3.	Procesgebied	Intake en inschrijving
4.	Meeteenheid	Aantallen
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Halfjaarlijks (peildata 1 oktober en 1 februari)
9.	Doel	Sturen
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11.	Registratie (databron)	Leerlingadministratie
12.	Informatiebron	De MBO Informatie-Encyclopedie Versie 1.1 (16 mei 2011) http://www.ib-groep.nl/organisatie/open_onderwijsdata/Begrippen
13.	Toelichting	Een ingeschrevene kan zowel bekostigd als onbekostigd zijn. Een ingeschrevene kan zowel een deelnemer als een examendeelnemer zijn. Indicator kan een voorspellende waarde zijn voor aantal deelnemers in volgend schooljaar. Vergelijking van meerdere jaren laat zien hoe stabiel het aantal bekostigde deelnemers is en kan een sturende waarde hebben voor het wervingsproces, bijvoorbeeld bij het wegvallen van een toeleverende school.
		Indicator uitsplitsen naar domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau, woonplaats, toeleverende school, type vooropleiding. Link naar bekostigingswaarde / deelnemerswaarde in verband met formatie.

Tabel 4.8 Realisatie urennorm per groep.

1.	Indicator	Realisatie urennorm per groep
2.	Omschrijving	Continu inzicht in voortgang onderwijstijd per groep
3.	Procesgebied	BPV, onderwijsactiviteiten, voortgangstoetsing
4.	Meeteenheid	Aantal absolute uren gerealiseerd, afgezet tegen gepland en tegen wettelijke norm
5.	Beïnvloedbaarheid	Hoog
6.	Voorspelbaarheid	Hoog
7.	Verandersnelheid	Gemiddeld
8.	Frequentie	Continu
9.	Doel	Sturen
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Gebied 5: Naleving wettelijke vereisten
11.	Registratie (databron)	Leerlingadministratie
12.	Informatiebron	www.mboraad.nl/media/uploads/document/Service-document Onderwijstijd.pdf www.mboraad.nl/?dossier/65162/Onderwijstijd.aspx www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/08/25/tijd-voor-kwaliteit-evaluatie-van-de-850-urennorm-in-het-mbo.html
13.	Toelichting	Realistisch + voorspellende waarde en mogelijkheid tot correctie. Continu risico's inschatten en bijsturen.

Tabel 4.9 Tevredenheid deelnemers.

1.	Indicator	Tevredenheid deelnemers: rapportcijfer opleiding
2.	Omschrijving	Het rapportcijfer voor de opleiding gegeven door de deelnemers van die opleiding binnen het MBO.
3.	Procesgebied	Studentbegeleiding
4.	Meeteenheid	Rapportcijfer(s) of percentage (zeer) tevreden
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Hoog
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Jaarlijks (Job monitor) en periodiek bij gebruik leerlingpanel
9.	Doel	Verbeteren
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11.	Registratie (databron)	Job Monitor of leerlingpanel van instelling
12.	Informatiebron	http://www.informatie-encyclopedie.nl/indicatoren/rapportcijfer_opleiding http://www.jobmonitor2012.nl/inlog.htm
13.	Toelichting	Deze indicator is verplicht in de Resultatenbox. Momenteel is er maar 1 landelijk gedefinieerde enquête, de JOB enquête. Kerndoelstelling uit 'Focus op Vakmanschap 2011-2015 is dat deelnemers het beroepsonderwijs waarderen met een 7. Het rapportcijfer voor de opleiding is uit te splitsen voor leerweg en leerjaar / geslacht en leeftijd.

Tabel 4.10 Tevredenheid bedrijven.

1.	Indicator	Tevredenheid bedrijven
2.	Omschrijving	In BPV Monitor worden praktijkbegeleiders (ROC) en praktijkopleider (Leerbedrijf) bevraagd over tevredenheid
3.	Procesgebied	Beroepspraktijkvorming
4.	Meeteenheid	Rapportcijfer / percentage (zeer) tevreden
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Hoog
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Periodiek (na afloop stageperiode)
9.	Doel	Verbeteren
10.	Relatie waarderingskader BVE 2012	Niet opgenomen in waarderingskader
11.	Registratie (databron)	Vragenlijst (telefonisch, schriftelijk, webenquête)
12.	Informatiebron	www.kenniscentrum-ba.nl/doc/pdf/Waardering-bedrijven-voor-het-mbo.pdf www.mkb.nl/images/BPV Monitor 2011 landelijke eindrapportage.pdf
13.	Toelichting	-

Tabel 4.11 Beschikbaarheid BPV plaatsen.

1.	Indicator	Beschikbaarheid BPV plaatsen
2.	Omschrijving	Beschikbaarheid van het aantal BPV plaatsen per periode per leerjaar
3.	Procesgebied	Beroepspraktijkvorming
4.	Meeteenheid	Aantal beschikbare BPV plaatsen
5.	Beïnvloedbaarheid	Gemiddeld
6.	Voorspelbaarheid	Gemiddeld
7.	Verandersnelheid	Laag
8.	Frequentie	Continu
9.	Doel	Sturen
10.	Relatie	Gebied 1: Onderwijs, aspect beroepspraktijkvorming
	waarderingskader BVE	
	2012	
11.	Registratie (databron)	Registratie door BPV coördinator
12.	Informatiebron	Colo barometer (van de stageplaatsen- en leerbanenmarkt)
13.	Toelichting	Uitsplitsen naar domein, kwalificatie, kwalificatiedossier, leerweg, niveau. Alleen relevant voor bol-deelnemers. Deze indicator (aantal beschikbare BPV plaatsen) kan worden afgezet tegen aantal benodigde plaatsen/aantal deelnemers.

5 Reflectie

In dit reflectief slothoofdstuk wordt teruggekeken aan de hand van de volgende drie vragen:

1. Is het onderzoeksdoel behaald?
2. Welke mogelijkheden bieden de opbrengsten?
3. Wat zijn mogelijke vervolgstappen?

Is het onderzoeksdoel behaald?

De doelstelling van het onderzoek luidde: *het opstellen van generieke, operationele sturingsinformatie die voor teamleiders en hun teams begrijpelijk, toepasbaar en beïnvloedbaar is*. Het onderzoek heeft 11 indicatoren opgeleverd, die zijn opgesteld in nauwe samenwerking met teamleiders en informatiemanagers afkomstig van 5 ROC's en een vakschool. Het doel was niet om een allesomvattende uniforme set van indicatoren te beschrijven; de focus lag op stuurinformatie waaraan de teamleiders prioriteit geven. In de werkbijeenkomsten werd duidelijk dat deze indicatoren aansluiten bij hun informatiebehoefte. Op termijn zal blijken of de indicatoren voor de gehele mbo-sector voldoende generiek zijn.

De 11 indicatoren lijken aan te sluiten bij de op centraal niveau benodigde strategische sturingsinformatie. Dit is niet expliciet bevraagd maar de borging is verkregen door de betrokkenheid van de informatiemanagers bij dit traject. In de aan het onderzoek voorafgaande verkennende studie "Van managementinformatie naar stuurinformatie" konden teamleiders niet altijd aangeven waar hun informatiebehoefte lag. Een jaar later kan voorzichtig gezegd worden dat hier een slag in gemaakt is. Teamleiders die aan dit traject meegewerkt hebben, konden heel goed formuleren aan welke informatie zij behoefte hebben. De nu voorliggende indicatoren met hun operationalisering moeten hierin gaan voorzien.

Welke mogelijkheden bieden de opbrengsten?

De teamleiders geven aan dat de indicatoren hen gaan helpen bij het intensiveren van de dialoog met hun teams. Het biedt hen een handvat om die discussies systematisch te voeren. De teamleiders hebben uitgesproken dat ze verwachten dat de indicatoren en hun operationalisering hen helpt bij het op orde krijgen, hebben en houden van de onderwijsprocessen op teamniveau. De set helpt ook bij het inwerken van nieuwe teamleiders. Een teamleider gaf terugblikkend aan dat deze indicatoren heel goed bruikbaar zijn als kapstok voor aanvullende informatiebehoefte. Met behulp van deze set aan indicatoren kunnen de verschillende mbo-instellingen hun eigen accenten leggen.

Verrassend was het inzicht dat een deel van de stuurinformatie continu beschikbaar moet zijn en de beschikking over andere type informatie minder frequent beschikbaar hoeft te zijn. Ook het onderscheid in beïnvloedbaarheid, voorspelbaarheid en verandersnelheid wordt als zinvol ervaren. De indicatoren zijn nog niet of niet voldoende geïmplementeerd om al uitspraken te kunnen doen over de duurzame werking. Zo is bijvoorbeeld nog niet duidelijk of de beschrijving van de indicator gedetailleerd genoeg is of eerder nog robuuster beschreven zou moeten worden. De informatiebehoefte van teamleiders is gericht op het beter kunnen sturen, verbeteren en verantwoorden. De focus van dit traject lag op de eerste twee doelen.

Over het sturen geven de teamleiders aan dat de indicatoren helpen bij de interne sturing van het managementteam. Ook biedt de nu ontwikkelde set indicatoren mogelijkheden om met elkaar te leren en de dialoog met elkaar aan te gaan zodat er een continu proces van verbetering plaats kan vinden. Het PDCA-model is daarbij het meest gangbaar. Met deze indicatoren beschikken teamleiders over een concreet handelingsperspectief. Een teamleider gaf aan dat de nu bereikte opbrengst perspectief biedt voor het proces op weg naar zelfstandige teams. Met andere woorden: het vraagt nog de nodige procesmatige aandacht voordat deze indicatoren daadwerkelijk gaan werken.

Informatie kan behalve bij het sturen en verbeteren, ook ondersteunend zijn bij het verantwoorden. Dat was bij aanvang van het traject niet de focus. In de bijeenkomsten kwam de behoefte aan externe verantwoording, met name richting inspectie, echter geregeld als discussiepunt terug. De oplossing is nu gezocht door bij de typering van de indicatoren de relatie met het waarderingskader uit Toezichtskader BVE 2012 op te nemen. De verticale verantwoording gericht op verantwoording aan het hogere management is niet expliciet aan de orde geweest. In de toekomst moet blijken of deze indicatoren daarbij gaan helpen.

Welke mogelijke vervolgstappen zien de deelnemers van dit traject ?

De indicatoren moeten volgens de deelnemers snel breed verspreid worden. Op dit moment voorzien deze indicatoren bij teamleiders in een behoefte. Men is benieuwd of andere ROC's en vakscholen hier ook goed mee kunnen werken. Sluiten deze indicatoren aan bij hun behoefte? Bieden ze voldoende mogelijkheden voor een regionale of lokale inkleuring? Worden er wezenlijke indicatoren gemist? De teamleiders die aan dit traject meegewerkt hebben houden een pleidooi om het voorlopig bij deze 11 indicatoren te houden. Het kan wenselijk zijn om de indicatoren nog verder te specificeren. Deze deelnemers zijn overtuigd van de kracht van deze indicatoren als hulpmiddel om de dialoog over kwaliteit van onderwijs te voeren. Het gaat bij deze vervolgstap om een zorgvuldige en snelle transfer naar andere mbo-instellingen.

Voor het daadwerkelijk implementeren is procesinformatie nodig: hoe zet je de indicatoren in, wie doet wat, wanneer wordt de voortgang besproken en onder welke voorwaarden kun je deze indicatoren goed implementeren? Deze vervolgstap heeft betrekking op het vormgeven van een implementatietraject waarbij aandacht moet

worden besteed aan de fase van ontwikkeling waarin een team zich bevindt en welke randvoorwaarden nodig zijn om deze indicatoren succesvol te laten werken.

De indicatoren vormen een bouwsteen in een geheel van informatie en processen binnen en buiten een mbo-instelling zoals Triple A, de onderwijscatalogus en het eigen kwaliteitszorgsysteem. Bijlage 4 geeft de relatie weer tussen de bedrijfsfuncties uit een generiek bedrijfsmodel (Graafschap College), de aspecten uit het Toezichtskader BVE 2012 en de processen in triple A. Een logische vervolgstap zou zijn om de samenhang van de indicatoren met deze en andere bouwstenen verder te onderzoeken.

Bijlage 1: Informatiecomponenten

Lijst met informatiecomponenten voorgelegd aan de teamleiders in de startbijeenkomst.

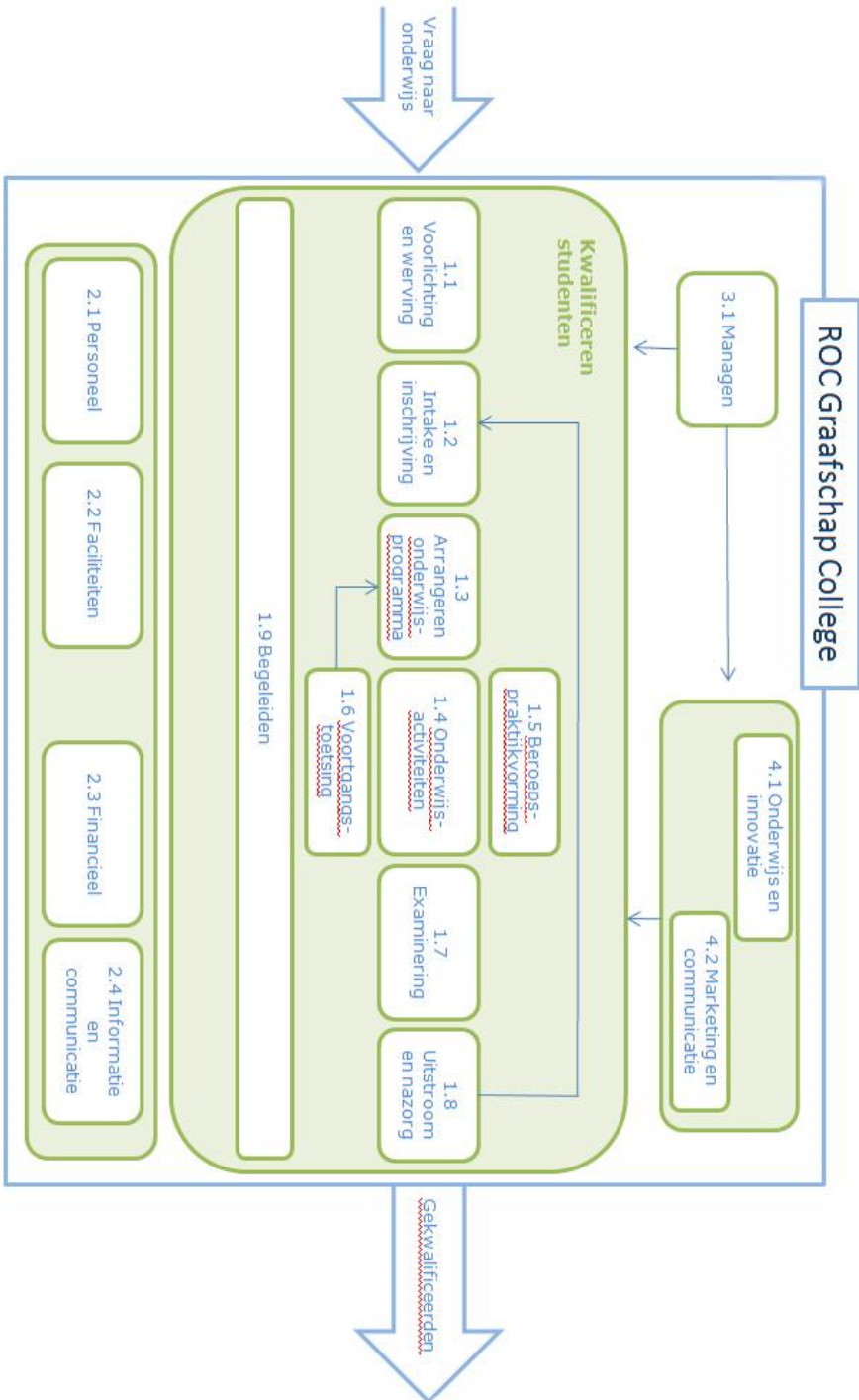
DOMEIN ONDERWIJS	CIJFER (1 t/m 10)		CIJFER (1 t/m 10)
1) STUDENTEN		2) RESULTATEN	
Aantal studenten met een		Rendement	
Aan- afwezigheid / ziekteverzuim /		Examinering / leerlingvoortgang	
Voortijdig schoolverlaten		Inspectieproof	
Overig nl		Leerlingbegeleiding	
Overig nl		Overig nl	
		Overig nl	
3) BPV			
Praktijkovereenkomst /			
Stageplanning			
Overig nl			
Overig nl			
DOMEIN ONDERWIJS	CIJFER (1 t/m 10)		CIJFER (1 t/m 10)
1. PERSONEEL		2. FINANCIEN	
FTE (formatie)		Inkomsten	
Ziekteverzuim		Uitgaven	
Aan-afwezigheid		Omzet commerciële activiteiten	
Competenties		Scholingsbudget	
Personeelsdossier		Overig nl	
Cyclus functionering en beoordelen		Overig nl	
Overig nl			
Overig nl			
3. STUDENTENAANTALLEN		4. OVERIG	
Aantal deelnemers (per		Rooster	
Aantal aanmeldingen		Planning onderwijs / docenten/	
Instroom vmbo / mbo		Overig nl	
Uitstroom mbo / hbo		Overig nl	
Doorstroom			
Overig nl			
Overig nl			

DOMEIN KWALITEIT	CIJFER (1 t/m 10)
Tevredenheid medewerkers	
Tevredenheid deelnemers	
Tevredenheid ouders	
Tevredenheid bedrijven	
Interne audits	
Zelfevaluatie team	
Verbeterpunten	
Overig nl	
Overig nl	

Overzicht prioriteit informatiebehoefte teamleiders (resultaat startbijeenkomst).

Domein Onderwijs	Domein Bedrijfsvoering	Domein Kwaliteit
Aan- afwezigheid / ziekteverzuim studenten	Aantal FTE	Tevredenheid deelnemers
Voortijdig schoolverlaten	Cyclus functionering en beoordelen / competenties	Tevredenheid bedrijven
Rendement	Aantal deelnemers per opleiding / Crebo	
Inspectieproof	Voortgang 850 uren norm	

Bijlage 2: Bedrijfsmodel Graafschap College



Bijlage 3: Waarderingskader uit Toezichtskader BVE 2012

GEBIED 1: ONDERWIJSPROCES	
ASPECTEN	INDICATOREN
	Programma
1.1 Samenhang	1.1.1 Inhoud
	1.1.2 Programmering
1.2 Maatwerk	1.2.1 Differentiatie
	Leren in de onderwijsinstelling
1.3 Didactisch handelen*	1.3.1 Interactie
	1.3.2 Ondersteuning en begeleiding van de leeractiviteiten
	1.3.3 Feedback op de leeractiviteiten en de leerresultaten
1.4 Leertijd	1.4.1 Benutting
	1.4.2 Werkdruk
1.5 Leeromgeving	1.5.1 Schoolklimaat
	1.5.2 Materiële voorzieningen
	Begeleiding
1.6 Intake & plaatsing	1.6.1 Voorlichting
	1.6.2 Intake en plaatsing
1.7 Studieloopbaan-begeleiding*	1.7.1 Informatievoorziening
	1.7.2 Studieloopbaanbegeleiding
1.8 Zorg	1.8.1 Eerste- en tweedelijnszorg
	1.8.2 Derdelijnszorg
	Leren in de beroepspraktijk (n.e.)
1.9 Beroepspraktijkvorming*	1.9.1 Voorbereiding studenten en bedrijven
	1.9.2 Plaatsing
	1.9.3 Begeleiding door leerbedrijf
	1.9.4 Begeleiding door de opleiding
GEBIED 2: EXAMINERING EN DIPLOMERING	
2.1 Exameninstrumentarium*	2.1.1 Onderscheid tussen ontwikkelgerichte toetsen en examinering
	2.1.2 Dekking van het kwalificatiedossier (n.e.)
	2.1.3 Cesuur
	2.1.4 Beoordeling
	2.1.5 Transparantie
2.2 Afname en beoordeling*	2.2.1 Authentieke afname
	2.2.2 Betrouwbaarheid
2.3 Diplomerings*	2.3.1 Besluitvorming diplomering
	2.3.2 Verantwoordelijkheid examencommissie

GEBIED 3: OPBRENGSTEN	
ASPECTEN	INDICATOREN
3.1 Rendement	PM
GEBIED 4: KWALITEITSBORGING	
4.1 Sturing *	4.1.1 Plannen
	4.1.2 Informatie
	4.1.3 Continuïteit
4.2 Beoordeling *	4.2.1 Monitoring
	4.2.2 Evaluatie
4.3 Verbetering en verankering *	4.3.1 Verbeteraanpak
	4.3.2 Deskundigheidsbevordering
	4.3.3 Verankering
4.4 Dialoog en verantwoording	4.4.1 Intern
	4.4.2 Extern
GEBIED 5: NALEVING WETTELIJKE VEREISTEN	
5.1 Naleving wet. vereisten	5.1.1 Naleving wettelijke vereisten
GEBIED 6: KWALITEIT LERAARSCHAP	
6.1 Didactisch handelen	6.1.1 Interactie
	6.1.2 Ondersteuning en begeleiding van de leeractiviteiten
	6.1.3 Feedback op de leeractiviteiten en de leerresultaten
6.2 Betrokkenheid leraren	6.2.1 Ruimte voor docenten
	6.2.2 Invulling door docenten
	6.2.3 Bewaking en verbetering door docenten
6.3 Professionalisering	6.3.1 Concept professionalisering
	6.3.2 Inzicht in kwaliteit
	6.3.3 Inzicht in scholingsbehoeften
	6.3.4 Bekwame en bevoegde docenten
	6.3.5 Verbetering en borging kwaliteit docenten
GEBIED 7: FINANCIËLE CONTINUÏTEIT	
7.1 Financiële positie	7.1.1 Solvabiliteit
	7.1.2 Liquiditeit
	7.1.3 Rentabiliteit
	7.1.4 Kwaliteit jaarrekening
7.2 Financiële beheersing	7.2.1 Meerjarenbegroting en jaarbegroting
	7.2.2 Kwaliteit financieel beheer

De aspecten met een * zijn kernaspecten. De aspecten en indicatoren met (n.e.) gelden niet voor opleidingen en programma's educatie.

Bijlage 4: Deelnemers werkbijeenkomsten.

- Karin van Wijnen (Deltion College)
- Glenn Langenberg (Deltion College)
- Freek Beumer (Gilde Opleidingen)
- Ron Martens (Gilde Opleidingen)
- Wim Konings (Graafschap College)
- Miriam Buijs (Grafisch Lyceum Utrecht)
- Daan Oomen (Grafisch Lyceum Utrecht)
- Leo Bakker (Kennisnet)
- Marius van Zandwijk (Kennisnet)
- Bart Wendrich (Match4onderwijs)
- Paul Bekkers (ROC de Leijgraaf)
- Paula Verhagen (ROC de Leijgraaf)
- Eustaach van Lent (ROC de Leijgraaf)
- Richard Meulenberg (ROC ter AA)
- Agnes Brauers (ROC ter AA)

Bijlage 5: Relatie bedrijfsmodel (Graafschap College), aspecten uit Toezichtskader BVE 2012 en processen Triple A.

De drie verschillende modellen zijn elk gemaakt voor een specifiek doel. In onderstaand overzicht is de overlap tussen de modellen weergegeven. Waar geen overlap gevonden is, is het betreffende element weggelaten, om het overzicht niet al te complex te maken. Uit de vergelijking blijkt dat er een grote mate van overlap aanwezig is.

Bedrijfsfunctie uit bedrijfsmodel Graafschap College	Aspecten uit Toezichtskader inspectie van het onderwijs 2012	Processen uit Triple A
1.2 Intake en inschrijving	1.6 Intake & plaatsing	Overdracht deelnemergegevens
		Inschrijven
		Aantonen competenties en kennis
1.3 Arrangeren	1.1 Samenhang	Aantonen competenties en kennis
	1.2 Maatwerk	Aanvullen onderwijscatalogus
		Ontwikkelen onderwijs
		Leervraag arrangeren
		Inzetten middelen
		Aanpassen en aanvullen rooster
		Leeraanbod plannen
		Prognostiseren
1.4 Onderwijsactiviteiten	1.3 Didactisch handelen*	Opleiden en vormen
	1.4 Leertijd	Registreren aan- en afwezigheid
	6.1 Didactisch handelen	
1.5 Beroepspraktijkvorming	1.9 Beroepspraktijkvorming*	Opleiden en vormen
		Aantonen competenties en kennis
		Registreren aan- en afwezigheid
		Toewijzen BPV
1.6 Voortgangstoetsing	1.3 Didactisch handelen*	Aantonen competenties en kennis
	2.1 Exameninstrumentarium*	

Bedrijfsfunctie uit bedrijfsmodel Graafschap College	Aspecten uit Toezichtskader inspectie van het onderwijs 2012	Processen uit Triple A
1.7 Examinering	2.1 Exameninstrumentarium*	Aantonen competenties en kennis
	2.2 Afname en beoordeling*	Examineren
	2.3 Diplomerings*	Diplomeren
1.8 Uitstroom en nazorg		Uitschrijven
1.9 Begeleiden	1.7 Studieloopbaanbegeleiding*	Analyseren aan- en afwezigheid
	1.8 Zorg	Leertrajectbegeleiding
2.1 Personeel	6.2 Betrokkenheid leraren	
	6.3 Professionalisering	
2.2 Faciliteiten	1.5 Leeromgeving	
2.3 Financieel	7.1 Financiële positie	
	7.2 Financiële beheersing	
3.1 Managen	4.1 Sturing *	
	4.2 Beoordeling *	
	4.3 Verbetering en verankering *	
	4.4 Dialoog en verantwoording	
	5.1 Naleving wet. vereisten	
	3.1 Rendement	