

**Rapportage monitor MBO-Ambitie
Programma 2008**

Colofon

Titel Rapportage monitor MBO-Ambitie Programma 2008
Auteurs Arjan van der Meijden en Paul Steehouder
Versie 1

Inhoudsopgave

1	Achtergrond	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Inhoudelijk kader	3
1.3	Doel van de monitor	4
1.4	Deelnemende scholen	4
2	Aanpak van de monitor	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Stappen in het monitorproces	6
2.3	Rol van de onderzoeker	10
2.4	Concluderend over de aanpak en suggesties voor verbeteringen	13
3	Uitkomsten	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Criterium 1 Urgentiebesef	17
3.3	Criterium 2 kwantitatieve prestaties	19
3.4	Criterium 3 draagvlak	21
3.5	Criterium 4 succesvolle aanpak	23
3.6	Criterium 5 consistentie	24
4	Vervolg	26
	Bijlage 1: overzicht uitvoering monitor	27

1 Achtergrond

1.1 Inleiding

Het Platform Bèta Techniek (PBT) heeft met 28 instellingen binnen het middelbaar beroepsonderwijs afspraken gemaakt over deelname aan het MBO-Ambitie Programma. Het programma heeft als doel instellingen, kenniscentra en bedrijven te stimuleren het bètatechnisch mbo-onderwijs zo aantrekkelijk te maken dat meer jongeren kiezen voor bètatechnische opleidingen (www.ambitieprogramma.nl). Het doel is om in 2010, in vergelijking tot 2003, 15% meer deelnemers in de techniek te hebben.

Voor het MBO-Ambitie Programma wordt gebruik gemaakt van monitor en audit. Een voorwaarde voor scholen voor deelname aan het Ambitieprogramma is de gebruikmaking van deze instrumenten. Uitgangspunt van de monitor en audit is dat scholen hun leer- en reflectievermogen versterken door een eigen kritische reflectie op voortgang en resultaten van het MBO-Ambitie Programma van de eigen instelling.

De (onderzoeks)opzet van de monitor en audit is gebaseerd op dat uitgangspunt: scholen voeren een structurele zelfevaluatie uit en maken met ondersteuning van een 'critical friend' (een onderzoeker van ecbo¹) zelf een monitorverslag. Daarin expliciteren en waarderen de scholen de gehanteerde aanpak en resultaten. De auditcommissie spreekt daarop op basis van het monitorverslag haar oordeel uit over de behaalde (kwantitatieve en kwalitatieve) resultaten in een auditrapportage en stelt adviezen op over het vervolg richting scholen en richting het Platform Bèta Techniek.

Daarnaast stelt de auditcommissie een generieke auditrapport op. Daarin adviseert de commissie over de voortgang van het MBO-Ambitie Programma².

De monitor is zo opgezet dat relevante kennis over de voortgang in de scholen door de scholen zelf wordt benoemd. De scholen stellen hierover een verslag op aan de hand van een door PBT vastgesteld format. De scholen zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het verslag. De informatie in de monitorverslagen is locatiespecifiek. Daarnaast bevatten alle verslagen tezamen generieke informatie over de voortgang in het realiseren van de ambities van het Ambitie Programma; het zegt iets over de groep ambitiescholen als geheel. De voorliggende rapportage beoogt de meer generieke kennis die besloten ligt in de afzonderlijk rapportages van de scholen te belichten.

1.2 Inhoudelijk kader

De monitor en audit zijn opgezet tegen de achtergrond van een aantal aannamen over resultaatgericht innoveren en de vijf criteria die er toe doen³. Het gaat om:

¹ In 2008 is de monitor uitgevoerd met ondersteuning van CINOP Expertisecentrum. Sinds 2009 vormen CINOP Expertisecentrum en Max Goote Kenniscentrum het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo). In deze rapportage wordt de nieuwe naam ecbo gebruikt.

² Het generieke auditrapport 2008 is in december 2008 verschenen bij het Platform Bèta Techniek onder de titel 'Tweede advies over de voortgang van het MBO-Ambitie Programma'.

- Urgentiebesef. (Heeft realisatie van de groeidoelstelling van het technisch onderwijs op korte en lange termijn binnen de mbo-instelling een hoge prioriteit en waaruit blijkt dat?)
- Realisatie kwantitatieve prestatie⁴. (Wat is de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de kwantitatieve prestatieafspraken die gemaakt zijn tussen de mbo-instelling en PBT, en hoe wordt daar op gestuurd?)
- Draagvlak. (Hoe staat het met het draagvlak voor de gekozen inhoudelijke aanpak van het bètatechniek vraagstuk bij belangrijke interne geleidingen en externe partijen?)
- Succesvolle aanpak. (Welke aanpakken van het bètatechniek vraagstuk zijn veelbelovend, en zijn er ook al aanpakken die gewenste resultaten laten zien?)
- Consistentie. (In hoeverre is er sprake van een instellingsbreed en samenhangend beleid voor resultaatgericht innoveren?)

1.3 Doel van de monitor

De monitor heeft als algemeen doel een kritische reflectie door de scholen op hun eigen voortgang en resultaten in het kader van het Ambitieprogramma te bewerkstelligen. Deze reflectie vindt zijn neerslag in een verslag dat input geeft aan een gesprek tussen school- en auditcommissie.

1.4 Deelnemende scholen

In het jaar 2007 hebben de eerste elf scholen zichzelf structureel 'onderzocht' binnen de kaders van de monitor, dus volgens de lijnen van de vijf criteria. Hierbij zijn deze scholen vanuit CINOP Expertisecentrum ondersteund door een onderzoeker in de rol van 'critical friend'. Nadat de school een monitorverslag heeft opgeleverd heeft een audit plaatsgevonden. Deze elf scholen noemen we 'tranche 1'. In de monitor van 2008 (28 scholen) nemen deze elf scholen voor de tweede maal deel. De overige scholen nemen in de monitor 2008 voor de eerste keer deel aan de monitor en audit en noemen we de 2^e tranche scholen.

³ Voor het tot stand komen van deze criteria verwijzen wij naar www.ambitieprogramma.nl en artikelen als 'resultaatgericht innoveren, een beloftevol en krachtig vernieuwingsconcept' van Jan Geurts en Hans Corstjens (Tijdschrift voor Hoger onderwijs en Management: THEMA nr. 4, september 2007) waarin gerefereerd wordt aan literatuur als; H. de Bruijn "Prestatiemeting in de publieke sector", Utrecht 2001; J. Geurts "Innovatieparadox in het beroepsonderwijs" In Opleiding en Ontwikkeling, jan/febr. 2005; J. Geurts "Zonder engagement geen innovatie" In Profiel, 13 oktober 2005; J. P. Kotler "Leading change" Boston, 1996; W. Mastebroek "Verandermanagement" Heemstede, 1997; en P. de Roode "Meegaan of dwarsliggen" Scriptum management, 2006. Het gaat te ver voor dit generieke verslag om een totaal overzicht en een uitputtende verhandeling te presenteren omtrent de theorie achter het gebruik van deze 5 criteria.

⁴ Dit criterium heeft zowel een 'middel' als een 'doel' functie. Door het innoveren te richten op de kwantitatieve prestatie wordt een heldere richting gegeven aan de activiteiten, wat (aannemelijk) bevorderend werkt op het innoveren zelf. Daarnaast is het eigenlijke kwantitatieve resultaat ook van belang in de beoordeling van die innovatie: in hoeverre is deze succesvol?

De scholen die deel hebben genomen aan de monitor van 2008 zijn:

Tranche 1

- Rijn IJssel
- ROC Midden Nederland
- Deltion
- Alfa College
- ROC Zeeland
- Friesland College
- ROC Leiden
- Markiezaat College
- ROC Midden Brabant
- ROC de Leijgraaf
- ROC van Twente

Tranche 2

- ROC van Amsterdam,
- ROC Westerschelde,
- Gilde Opleidingen,
- Amarantis/ROC ASA,
- ROC Eindhoven,
- Koning Willem I College,
- ROC Aventus,
- Drenthe College,
- ROC Rivior,
- ROC A-12,
- AOC Citaverde,
- Albeda College,
- ROC Leeuwenborgh,
- Arcus College,
- ROC Nijmegen,
- Nova College.
- Zadkine

2 Aanpak van de monitor

2.1 Inleiding

De aanpak van de monitor was vrijwel gelijk aan 2007. Zoals eerder gezegd: de scholen die deelnemen aan het MBO-Ambitieprogramma hebben een afspraak gemaakt met het Platform Bèta Techniek over het gezamenlijke kwantitatieve doel voor 2010. Om dat doel te bereiken initiëren scholen activiteiten, of gaan verder met al eerder ingezette activiteiten. Deelname aan het Ambitieprogramma betekent voor de scholen dat ze uitgedaagd worden om zelfonderzoek uit te voeren: zij dienen zelf op een structurele en grondige wijze naar hun eigen activiteiten te kijken en daarover een verslag te schrijven. Dat verslag dient als input voor een gesprek met een auditcommissie die uiteindelijk een oordeel zal geven over de stand van zaken op die school in het licht van het Ambitieprogramma.

De scholen werden ook in de meting van 2008 ondersteund door een 'critical friend'. In totaal waren negen onderzoekers betrokken bij de monitor. Zeven onderzoekers hebben daadwerkelijk scholen begeleid, een onderzoeker is ingezet als extra mee-lezer en een onderzoeker verwerkte de gegevens van de enquête. De 'critical friends' hadden de rol om de scholen te ondersteunen bij het expliciteren en onderbouwen van de eigen voortgang en resultaten aan de hand van de vijf criteria en daaraan gekoppelde indicatoren van de monitor.

Het monitorproces bestond uit de volgende stappen: een ex-ante toetsing (voor de scholen die nieuw in het programma stroomden), een startgesprek, het opstellen van het conceptverslag, het focusgroepsgesprek, het conceptverslag afronden, de 'toetsing' door 'critical friend' en daarna het definitief verslag opsturen naar het Platform Bèta Techniek. Daarna kon de audit plaatsvinden.

Hieronder volgt een beschrijving van de stappen en een beschrijving van de rol van de onderzoeker.

2.2 Stappen in het monitorproces

2.2.1 *Ex ante toetsingen*

Er zijn 22 ex ante toetsingen uitgevoerd: hierin zitten alle 11 scholen van de 1^{ste} tranche. Van 6 scholen (Gilde; Aventus; Drenthe; Citaverde en Leeuwenborg) zijn door het Platform Bèta Techniek geen documenten ontvangen ten behoeve van de ex ante; de toetsing kon dus niet uitgevoerd worden.

De idee achter de ex ante toetsing was om op basis van bestaande, door de school aan te leveren documenten een eerste beeld zou worden verkregen van de stand van zaken in het realiseren van de ambities. De documenten die door de scholen zijn ingebracht bleken beperkte informatie te geven over de voortgang en resultaten. Veelal werden plannen aangeleverd of beschrijvingen van projecten die niet specifiek op de ambitiedoelstellingen gericht waren.

De ex ante toetsingen geven de indruk dat de scholen informatie en gegevens missen om te kunnen spreken van structurele zelfreflectie.

Er van uitgaande dat er geen nieuwe scholen zich bij het MBO-Ambitie Programma aansluiten zullen er in het vervolg geen ex ante toetsingen plaatsvinden.

2.2.2 Eerste contact school en onderzoeker

Het eerste contact tussen school en onderzoeker was meerstal telefonisch om een afspraak te maken voor een startgesprek met onderzoeker en de contactpersonen van de school. Het was niet altijd duidelijk met wie het startgesprek gevoerd zou gaan worden. Vaak was het eerste contact met een medewerker die ook het verslag zou gaan schrijven, soms was het eerste contact met lijnverantwoordelijke van de school voor het ambitieprogramma (een manager of directielid).

Voor het vervolg is het aan te bevelen dat het Platform heldere afspraken maakt met de scholen wie in de school aanspreekbaar en verantwoordelijk is voor het monitorproces en met wie het startgesprek wordt gevoerd. Advies is om die verantwoordelijkheid te beleggen bij directie of management van de sector techniek.

Het feitelijk opstellen van het monitorverslag kan uiteraard binnen de school gedelegeerd worden aan anderen (staf, middenmanagement, docent).

2.2.3 Startgesprek

Op de deelnemende scholen zijn 'startgesprekken' gevoerd met betrokkenen bij het monitorproces. In een aantal gevallen was de verantwoordelijke directeur bij het startproces aanwezig. In een aantal andere gevallen is het gesprek alleen gevoerd met de medewerker die het verslag ging schrijven. In het startgesprek kwamen de volgende punten aan de orde:

- Bespreking format 2008 en achterliggend gedachtegoed.
- Ex-ante toetsing, criteria, indicatoren bij de criteria, beschrijving van best practices, objectivering van bevindingen, afspraken over te hanteren cijfers.
- Toelichting op web-based 'enquête'.
- Afspraken over logistiek en planning van data voor de monitor en audit.
- Afspraken zijn tijdens dat gesprek gemaakt over:
 - het daadwerkelijke gebruik van de enquête of eigen instrument(en) instelling;
 - data: beschikbaarheid eerste concept, bespreking voortgangsverslag, beschikbaarheid tweede concept, bespreking definitieve versie en 'toetsmoment - validiteit/betrouwbaarheid'.

De startgesprekken bleken functioneel. Advies is om de startgesprekken te voeren met de lijnverantwoordelijke in de organisatie én de medewerker die het verslag opstelt.

De ervaring heeft geleerd dat het belangrijk is om tijdens het startgesprek het doel van de monitor en audit te expliciteren in het licht van de ambities van de school zelf en het MBO-Ambitie Programma waar de school zich bij heeft aangesloten.

Tenslotte is het goed om in het startgesprek de betekenis van de criteria en de indicatoren (de vragen) nog meer te verhelderen en te verdiepen, waardoor de school zich meer dan tot nu toe is gebleken mede-eigenaar wordt van het monitor en auditprogramma en de criteria en vragen kan vertalen naar de eigen schoolpraktijk.

2.2.4 Enquête

In vergelijking tot 2007 hebben veel scholen meegewerkt aan de enquête. Slechts twee scholen (ROC Midden Nederland en Nova College) hebben er voor gekozen om geen

enquête uit te (laten) zetten. ROC Midden Nederland voerde als argument aan dat zij gebruik maakten van een eigen onderzoek dat licht kon werpen op draagvlak/urgentie en dat op het moment van monitoren al drie andere enquêtes onder de doelgroep uitgezet waren. Nova college heeft ook gebruik gemaakt van eigen onderzoek.

De respons op de enquêtes varieerde. In sommige gevallen ging het om een n van 1, in andere ging het om tientallen. De uitkomsten werden door de scholen vooral gebruikt om grip te krijgen op hun eigen inschatting voor draagvlak en urgentie. Wanneer de enquêtecijfers vergeleken worden met de uiteindelijke zelfscores zien we dat de zelfscore bij de meeste scholen gelijk was aan de – afgeronde - enquêtescore voor urgentiebesef en draagvlak.

Hierop waren voor urgentiebesef twee uitzonderingen:

- Friesland College (enquête: 3,46 -> zelfscore: 4).
- Leiden (enquête: 2,96 -> zelfscore: 4).
- Voor draagvlak waren er twee uitzonderingen:
- Alfa college (enquête: 3,51 -> zelfscore: 3).
- Midden Brabant (enquête: 3,38 -> zelfscore: 4).

In de meting van 2008 zijn de uitkomsten van de enquête voornamelijk ingezet als input voor het focusgesprek. Tijdens het focusgroeps gesprek dienden de resultaten als richtinggevend, maar waren de meningen van de gespreksdeelnemers doorslaggevend in het bepalen van de uiteindelijke zelfscore. De indruk is dat de scholen de enquête uitzetten "omdat het moest", maar dat ze de gegevens niet bijzonder bruikbaar vonden. Voor de onderzoekers zijn de gegevens pas bruikbaar wanneer ze betrouwbaar en valide zijn. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens aan te tonen zal de inhoud van verslagen geanalyseerd moeten worden op de criteria draagvlak en urgentie om deze systematisch te kunnen vergelijken met de (deel)uitkomsten van de enquêtes. Met andere woorden: komt de inhoud van teksten overeen met de vragen die gesteld zijn en de scores daarop? Dit is een eerste aanzet naar een versterking van de validiteit van het instrument teneinde resultaten in toekomstige metingen breder te kunnen inzetten. Ook de interne betrouwbaarheid van de schalen (wordt er consequent geantwoord op vragen die hetzelfde concept dienen?) zal nader bekeken moeten worden. Vooralsnog is het instrument slechts gebruikt als ondersteuning van de eigen zelfscore op de twee criteria urgentiebesef en draagvlak.

2.2.5 Focusgroep

Door alle in de analyse meegenomen scholen is een focusgroeps gesprek gevoerd. Deze werden door de scholen georganiseerd, maar door de onderzoeker (als 'critical friend') geleid. Scholen werden uitgedaagd zo veel mogelijk 'lagen' uit te nodigen voor een dergelijk gesprek. Denk hierbij aan docenten, management, bestuur, bedrijfsleven, omringend onderwijs. De samenstelling varieerde derhalve per school; deze nodigde die mensen uit die zij zelf relevant achtten in dit traject.

Tijdens het focusgroeps gesprek werd een versie van het conceptverslag⁵ besproken waarbij elk criterium afzonderlijk werd behandeld. Alle deelnemers aan het gesprek werden verzocht

⁵ Voor sommige scholen betrof het hier het eerste concept, voor andere scholen een tweede of derde. Dit was afhankelijk van het schrijfproces van de school.

commentaar te geven op de teksten in het conceptverslag. Tevens werden de resultaten van de enquête besproken en het effect daarvan op de zelfscores.

Na afloop werd door de schrijver van het verslag met de 'critical friend' besproken wat de waarde van het gesprek was en welke punten aanvullend waren voor het monitorverslag. Zo werden tegenstrijdigheden besproken tussen conceptverslag en reflecties uit de focusgroep, of nieuwe informatie uit de groep die nog niet beschreven stond in het verslag. De uitkomsten van dit gesprek vormden input voor de vervolmaking van het verslag.

Op basis van de terugkoppeling van de scholen naar de onderzoekers bestaat de indruk dat zij het focusgroeps gesprek als nuttig te ervaren voor hun eigen projecten. Het gaf de schrijvers de kans om de meningen van anderen binnen en buiten de school te horen. Voor schrijvers en 'critical friend' fungeerde het gesprek tevens als check en aanvulling op het conceptverslag.

Aanbevolen wordt om er sterker op toe te zien dat een evenwichtige en vergelijkbare groep betrokkenen deelneemt aan het gesprek. Ook dient het gesprek zo vroeg *mogelijk* in het proces plaats te vinden om zoveel mogelijk profijt te hebben van de informatie die daaruit volgt.

2.2.6 Afronding verslag

Na het focusgroeps gesprek schreven de scholen het definitieve verslag. Dit definitieve verslag werd getoetst door de onderzoeker, waarna het door de school naar Platform Bèta Techniek gestuurd werd. Deze zorgde ervoor dat de auditcommissie het verslag te lezen kreeg alvorens het auditgesprek te voeren.

De onderzoeker had de rol om de kwaliteit van het verslag te versterken door de schrijvers te wijzen op hiaten, tegenstrijdigheden, onvolledigheid, aanscherping van de onderbouwing. Hoewel er objectieve kwaliteit van de verslagen nagestreefd werd, bleek dat de inhoud van de verslagen onderling niet consistent was in de aard en kwaliteit van de informatie. Hiervoor zijn verschillende verklaringen te geven:

- 1 De onderzoekers verschilden in hun wijze van ondersteuning en beoordeling. Dit is uiteraard een ongewenste situatie maar de kans op deze verschillen blijft altijd reëel. Om de scholen te kunnen 'bedienen' in de relatief korte tijd zijn zeven onderzoekers ingezet die ieder een aantal scholen begeleidde. Daarnaast was er een achtste onderzoeker ingezet als 'extra meelezer', en een negende onderzoeker om het uitzetten en analyseren van de enquête te behartigen. Om de effecten van de verschillen tussen onderzoekers te verminderen zijn er diverse instrumenten en werkwijzen ingezet. Zie daarvoor paragraaf 2.3.
- 2 Scholen hadden verschillende verwachtingen
Het bleek dat scholen verschillende verwachtingen hadden bij de afspraken die zij maakten met Platform Bèta Techniek. Sommige scholen zagen het M&A proces als een verantwoording van de stimuleringsbijdrage, andere scholen zagen het M&A proces als een discussie met de auditcommissie (waarbij het verslag slechts diende als 'gesprekso opener'), en weer andere scholen zagen het als een mogelijkheid om een kritische zelfreflectie uit te voeren. Met andere woorden: scholen varieerden in de

redenen waarom zij deelnamen aan het programma, en dat kreeg zijn neerslag in de informatie die zij gaven in hun verslagen.

- 3 De schrijvers (scholen) verschilden in hun competenties voor zelfonderzoek en verslaglegging daarvan.

Dit kwam tot uiting in de aanzienlijke verschillen tussen de eerste conceptverslagen die onderzoekers ontvingen. Sommige scholen, niet bekend met het uitvoeren van dergelijk zelfonderzoek, leverden aanvankelijk summiere en niet altijd ter zake doende informatie: soms vroeg het om een aantal versies van concepten om een acceptabele versie van het verslag te laten ontstaan. Vaak bleek de tijdsfactor belemmerend: wanneer sommige scholen meer tijd gekregen zouden hebben, zou de kwaliteit van hun verslagen ongetwijfeld hoger geweest zijn. Andere scholen/schrijvers waren bekend met kritische reflectie en hadden beduidend minder moeite met het vinden en beschrijven van de juiste informatie binnen de doorlooptijd van de monitor.

2.3 Rol van de onderzoeker

2.3.1 Begeleiding

Kenmerkend van de aanpak is dat de monitor door de school zelf wordt uitgevoerd. Er vindt dus geen monitoring plaats waarbij een externe onderzoeker op een zo objectief mogelijke wijze de voortgang van activiteiten 'meet' op alle scholen. Scholen die deelnemen aan het ambitieprogramma monitoren *zichzelf*. De scholen worden zo gestimuleerd systematische zelfreflectie toe te passen op hun eigen handelen. Juist van deze zelfreflectie verwachten we dat het een positieve uitwerking zal hebben op de aanpak van vernieuwingen op de lange termijn. Daartegenover staat de uitdaging om uit de verslagen van de scholen vergelijkbare en zo objectief mogelijke informatie (generieke kennis) te kunnen halen.

Er is daarom een specifieke rol weggelegd voor de externe onderzoeker: deze begeleidt de school als 'critical friend' in het tot stand brengen van een verslag van deze zelfreflectie, dit zelfonderzoek. Tegelijkertijd probeert hij er voor te zorgen dat de informatie die de school geeft over het hier en nu gewaardeerd wordt in het licht van de ambities van het programma en van de school zelf.

Daarvoor is een kenniskader ontwikkeld voor het monitor- en auditprogramma. Daarmee is er een structuur waarmee de beleefde werkelijkheid van de school tegen het licht gehouden kan worden.

De school en de onderzoeker beschikken over een format met vijf criteria (draagvlak, realiseren kwantitatieve prestaties, urgentie, succesvolle aanpak en consistentie) waar de scholen zich op dienen te onderzoeken. Ieder criterium bevat een aantal indicatoren die aangeven hoe zo'n criterium in de praktijk vorm kan krijgen.

Om de variatie tussen monitorverslagen te interpreteren is het goed te beseffen dat de scholen niet alleen verschillen in startpositie voor wat betreft hun activiteiten in het licht van het ambitieprogramma, maar ook in de startpositie voor wat betreft de competenties die nodig zijn om zelfonderzoek te verrichten. Sommige scholen waren bekend met zelfonderzoek en konden relatief helder aangeven hoe het met de status per criterium was gesteld. Andere scholen bleken veel meer moeite te hebben om met een 'externe blik' naar hun eigen activiteiten te kijken en daarover te rapporteren. In het laatste geval was de

onderzoeker veelal bezig met het formuleren van 'externe', reflecterende vragen en minder met het verdiepen van de kennis over de criteria. Men mag verwachten dat, wanneer dezelfde personen binnen de scholen het zelfonderzoek op zich nemen, in toekomstige metingen deze onderzoekscompetenties versterkt worden, en daarmee de kwaliteit (informativiteit) van de monitorverslagen verhoogd wordt. De invulling van de rol van de onderzoeker is daarom niet uniform, maar aangepast aan de omstandigheden en de lokale context van de school.

2.3.2 Drie doelen

De onderzoeker bevond zich in de positie dat hij de scholen begeleidde in het schrijven van een verslag dat drie doelen diende:

Ontwikkeling: het stimuleren van de zelfreflectie op scholen wordt gezien als een hulpmiddel voor het gericht ontwikkelen van vernieuwingen met vergelijkbare doelen als het Ambitieprogramma. Hiervoor dient de informatie in de verslagen gericht te zijn op de eigen lokale praktijk.

Beoordeling: naar aanleiding van het bereikte niveau van de vernieuwingen zoals zelf beschreven in de verslagen levert de auditcommissie een oordeel over de vernieuwingen. Dit oordeel is voornamelijk kwalitatief van aard, maar heeft ook de mogelijkheid om scholen al dan niet door te laten gaan met deelname aan het programma.

Benchmarking: door het interpreteren van de lokale kennis kunnen verschillen tussen scholen benoemd en gewaardeerd worden. Hiervoor dient de informatie die in de verslagen staat zodanig te zijn dat deze onderling vergelijkbaar zijn. In de auditrapportage heeft de auditcommissie punten toegekend aan de scholen en daarmee de scholen in groepen ingedeeld: goed presterende scholen, scholen die goed op weg zijn, en scholen die nog een grote stap moeten maken.

2.3.3 Toetsing

Betrouwbaarheid en validiteit

Elk verslag werd uiteindelijk getoetst door diezelfde 'critical friend' op betrouwbaarheid en validiteit. Hoewel dit bekende termen zijn uit wetenschappelijk onderzoek werden ze hier minder dwingend maar meer richtinggevend ingevuld. De betrouwbaarheid en validiteit werden hier getoetst door individuele onderzoekers op basis de inhoud van de verslagen en het proces dat tot die inhoud leidde.

Betrouwbaarheid

Het begrip 'betrouwbaarheid van het verslag' werd ingevuld door de volgende vraag te stellen: Is het aannemelijk dat de feitelijke informatie, genoemd in het verslag, juist is (ongeacht wie het verslag schrijft)? Om dit te bepalen had de 'critical friend' enkele middelen beschikbaar:

- De 'critical friend' vroeg tijdens persoonlijke gesprekken met de school om opheldering wanneer iets niet duidelijk was, of wanneer bronnen o.i.d. van bepaalde informatie niet helder waren.
- Wanneer in conceptverslagen niet onderbouwde informatie werd gegeven werd om die onderbouwing gevraagd in de schriftelijke opmerkingen.
- De 'critical friend' bekeek de inhoud van conceptverslagen op inconsistenties of tegensprekingen.

- Conceptverslagen werden besproken in focusgroepgesprekken. Deelnemers aan die gesprekken merkten op wanneer informatie niet juist was. De 'critical friend' nam dit mee in zijn/haar commentaar voor de school alvorens deze het verslag kon afmaken.

In de praktijk gold dat de combinatie van bovengenoemde middelen de 'critical friend' een goed idee gaf van de betrouwbaarheid, de geloofwaardigheid, van de informatie. De mate waarin deze beoordeling lukte hing sterk samen met de onderzoekscompetenties van de schrijvers op school: ook zij moesten beseffen dat de informatie die zij gaven ergens op gestoeld moest zijn. Let wel, deze beoordeling zegt dus iets over de kwaliteit van de informatie: is het waar wat er staat?

De beoordeling van de *bruikbaarheid* van deze informatie (waar of niet) ten behoeve van de auditcommissie is aan de auditcommissie gelaten. Het ging er om dat de auditcommissie zo goed mogelijk kon vertrouwen dat wat er in de verslagen staat waar is. Doordat het verslag uit diverse typen informatie bestond (zie 2.3.2) is die bruikbaarheid niet altijd helder. De toetsing op betrouwbaarheid en validiteit richtte zich op de beoordelingsfunctie van M&A. Dat betekende echter wel dat veel informatie die voor ontwikkeldoeleinden bruikbaar was niet de hoofdrol speelde in die toetsing.

Validiteit

Het begrip 'validiteit' werd benaderd door te zoeken naar aanwijzingen waardoor de 'critical friend' ervan overtuigd werd dat de informatie die gegeven werd ook daadwerkelijk over de criteria *zoals bedoeld* ging. De criteria manifesteerden zich op iedere school binnen de eigen unieke situatie. Om grip te krijgen op de betekenis die door scholen werden gegeven aan de criteria ging de 'critical friend' als volgt te werk:

- De 'critical friend' besprak de criteria zoals ze bedoeld zijn door PBT met de schrijver van de school tijdens het startgesprek, waarin ook de indicatoren doorgenomen werden.
- De 'critical friend' beoordeelde de informatie in de conceptverslagen op consistentie met deze indicatoren.
- De 'critical friend' wees de school op de indicatoren en probeerde de schrijver structureel daarop te richten wanneer dat van toepassing was.

In de praktijk gold dat scholen verschillende accenten legden bij de criteria. Zo kon een school belangrijk vinden zich bij het criterium 'draagvlak' te richten op intern draagvlak, terwijl de andere school zich juist richtte op draagvlak onder bedrijven. Dit leek afhankelijk van de situatie waarin de school zich bevond, maar ook aan het stadium van innovatie waarin scholen zich bevonden (zo ligt het voor de hand dat scholen in een beginstadium zich eerst richten op intern draagvlak). De taak van de onderzoeker bestond dan ook vaak uit het wijzen van de school op de indicatoren. Scholen volgden die voorstellen veelal naar eigen goeddunken op (het was immers een zelfonderzoek). Zo werden niet alle indicatoren gezien als essentieel om een beeld te geven van het betreffende criterium (wij zien bijvoorbeeld dat kennis van demografische en arbeidsmarktontwikkelingen slechts in tien gevallen gebruikt werd als indicator om het criterium 'urgentiebesef' vorm te geven).

Wanneer de 'critical friend' van mening was dat de school een beeld had gevormd van het criterium in de eigen unieke situatie, en daarop de tekst baseerde, werd het positief beoordeeld. Dit oordeel van de 'critical friend' was dus in principe ook een subjectief oordeel. Om dit oordeel te objectiveren werd gepoogd de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

zo groot mogelijk te maken binnen de gegeven beperkingen⁶: de oordelen van de 'critical friends' zouden op zijn minst op elkaar moeten lijken, in een ideale situatie zou het oordeel van de ene 'critical friend' één op één 'inwisselbaar' moeten zijn voor een andere.

Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid

In de beoordeling van betrouwbaarheid en validiteit is het uiteraard van belang dat in ieder geval de 'critical friends' onderling een zelfde beeld hebben van de criteria, en hoe de teksten te beoordelen. Hiertoe werd een aantal middelen ingezet:

- Er werd een zo gelijk mogelijk proces doorlopen op alle scholen. Het gaat hierbij om het startgesprek, het conceptverslag, het focusgroeps gesprek (en de wijze waarop dat plaatsvond), het tweede conceptverslag (soms meer als dat nodig bleek) en het eindverslag + beoordeling. De 'critical friends' maakten allen gebruik van een 'handreiking voor onderzoekers' waarin in detail de te nemen stappen, in praktische zin stonden beschreven.
- De 'critical friends' kwamen maandelijks (in de beoordelingsperioden vaker) bijeen om de eigen cases en problemen in beoordeling en verslagen te bespreken.
- De 'critical friends' hielden intensief e-mail contact. Het ging hierbij niet alleen om praktische zaken, maar vaak om inhoudelijke problemen waar men tegenaan liep.
- Er werd gebruik gemaakt van een meelesconstructie waarbij elk verslag niet alleen beoordeeld werd door de 'critical friend' die betrokken was bij die specifieke school (en dus het hele traject had doorlopen in de totstandkoming van de tekst), maar ook door een tweede onderzoeker die met een verse blik naar de tekst keek. Dit bleek zeer hulpvol. Gesuggereerd is om een meelesconstructie op te zetten waarbij ook conceptverslagen van de school door twee onderzoekers beoordeeld worden in plaats van één.
- Van alle 'critical friends' is een verslag van een school ook meegelezen door een onderzoeker die verder niet verbonden was aan het monitorprogramma en daarom 'als buitenstaander' commentaar kon leveren.

2.4 Concluderend over de aanpak en suggesties voor verbeteringen

Op basis van de terugkoppeling van de scholen naar de onderzoekers ontstaat het beeld dat scholen baat hebben bij het monitorproces. Scholen geven aan dat zij zo 'gedwongen' worden gestructureerd naar hun werk en projecten te kijken, met als extra opgave bepaalde aannames te onderzoeken en daarover te rapporteren.

Gedurende het tot stand komen van de verslagen is duidelijk geworden dat de "kritische reflectie" bij de scholen in gang is gebracht. Dat heeft bijgedragen aan de eigen kennis over wat goed gaat en wat minder goed gaat in de lokale situatie.

Generieke kennis, of kennis die eigen is aan de groep deelnemende scholen, is vooralsnog moeilijk eenduidig te destilleren uit de verslagen. In algemene termen is het wel mogelijk (zie ook het hoofdstuk 'uitkomsten'), maar de informatie die de scholen opschreven is sterk locatiespecifiek. Het is niet goed mogelijk om op basis van die gegevens om verschillen of

⁶ Zoals grenzen aan beschikbare tijd en middelen. Maar ook de onvermijdelijke beperkingen in objectiviteit die deze methode (zelfreflectie uitgevoerd door scholen zelf) heeft.

overeenkomsten tussen scholen betrouwbaar weer te geven. De aanpak die nu nog veelal gericht lijkt op het versterken van de reflecterende vaardigheden en ontwikkelingen binnen elke unieke situatie heeft als gevolg dat het genereren van vergelijkbare gegevens (bijvoorbeeld vergelijkbare kwantitatieve gegevens) op de tweede plaats kwam te staan. Over het aanleveren van generieke gegevens moet al in een zeer vroeg stadium van de monitorperiode overeenstemming bestaan zodat door alle scholen op een gelijke wijze gelijksoortige data aangeleverd kunnen worden.

Voor de meting van 2009 ligt de uitdaging om de groep scholen, de groep onderzoekers en de groep audit commissieleden voor wat betreft het type informatie dat de monitorverslagen dienen op te leveren - als onderdeel van het monitor- en auditproces - vanaf de start van het programma meer op één lijn te krijgen.

Hiervoor stellen wij een aantal verbeteringen van de aanpak voor:

- 1 Prestatieafspraken en afspraken over het monitor en auditprogramma tussen Platform Bèta Techniek en de scholen worden in een zo vroeg mogelijk stadium gemaakt (liefst al voor het eerste telefonische contact tussen onderzoeker en school). In deze afspraken dient helder vastgelegd te worden wat het Platform Bèta Techniek van de deelnemende scholen verwacht zowel kwantitatief als kwalitatief.
- 2 Er dient in een vroeg stadium (liefst voor de eerste gesprekken op school gaan plaatsvinden) een heldere afstemming plaats te vinden tussen auditcommissie en monitorteam over de betekenis en invulling van de criteria, en de beoogde opbrengsten van de monitor en audit. Deze afstemming dient niet eenmalig te zijn, maar gedurende de monitorperiode regelmatig gecommuniceerd. Met andere woorden: een pleidooi voor meer inhoudelijke samenwerking tussen auditcommissie en monitorteam, maar ook een pleidooi voor explicitering van het gewenste type informatie dat de monitor dient op te leveren.
- 3 Afspraken tussen onderzoekers en scholen over het type informatie, en de aanwijzing van de schrijvers, worden al tijdens het eerste telefonische gesprek zo helder mogelijk geformuleerd. Een belangrijke gedachte is dat tijdens de eerste contacten met de school besproken wordt welke criteria, op basis van het auditrapport uit 2008, meer aandacht behoeven, en welke minder aandacht. Dit wordt schriftelijk vastgelegd tussen PBT en scholen.
- 4 De begeleiding tussen onderzoekers en scholen wordt intensiever, meerdere malen contact, zodat frequenter gepeild kan worden of scholen dezelfde ideeën voor ogen hebben wanneer zij schrijven over de criteria.
- 5 Voor zover mogelijk worden dezelfde onderzoekers in 2009 aan dezelfde scholen verbonden waar zij in 2008 als 'critical friend' aan verbonden waren. Reden is continuïteit te creëren in het proces van zelfevaluatie. Zo wordt ook gestuurd op het inzetten door de scholen van diezelfde schrijvers als dat de duurzaamheid versterkt.
- 6 Het overleg tussen onderzoekers zal frequenter plaatsvinden, waarbij vooral de uitkomsten van de samenwerking met de auditcommissie verankerd zullen worden.
- 7 De meeleesconstructie wordt niet slechts aan het einde van het proces ingezet zoals in 2007 en 2008 het geval was, maar al vanaf het begin van het proces.

3 Uitkomsten

3.1 Inleiding

De scholen benoemen in de eigen monitorrapportage bij de vijf criteria zelf wat zij belangrijk vinden, hoe zij werken aan het realiseren van de ambities van het programma en wat zij tot nu toe hebben gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt de 'rode draad' door alle scholen heen bij ieder criterium in beeld gebracht.

De indicatoren bij ieder criterium vormen het kader voor de scholen om aan te geven waar zij staan in de voortgang van het realiseren van de ambities. Informatie bij deze indicatoren is meer of minder expliciet terug te vinden in de verslaglegging door de scholen. Alle monitorrapportages zijn aan de hand van een matrix op ieder criterium geanalyseerd op wat de scholen zelf aangeven bij de indicatoren. Vervolgens zijn op basis van deze matrixen de bevindingen van de 1^e en de 2^e tranche scholen gescoord en in een overzicht geplaatst. Bij iedere indicator wordt aangegeven hoeveel scholen aangeven dat zij hieraan 'voldoen'. In de kolom 'uitwerking' worden voorbeelden van wat scholen daarbij aangeven om de indicatoren enige kleuring vanuit de scholen te geven.

In de samenvatting en reflectie bij de bevindingen worden generieke patronen en ervaringen benoemd. De aanbevelingen zijn bedoeld om de generieke patronen betekenis te kunnen geven voor de scholen en het platform. Daarbij wordt zowel ingegaan op de monitorrol van de scholen als inhoudelijke aspecten van het ambitieprogramma.

3.2 Criterium 1 Urgentiebesef

Tabel 3.1 Bevindingen

Wat geven scholen aan	1^e tranche scholen (N= 11)	2^e tranche scholen (N= 15⁷)	Uitwerking
Eigenaarschap van de prestatieafspraken zijn bestuurlijk belegd en doorvertaald naar tactisch en operationeel niveau in de organisatie	55% (n=6)	73% (n=11)	
Aanwijsbare personen zijn verantwoordelijk voor de het realiseren van prestatieafspraken	80% (n=9)	93% (n=14)	Directieleden, opleidingsmanagers en in een enkel geval programmamanager en projectleider
De prestatieafspraken zijn vertaald en belegd in teamcontracten en/of teamplannen	55% (n=6)	7% (n=1)	
Er is een plan van inzet van betrokken partijen in de organisatie	91% (n=10)	54% (n=8)	Programma, programmalijnen, projecten, activiteitenoverzichten
Er zijn extra condities gecreëerd	64% (n=7)	73% (n=11)	Structurele innovatiemiddelen Additionele middelen Extra medewerkers
Demografische en arbeidsmarktontwikkelingen worden gebruikt bij beleid	36% (n=4)	40% (n=6)	Ontwikkelingen worden gevolgd Ontwikkelingen worden geanalyseerd en vertaald in beleid
De externe omgeving (bedrijven en omringend onderwijs) wordt betrokken bij overleg en uitvoering van activiteiten.	45% (n=5)	47% (n=7)	Bestuurlijk overleg Convenanten en samenwerkingsverbanden

3.2.1 *Samenvatting en reflectie*

- Het eigenaarschap van prestatieafspraken (groei-doelstelling) is in beperkte mate in brede zin belegd in de lijnorganisatie, waarbij verbinding is tussen strategisch bestuurlijk niveau, tactisch niveau en operationeel uitvoerend niveau. De beperkte mate van het

⁷ 26 van de in totaal 28 scholen zijn in de analyse meegenomen. Van twee scholen was geen monitorverslag beschikbaar.

beleggen van het eigenaarschap heeft waarschijnlijk een relatie met de beperkte mate van sturing op kwantitatieve prestaties (zie criterium 2).

- De mate waarin aanwijsbare personen verantwoordelijk zijn voor de realisering van de prestatieafspraken is groter dan de mate waarin het eigenaarschap is belegd. Dat roept de vraag op of en hoe deze personen verantwoordelijkheid dragen en aanspreekbaar zijn op de resultaten.
- De prestatieafspraken zijn in beperkte mate belegd bij teams in teamcontracten of teamplannen. Daarbij valt op dat de 1^e tranche scholen daar verder in zijn dan de 2^e tranche scholen. Een beperkt aantal scholen geeft aan dat men bezig is met de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams waarbij teams verantwoordelijk worden voor de prestatieafspraken en de ambities van bètatechniek. Uit de verslagen blijkt tegelijkertijd dat stuurinformatie in beperkte mate beschikbaar is (zie criterium 2). De vraag is hoe resultaatsturing door teams versterkt kan worden.
- Scholen creëren in hoge mate extra condities voor het realiseren van de ambities door extra middelen en medewerkers in te zetten. In beperkte mate maken scholen inzichtelijk welke middelen ingezet worden en of deze middelen structureel dan wel incidenteel van aard zijn.
- Er wordt in beperkte mate gebruik gemaakt van kennis en analyse van de externe omgeving. Een aantal scholen geeft weliswaar aan demografische en arbeidsmarktontwikkelingen te volgen, maar over analyses en vertalingen naar beleidsmaatregelen wordt in zeer beperkte mate informatie gegeven.
- In zekere mate is bij de scholen (latent) besef aanwezig dat samenwerking met buitenwereld van belang is voor het realiseren van de ambities. Uit de verslagen komt het beeld naar voren dat de samenwerking zich beperkt tot bestuurlijk overleg en het afsluiten van convenanten en samenwerkingsverbanden.

3.2.2 Aanbevelingen

Voor de monitor

- Een scherper relatie leggen tussen de wijze waarop het eigenaarschap is belegd en de mate waarin stuurinformatie beschikbaar is en stuurkracht op verschillende niveaus in de organisatie vorm krijgt.
- Extra aandacht voor het volgen en analyseren van ontwikkelingen in de externe omgeving. Het gaat hier om demografische en arbeidsmarktontwikkelingen, maar ook om ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs, zoals bijvoorbeeld de leerlingenstromen (sectorkeuze in het vmbo, doorstroom vmbo-t-havo, verwante en niet-verwante doorstroom vmbo-mbo, doorstroom vmbo-t en havo-mbo, doorstroom mbo-hbo) en de beleidsconsequenties die hieruit zijn af te leiden.

Inhoudelijk

Extra aandacht voor het beleggen van het eigenaarschap, dat wil zeggen dat er verbinding is tussen strategisch bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau niet of in beperkte mate is gemaakt.

3.3 Criterium 2 kwantitatieve prestaties

Tabel 3.2 Bevindingen

Wat geven scholen aan	1^e tranche scholen (N= 11)	2^e tranche scholen (N= 15)	Uitwerking
Realisatie groeidoelstelling 15%	27% (n=3)	27% (n=4)	Drie 1 ^e en drie 2 ^{de} tranche scholen geven geen realisatiepercentage aan.
Actueel overzicht van kwantitatieve gegevens instroom, aantal ingeschrevenen en uitstroom	73% (n=8)	40% (n=6)	
Er is een transparante informatiehuishouding m.b.t. doelgroepen en opleidingsrichtingen	55% (n=6)	13% (n=2)	<ul style="list-style-type: none"> • Systeem is niet transparant en betrouwbaar. • Systeem werk nog niet goed • Cijfers zijn onvolledig en gefragmenteerd. • Er is behoefte aan een transparant systeem.
Voortgang prestatieafspraken en realisatie ambities wordt gevolgd en bijgestuurd	100% (n=11)	40% n=6)	<ul style="list-style-type: none"> • Op strategisch en operationeel niveau. • Op het niveau van teams. • Bijsturen op basis van kwantitatieve informatie kan beter.

3.3.1 *Samenvatting en reflectie*

- In beperkte mate geven scholen aan dat zij de groeidoelstelling van 15% halen. De vraag naar een prognose van de groei tot 2010 wordt niet door alle scholen beantwoord. De onderbouwing van het al dan niet halen van de 15% doelstelling en de prognose voor de komende jaren wordt in zeer beperkte mate gegeven. Het valt op dat scholen niet altijd een helder eenduidig beeld geven van de prestatieafspraken. Wellicht valt dit te verklaren doordat het eigenaarschap in beperkte mate belegd is. Als de afspraken tussen school en Platform door een van de interne geledingen (veelal bestuurlijk en/of directieniveau) zijn gemaakt en onvoldoende worden teruggekoppeld naar het operationeel niveau ontstaat er onduidelijkheid over de (sturing op) prestatieafspraken.
- Scholen beschikken in beperkte mate over transparante kwantitatieve sturingsinformatie om te kunnen sturen op het realiseren van de groeidoelstelling. Om gericht te kunnen sturen op kwantitatieve groeidoelstelling zijn gedetailleerde gegevens nodig: instroom, herkomst leerlingen, uitval, wanneer uitval, oorzaken uitval, interne doorstroom, doorstroom hbo, uitsplitsing doelgroepen, niveaus, opleidingsrichtingen, leerwegen. Als scholen over deze informatie beschikken zal een analyse gemaakt moeten worden (de

cijfers verklaren, en interpreteren). Dan wordt het mogelijk om in beeld te krijgen welke interventies en maatregelen werken en welke niet. Scholen moeten hiervoor niet alleen beschikken over transparante up-to-date informatie, maar ook over een adequaat analysekader en mogelijkheden om maatregelen te nemen en uit te voeren op strategisch en operationeel niveau (zie ook criterium 4 en 5).

- Uit de verslagen komt niet naar voren dat scholen beschikken over kwantitatieve gegevens uit de buitenwereld, met name het voortgezet onderwijs. Zicht krijgen op leerlingenstromen in vmbo (leerwegen, verwant en niet verwante doorstroom, stromen vmbo-t en havo) is relevant om in samenwerking met het voortgezet onderwijs te kunnen sturen op leerlingenstromen, bijvoorbeeld door interventies op oriëntatieprogramma's, keuzebegeleiding, voorlichting.
- 1^e tranche scholen geven aan dat zij de voortgang in het realiseren van de prestatieafspraken volgen en bijsturen. Bij de 2^e tranche scholen is dat in mindere mate het geval. Uit de verklaringen in de verslagen is echter niet te lezen hoe het volgen en sturen verloopt en hoe dat leidt tot bijstelling van beleid.
- Stuurkracht wordt enerzijds bij management gelegd en anderzijds bij teams. In zeer beperkte mate wordt aangegeven dat de stuurkracht op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) van de instelling wordt georganiseerd. Waarschijnlijk hangt deze beperkte organisatie van stuurkracht samen met de beperkte mate waarin het eigenaarschap is belegd (zie criterium 1).

3.3.2 Aanbevelingen

Voor de monitor

- Helder en eenduidig de beoogde prestaties (in termen van groei-doelstelling instroom en uitstroom) formuleren en vast leggen.
- Zorg dragen dat het technisch onderwijs kan beschikken over een transparante informatiehuishouding van waaruit de benodigde informatie voor de onderscheiden sturingslagen in de instelling kan worden gegenereerd.

Inhoudelijk

- Inzetten op de versterking van stuurkracht binnen de instellingen, waarbij er verbinding is tussen bestuurlijke stuurkracht en operationele stuurkracht (op het niveau van teams).

3.4 Criterium 3 draagvlak

Tabel 3.3. Bevindingen

Wat geven scholen aan	1^e tranche scholen (N= 11)	2^e tranche scholen (N= 15)	Uitwerking
Alle interne geledingen (bestuur, directie, docenten, studenten) onderschrijven de aanpak	36% (n=4)	20% (n=3)	<ul style="list-style-type: none"> • Met name draagvlak bij docenten ontbreekt of is nog niet voldoende • wel draagvlak voor losse activiteiten en projecten, niet voor aanpak als geheel
Bedrijfsleven heeft een actieve bijdrage	100% (n=11)	73% (n=11)	
Omringend onderwijs heeft een actieve bijdrage	82% (n=9)	87% (n=13)	
Er zijn concrete afspraken over het aandeel dat interne geledingen hebben in de aanpak van bètatechniek	36% (n=4)	27% (n=4)	

3.4.1 *Samenvatting en reflectie*

- Uit de verslagen valt op te maken dat het interne draagvlak voor de bètatechniek aanpak in beperkte mate zichtbaar is in de scholen. Hierbij zijn geen grote verschillen waarneembaar tussen 1^e en 2^e tranche scholen. Scholen geven aan dat met name het draagvlak onder docenten beperkt aanwezig is. Dat valt ondermeer te verklaren door het gegeven dat niet in alle scholen sprake is van een integrale aanpak bètatechniek. De doelstellingen van losse activiteiten en projecten worden wel door docenten onderschreven. Waarschijnlijk is er ook een relatie tussen de beperkte mate van intern draagvlak en de beperkte mate waarin het eigenaarschap is beleid en de stuurkracht in de organisatie in ontwikkeld (zie criteria 1 en 2).
- Het beperkte interne draagvlak komt ook naar voren doordat er in zeer beperkte mate concrete afspraken gemaakt zijn over het aandeel van interne geledingen. In enkele scholen worden prestatieafspraken doorvertaald naar teamcontracten en individuele prestatieafspraken. Hierbij is waarschijnlijk een verband met de beperkte mate van stuurkracht in de school en het gegeven dat de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams zich in een startfase bevindt.
- Uit de verslagen komt naar voren dat de actieve bijdragen van het bedrijfsleven in grote mate aanwezig zijn. Daarbij worden in de verslagen veel verschillende uitwerkingen aan gegeven. Deze uitwerkingen kunnen als volgt geordend worden:
 - bestuurlijke betrokkenheid van bedrijven en/of overkoepelende organisaties in de regio
 - concrete bijdragen van bedrijven in de uitvoering (voorlichting, bedrijfsbezoeken, stages, bpv, kennisuitwisseling).

- betrokkenheid van bedrijven bij (her)ontwerp van (nieuwe) opleidingen. Deze betrokkenheid richt zich op het co-design en op fysieke vormgeving (materieel, huisvesting).
- De vraag naar de effecten en resultaten van deze actieve bijdragen wordt in beperkte mate gesteld (zie criterium 4).
- Het omringend onderwijs (vo en hbo) is in hoge mate betrokken bij de aanpak van bètatechniek. Ook hier zijn verschillende vormen van betrokkenheid uit de verslagen zichtbaar die als volgt samengevat kunnen worden:
 - bestuurlijke samenwerking, gericht op verbetering van de aansluiting en doorstroom.
 - bilaterale samenwerking tussen scholen over doorlopende leerlijnen, vormgeving pso, voorlichting, oriëntatieprogramma's, beeldvorming.
 - samenwerking bij (her)ontwerp van (nieuwe) opleidingen: vormgeving techniekboulevard, vakcolleges, vormgeving AD.
 De vraag naar de effecten en resultaten wordt in beperkte mate gesteld (zie criterium 4).

3.4.2 Aanbevelingen

Voor de monitor

- Meer greep krijgen op de effecten van de actieve bijdragen van bedrijven en omringend onderwijs door het meten van kwantitatieve gegevens: instroom, doorstroom, uitstroom, volgen van leerlingen over de grenzen van scholen en bedrijven heen in relatie tot de activiteiten die met en door samenwerkende partners worden uitgevoerd.

Inhoudelijk

Betrokkenheid en draagvlak bij docenten voor de groei-doelstelling en de bètatechniek aanpak versterken.

3.5 Criterium 4 succesvolle aanpak

Tabel 3.4 Bevindingen

Wat geven scholen aan	1^e tranche scholen (N= 11)	2^e tranche scholen (N= 15)	Uitwerking
Veelbelovende aanpakken zijn in uitvoering; deze bouwen voort op actuele kennis op wat wel en niet werkt	36% (n=4)	40% (n=6)	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen evaluaties en analyses. • Onderzoek naar effecten van innovaties in samenwerkingsverband.
De school heeft zich bij het maken van keuzes georiënteerd op succesvolle praktijken van andere scholen	45% (n=5)	53% (n=8)	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwisseling binnen samenwerkingsverband en consortium.
Er zijn aanpakken waar aanwijsbare resultaten mee behaald zijn en die concreet bijdragen aan realisatie groeidoelstelling	36% (n=4)	47% (n=7)	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoging instroom. • Uitvalreductie.
Er wordt een ketenbenadering gehanteerd met een actieve rol van omringend onderwijs en bedrijfsleven	100% (n=11)	93% (n=14)	

3.5.1 *Samenvatting en reflectie*

- Uit de verslagen komt het beeld naar voren dat er in heel beperkte mate succesvolle aanpakken zijn, die aanwijsbaar resultaten geven op de groeidoelstelling. Uit de informatie die scholen geven blijkt niet dat de aanpakken doeltreffend (in de zin dat empirisch wordt aangetoond dat de gestelde doelen zijn behaald) of werkzaam zijn (in de zin dat er bewijs is dat het resultaat door interventies is veroorzaakt en dat het duidelijk waarom het heeft gewerkt).
- Scholen geven aan dat zij verwachtingen hebben bij de keuzes van nieuw te starten activiteiten en noemen met name de ketenbenadering als veelbelovend. Deze verwachtingen zijn echter in beperkte mate gebaseerd op succesvolle ervaringen elders of eigen onderzoek en analyse.
- Uit de verslagen komt het beeld naar voren dat scholen in beperkte mate zicht hebben op wat wel en wat niet werkt in de gekozen aanpakken. Dat heeft waarschijnlijk een relatie met de beperkte mate waarin de scholen gebruik maken van bewezen successen elders en de beperkte mate waarin resultaten en effecten worden gemeten en geanalyseerd. Hier ligt waarschijnlijk een verband met de beperkte mate waarin gedetailleerde kwantitatieve stuurinformatie beschikbaar is (zie criterium 2).

3.5.2 *Aanbevelingen*

Voor de monitor

Meer greep krijgen op de vraag wat succesvolle werkzame aanpakken zijn en de effecten van deze aanpakken op de groei-doelstelling. Meer en beter onderbouwen en expliciteren:

- Duidelijk en begrijpelijk maken van beoogde uitkomsten en resultaten van de in te zetten interventies/activiteiten
- Op basis van successen van andere instellingen en/of eigen onderzoek beargumenteren waarom beoogde uitkomsten bereikt zullen worden
- Empirisch aantonen dat resultaten bereikt worden
- Relaties leggen tussen interventies en resultaten

Inhoud

Bij keuzes voor aanpakken meer gebruik maken van successen in andere instellingen (evaluaties, effectmetingen, onderzoek en analyses)

3.6 Criterium 5 consistentie

Tabel 3.4 Bevindingen

Wat geven scholen aan	1^e tranche scholen (N= 11)	2^e tranche scholen (N= 15)	Uitwerking
Innovaties in de techniek zijn in lijn met de resultaten die de instelling instellingsbreed wil behalen	100% (n=11)	80% (n=12)	<ul style="list-style-type: none">• Relatie met strategisch beleid van het roc.• Relatie met onderwijsvisie en invoering cgo.
Binnen de instelling spreken geledingen elkaar aan op de aanpak van betatechniek op basis van actuele informatie over de voortgang	64% (n=7)	47% (n=7)	
Succesvolle aanpakken worden met het oog op duurzame ontwikkeling geborgd en verankerd in beleid van de instelling	55% (n=6)	80% (n=8)	<ul style="list-style-type: none">• Meerjaren beleidsplannen.
Er zijn condities en randvoorwaarden in het technisch onderwijs die bevorderlijk zijn voor resultaatgericht innoveren	45% (n=5)	33% (n=5)	<ul style="list-style-type: none">• Stafafdelingen onderwijs & innovatie.• Projectbureau onderwijs.
In de manier waarop de voortgang wordt gemonitord en er desgewenst bijsturing plaats vindt wordt een lerende vernieuwingscultuur zichtbaar.	18% (n=2)	40% (n=6)	

3.6.1 Samenvatting en reflectie

- Scholen geven aan dat de innovaties in de techniek in hoge mate in lijn zijn met de resultaten die de instelling instellingsbreed wil behalen. In de monitorverslagen wordt aangegeven dat de innovaties in techniek passen binnen het strategische beleidskader en de onderwijsvisie van de instelling. In beperkte mate wordt genoemd dat de innovaties passen binnen de instellingsbrede aanpak van de invoering van cgo.
- De verankering van succesvolle aanpakken in beleid vindt in enige mate plaats. Daarbij wordt ondermeer genoemd dat succesvolle aanpakken worden opgenomen in de meerjarenbeleidsplannen. Uit de verslagen komt naar voren dat in mindere mate condities en randvoorwaarden zijn gerealiseerd die bijdragen aan resultaatgericht innoveren. Monitoring en bijsturing op basis van monitoring vindt in beperkte mate plaats. Dat is ook terug te zien bij de criteria 2 en 4.
- Uit de verslagen komt naar voren dat er in heel beperkte mate sprake is van een instellingsbreed en samenhangend beleid voor resultaatgericht innoveren. Dat beeld wordt bevestigd door de uitkomsten op de andere criteria: een beperkte mate van het beleggen van eigenaarschap, beperkte mate waarin stuurinformatie beschikbaar is en beperkte stuurkracht. Hierdoor zal resultaatgericht innoveren in zeer beperkte mate mogelijk zijn.

3.6.2 Aanbevelingen

Voor de monitor

Consistentie (samenhangend beleid voor resultaatgericht innoveren) relateren aan de criteria 1, 2 en 4

4 Vervolg

In 2009 zal het monitor- en auditprogramma wederom worden uitgevoerd. Op basis van de ervaringen en opbrengsten van de monitor in 2008 zal het monitor en auditprogramma op een aantal punten worden aangepast. Doel van deze aanpassing is om scherper zicht te krijgen op wat succesvol is en welke factoren of combinatie van factoren tot resultaten leiden.

Daarbij wil het monitor- en auditprogramma meer en beter aansluiten bij de ontwikkelingsfase én de taal van de scholen zelf. Dat betekent enerzijds een differentiatie in de monitoraanpak en anderzijds een aanpassing van het format monitorverslag.

Wat betreft de differentiatie wordt uitgegaan van een driedeling. Van twee goed presterende scholen en twee slecht presterende scholen worden verdiepende portretten gemaakt; een verbinding tussen beschrijving en verklaring. Doel is beter zicht te krijgen op werkende principes, maar ook op de vraag sommige scholen juist slecht presteren (succes- en faalfactoren).

De groep scholen die in 2008 naar het oordeel van de auditcommissie redelijk op weg zijn om de ambities te realiseren maar op een of twee criteria nog een verbeterslag moeten maken wordt in de monitor en in de audit ingezoomd op datgene waar verbetering nodig is. Het gaat er om dat scholen specifiek op die aspecten laten zien welke stappen zij hebben gezet.

De groep scholen die naar het oordeel van de auditcommissie nog een hele slag moeten maken om de ambities te realiseren worden op alle vijf criteria gemonitord en geaudit.

Het format monitorverslag zal worden aangepast. De kwantitatieve gegevens worden apart benoemd. De vijf criteria blijven gehandhaafd maar de indicatoren zullen beter aansluiten bij de taal van de scholen. Overwogen wordt om een meer open vraagstelling in te bouwen. De onderzoekers krijgen dan de rol om op basis van wat de scholen inbrengen aan gegevens en ontwikkelingen op basis van een analyse een terugkoppeling te geven aan de scholen. De terugkoppeling vindt plaats in een focusgesprek, waarin interne en externe betrokkenen bij de betatechniekaanpak reflecteren op de eigen voortgang. Scholen verwerken de terugkoppeling en de reflectie in het monitorverslag. Onderzoekers toetsen tenslotte het verslag op validiteit en betrouwbaarheid, geven de kernpunten van de voortgang van de school en mogelijke gesprekspunten voor het auditgesprek.

Bijlage 1: overzicht uitvoering monitor

	Naam instelling	tranche	Ex ante	Exantedocs ontvangen?	Datum 1e gesprek	Enquete afgenomen?	Datum Focusgesprek '08	Audit-Gesprek '08	Plaats
1	Rijn IJssel	eerste	uitgevoerd	intake + docs	26-feb-08	ja	22 april	24 juni	Arnhem
2	ROC Midden Nederland	eerste	uitgevoerd	intake + docs	21-mrt-08	nee	21 mei	26 juni	Utrecht
3	Deltion	eerste	uitgevoerd	intake + docs	18-feb-08	ja	2 juni	4 juni	Zwolle
4	Alfa College	eerste	uitgevoerd	intake + docs	20-feb-08	ja	14 mei	11 juni	Groningen
5	ROC Zeeland	eerste	uitgevoerd	intake + docs	6-mrt-08	ja	21 april	18 juni	Vlissingen
6	Friesland College	eerste	uitgevoerd	docs	17-mrt-08	ja	14 mei	10 juni	Leeuwarden
7	ROC Leiden	eerste	uitgevoerd	intake + docs	27-feb-08	ja	1 mei	25 juni	Leiden
8	ROC West Brabant	eerste	uitgevoerd	intake + docs	12-mrt-08	ja	19 juni	17 juni	Bergen op Zoom
9	ROC Midden Brabant	eerste	uitgevoerd	intake + docs	11-mrt-08	ja	15 mei	19 juni	Tilburg
10	ROC de Leijgraaf	eerste	uitgevoerd	intake + docs	11-mrt-08	ja	22 april	3 juni	Veghel
11	ROC van Twente	eerste	uitgevoerd	intake + docs	7-mrt-08	ja	24 april	5 juni	Hengelo
12	ROC van Amsterdam	tweede	uitgevoerd	intake + docs	4-apr-08	ja	1 juni	9 september	Amsterdam
13	ROC Westerschelde	tweede	uitgevoerd	intake + docs	26-feb-08	ja	20 mei	26 september	Terneuzen
14	Gilde Opleidingen	tweede		geen doc	2-apr-08	ja	18 juni	4 september	Roermond
15	Amarantis / ROC Asa	tweede	uitgevoerd	intake	11-apr-08	ja	1 juni	11 september	Utrecht
16	ROC Eindhoven	tweede	uitgevoerd	intake + docs	11-mrt-08	ja	3 juni	8 september	Eindhoven
17	KW I College	tweede	uitgevoerd	intake + docs	8-apr-08	ja	20 juni	23 september	Den Bosch
18	ROC Aventus	tweede		geen doc	4-jun-08	ja	1 september	9 september	Apeldoorn
19	Drenthe College	tweede		geen doc	19-jun-08	ja	1 september	19 september	Emmen
20	ROC Rivier	tweede	uitgevoerd	intake + docs	27-mrt-08	ja	4 juni	15 september	Tiel
21	ROC A-12	tweede	uitgevoerd	intake + docs	19-mrt-08	ja	3 juli	18 september	Ede
22	Citaverde	tweede		geen doc	9-apr-08	ja	12 juni	25 september	Roermond
23	Albeda College	tweede	uitgevoerd	intake	7-apr-08	ja	1 juli	29 september	Rotterdam
24	ROC Leeuwenborgh	tweede		geen doc	25-mrt-08	ja	29 mei	12 september	Maastricht
25	Arcus College	tweede	uitgevoerd	intake	17-apr-08	ja	30 juni	16 september	Heerlen
26	ROC Nijmegen	tweede	uitgevoerd	intake	2-apr-08	ja	29 mei	17 september	Nijmegen

27	Nova College	tweede	uitgevoerd	intake	28-mrt-08	nee	11 juni	30 september	Beverwijk
----	--------------	--------	------------	--------	-----------	-----	---------	--------------	-----------