

ERASMUS
UNIVERSITEIT
ROTTERDAM

DE IMPACT VAN PRESTATIEMETING OP DE BELEIDSVRIJHEID IN HET HOGER ONDERWIJS



Naam: Sharida Broekharst

Studentnummer: 337542

Scriptiebegeleider: prof. dr. W. Kickert

Tweede lezer: dr. T. van Beukenholdt

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de Master Publiek Management Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De keuze voor het onderwerp van deze scriptie komt voort uit een combinatie van mijn onderwijskundige achtergrond en de bestuurskundige kennis en inzichten die ik heb opgedaan bij de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. Tijdens mijn HBO opleidingen tot Leraar Algemene Economie en Leraar Bedrijfseconomie op de Hogeschool Rotterdam werd reeds mijn interesse gewekt voor de manier waarop de schoolleiding omging met haar professionals en hoe zij ervoor zorgden dat de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd bleef. Ik ben erachter gekomen dat onderzoek doen erg boeiend en leerzaam is en ik heb het dan ook erg naar mijn zin gehad op mijn stageplek bij het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam en erg veel geleerd van mijn masteronderzoek. Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken een aantal mensen te bedanken voor hun steun en medewerking.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn ouders die mij gedurende de afgelopen zes jaar financieel en emotioneel hebben gesteund bij eerst het behalen van mijn HBO en nu de laatste twee jaar bij het behalen van mijn mastertitel. Het was niet altijd even gemakkelijk en zonder jullie steun was me dit niet gelukt.

Vervolgens wil ik, mijn oud-docent en directeur van het commercieel instituut, Han Biemans bedanken voor het creëren van een stageplek bij het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Peter van Gulik, opleidingsmanager van de opleiding Commerciële Economie, voor alle hulp en ondersteuning als stagebegeleider tijdens mijn afstudeerstage.

Mijn speciale dank gaat uit naar Maruschka Kinds, voor haar hulp bij het uitzetten van de survey in het programma Evasys en naar Alex van Bodengraven voor zijn hulp bij het gebruik van SPSS.

Daarnaast wil ik graag alle opleidingsmanagers van het commercieel instituut en alle docenten van de opleiding commerciële economie hartelijk bedanken voor hun medewerking aan en getoonde interesse in mijn onderzoek. Aan u allen heb ik immers de empirische bevindingen te danken.

Verder gaan woorden van dank uit naar mijn scriptiebegeleider Walter Kickert voor zijn feedback en zijn nuchtere, pragmatische denkwijze, wat mij geholpen heeft bij het nemen van bepaalde beslissingen en het vermogen bepaalde zaken te relativieren. Daarnaast gaat mijn dank uit naar Sandra van Thiel voor haar feedback en aanwijzingen met betrekking tot het kwantitatieve deel van mijn onderzoek.

Er zijn ook mensen die ik hier niet bij naam heb genoemd, maar die er wel aan hebben bijgedragen dat ik mijn studie met veel plezier heb kunnen voltooien en ook naar hen gaat mijn woord van dank uit.

Maassluis, 2011

Samenvatting

Doel: Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de verscheidenheid aan prestatiemetingen in het hoger onderwijs en in welke mate dit effect heeft op de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers en de docenten.

Onderzoekopzet: Semi-gestructureerde elite-interviews met de opleidingsmanagers en directeur van het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam en een survey uitgezet onder de docenten van de opleiding Commerciële Economie (grootste opleiding binnen het commercieel instituut).

Bevindingen:

Opleidingsmanagers ervaren op organisatorisch gebied meer vrijheid in vergelijking met de inhoudelijke, participatorische en instrumentele vrijheid. De meeste belemmering ervaren zij op inhoudelijk gebied. De input van de betrokken participanten wordt serieus genomen. Vooral het beroepenveld wordt erg belangrijk gevonden. Prestatiemeting zoals dat binnen de Hogeschool Rotterdam wordt gedaan, wordt gezien als een belangrijke "tool" voor de ontwikkeling van de opleiding. Er is geen direct verband tussen de prestatiemetingen die bij de opleiding Commerciële Economie worden uitgevoerd en de ervaring van belemmering van de beleidsvrijheid door de docenten. Er bestaat wel een verband tussen het oordeel over de vrijheid in normen en waarden en de vrijheid in taakuitvoering. Er bestaat geen verband tussen het aantal werkzame jaren op de Hogeschool Rotterdam en het oordeel over de beleidsvrijheid in het algemeen. Wel laat zich een verband zien tussen het aantal werkzame jaren op de Hogeschool Rotterdam en het ervaren van toenemende regeldruk. Verder blijkt dat de docenten zich inderdaad het meest belemmerd voelen op het gebied van regeltoepassing. Dit geldt vooral op het gebied van regels die betrekking hebben op overige werkzaamheden, zoals het invoeren van cijfers en beoordelingen.

Tekortkomingen: gelimiteerde casestudy met kleine steekproef

Toegevoegde waarde: Binnen het hoger onderwijs in Nederland is wel onderzoek gedaan naar kwaliteitsmanagement en de daarbij behorende prestatiemetingen en of die daadwerkelijk bijdragen aan het bereiken van het beoogde effect. Echter is er nog geen onderzoek gedaan naar wat deze prestatiemetingen voor invloed hebben op de dagelijkse bezigheden van opleidingsmanagers en docenten. Dit onderzoek geeft inzicht in welke mate prestatiemetingen effect hebben op de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers en de docenten.

Steekwoorden: Hoger onderwijs, prestatiemeting, beleidsvrijheid, managers, professionals

Inhoudsopgave

1. Inleiding & probleemstelling	
1.1 Inleiding	Pag. 6
1.2 Probleemstelling	Pag. 8
2. Theoretisch kader	
2.1 Beleidsvrijheid	Pag. 9
2.2 Effect NPM op de beleidsvrijheid in het hoger onderwijs	Pag. 13
2.3 Prestatiemetingen en prestatie management	Pag. 15
2.4 Centrale begrippen & Operationalisatie	Pag. 18
2.5 Werkhypothesen	Pag. 21
3. Onderzoeksopzet	
3.1 Te onderzoeken eenheden	Pag. 23
3.2 Onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken	Pag. 24
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	Pag. 24
4. Empirische achtergrond	
4.1 Het Europese beleid op hoger onderwijs	Pag. 25
4.2 Het landelijke beleid op hoger onderwijs	Pag. 26
4.3 Kwaliteitssysteem van de Hogeschool Rotterdam	Pag. 30
4.4 Onderwijsmodel van de Hogeschool Rotterdam	Pag. 34
4.5 Overzicht van prestatiemetingen en controlemomenten instituut COM	Pag. 36
5. Empirische bevindingen	
5.1 Beleidsvrijheid van de onderwijsmanagers binnen de Hogeschool Rotterdam	Pag. 37
5.2 Beleidsvrijheid van de docenten binnen de Hogeschool Rotterdam	Pag. 44
6. Analyse bevindingen	Pag. 53
7. Conclusie & Aanbevelingen	
7.1 Antwoorden op de deelvragen	Pag. 57
7.2 Antwoord op de hoofdvraag	Pag. 62
7.3 Aanbevelingen	Pag. 63
8. Discussie	Pag. 65
9. Literatuurlijst	Pag. 66

Bijlagen:

Bijlage 1: Frequent gebruikte afkortingen

Bijlage 2: Interviewvragen voor opleidingsmanagers

Bijlage 3: Surveyvragen docenten

Bijlage 4: PDCA-cycli van de Hogeschool Rotterdam

1. Inleiding & Probleemstelling

1.1 Inleiding

Het hoger onderwijs is momenteel een belangrijk item binnen de Nederlandse politiek. Er moet namelijk bezuinigd worden en aangezien het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de zogenoemde “big spender” is onder de ministeries moet hier ook gesnoeid worden. De keuze is voornamelijk gevallen op het hoger onderwijs, omdat hier meer mogelijkheden tot bezuiniging zijn. Studenten die langer over hun studie doen en studenten die nog een 2^e studie willen doen moeten allemaal fors gaan bijbetalen. De vraag naar hoger onderwijs zal verminderen door deze kostenverhogingen voor studenten. Daarnaast krijgen universiteiten en hogescholen minder financiële middelen in totaal 190 miljoen euro, waarvan 70 miljoen minder voor universiteiten en 120 miljoen minder voor hogescholen (ScienceGuide, *Studiesucces ondermijnt top5-ambitie*, 28 maart 2011). Naast het financiële aspect wordt er ook gekeken naar de efficiëntie binnen het hoger onderwijs. Zo beweerde premier Rutte dat er binnen het hoger onderwijs teveel geld gespendeerd zou worden aan overheadkosten wel zo'n 40%. Na een benchmark te hebben uitgevoerd met andere publieke sectoren blijkt dat de zuivere overhead van universiteiten 25,3% is en bij hogescholen 24,5% (ScienceGuide, *Overhead geen twistpunt meer*, 22 maart 2011). Huijben van de RijksUniversiteit Groningen, die onderzoek heeft gedaan naar overheadkosten bij ruim 1300 organisaties in 27 sectoren, stelt vast dat het overheadpercentage bij de ministeries het hoogst is. Daar is 41,9% van het totaal aantal arbeidsplaatsen gericht op sturing en ondersteuning van de eigen organisatie. Daarna volgen woningcorporaties (34,6%) en gemeenten (33,6%). Sectoren met weinig overhead zijn de zorg (13,2%) en het onderwijs (14,4%). Het hoger onderwijs zit dus wel boven het gemiddelde van de totale onderwijssector. Toch zou het nog verder terugdringen van de overheadkosten op den duur het primaire proces kunnen aantasten (ScienceGuide, *Opheldering over overhead HO*, 16 maart 2011). Ook over de kwaliteit en effectiviteit van het hoger onderwijs is de laatste tijd nogal wat te doen. Werkgeversorganisatie VNO-NCW heeft gereageerd op het advies van de commissie Veerman in een brief aan de Tweede Kamer over de toekomstgerichtheid en toekomstbestendigheid van het hoger onderwijs.. Daarin wordt o.a. gepleit voor meer excellentie en topkwaliteit door opleidingen beter te laten aansluiten op de trends in het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven moet ook meer betrokken worden bij de vormgeving van het onderwijs en de introductie van nieuwe opleidingen moet doelmatig zijn. Daarnaast wordt gepleit voor een betere basiskwaliteit en het invoeren van prestatiefinanciering binnen het hoger onderwijs. Nu wordt er gefocust op studentaantallen voor de financiering, maar dit zou op andere gronden, zoals relevantie voor de arbeidsmarkt, moeten worden vastgesteld om de kwaliteit van het hoger onderwijs te bevorderen. Daarnaast dient de selectie van studenten scherper te worden, zodat er meer kans is op slagen.

Verder is een interessant punt dat werd aangedragen de invoering van een Associate degree binnen het hoger onderwijs. Dit blijkt na evaluatie succesvol te zijn geweest op meerdere opleidingsgebieden. Zowel studenten als het bedrijfsleven zijn positief over deze tweejarige HBO-opleidingen, dus zou algemeen moeten worden ingevoerd. Daarbij moet goed gelet worden op de aansluiting met de vierjarige HBO-opleiding dat de instroom zonder vertraging kan plaatsvinden (ScienceGuide, *Werkgevers willen HO fors aanpakken*, 18 maart 2011).

De hervormingen die momenteel worden doorgevoerd of op handen zijn in het hoger onderwijs zijn in de lijn van de New Public Management beweging. Naast bezuinigen wordt er gekeken naar efficiëntie, effectiviteit en kwaliteitsverhoging. Hervormingen bij de verschillende publieke sectoren onder invloed van de New Public Management gedachte, hebben geleid tot de inzet van strengere regels en controlemechanismen in de publieke sector. Voor het hoger onderwijs gelden de zogeheten NVAO-criteria, wat staat voor Nederlands Vlaamse Accreditatie Organisatie. Dit toezichtsorgaan is in het leven geroepen om de kwaliteit van het hoger onderwijs te waarborgen. De NVAO¹ ontleent informatie over opleidingen in onderwijsinstellingen aan diverse soorten prestatiemetingen en bezoekt de instellingen eens in de vier jaar. Deze prestatiemetingen hebben impact op de beleidsvrijheid van het onderwijzend personeel en het bestuur van de hogescholen en universiteiten.

Maatschappelijke relevantie

Hogescholen zijn van groot belang voor een kenniseconomie zoals Nederland is en wil blijven. Zij vormen de laatste schakel in de keten om studenten klaar te stomen voor de arbeidsmarkt. Hogescholen leiden studenten op als beginnend beroepsbeoefenaar, daarom is het belangrijk dat de opleidingen aan blijven sluiten bij datgene wat gevraagd wordt door het beroepenveld. Het doel van een opleiding is immers het vinden van een geschikte baan. Daarom moet het onderwijs dynamisch zijn net als het beroepenveld. Geen enkele werkgever zit te wachten op werknemers met irrelevante en verouderde kennis en vaardigheden. Het is dus van maatschappelijk belang dat hogescholen reageren op impulsen vanuit het beroepenveld en hiertoe ook voldoende beweegruimte krijgen van de overheid, in dit geval de HBO-raad als onderdeel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Publieke organisaties zoals de Hogeschool Rotterdam moeten zich in toenemende mate kunnen verantwoorden over de inzet van publieke middelen. Daarnaast worden Hogescholen op tal van zaken gecontroleerd of ze wel aan de vastgestelde eisen voldoen. De kwalificaties van deze prestatiemetingen zijn vaak statisch en kunnen een negatief effect hebben op de slagvaardigheid van de Hogeschool om in te spelen op de dynamiek van het beroepenveld.

Wetenschappelijke relevantie

Binnen een Hogeschool zijn de docenten verantwoordelijk voor de uitvoering van het primaire proces. Zij verzorgen het onderwijs en onderhouden het contact met de studenten. Over deze uitvoerende ambtenaren ook wel street level bureaucrats genoemd, is veel literatuur te vinden. De meest belangrijke wetenschapper op dit gebied is Michael Lipsky.

¹ Voor frequent gebruikte afkortingen verwijs ik u naar bijlage 1

Hij publiceerde eind jaren '70 een aantal klassieke werken over de beleidsvrijheid van uitvoerende ambtenaren, die direct contact hadden met de burger. Dit zijn naast docenten bijvoorbeeld ook bijstandsconsulenten en politieagenten. Nu is er sindsdien nogal wat veranderd in de publieke sector onder invloed van New Public Management. Deze beweging heeft invloed gehad op de dagelijkse gang van zaken in de publieke sector op alle niveaus.

Zo is de beleidsvrijheid van street level bureaucrats veranderd, mede omdat het contact met de burger zakelijker is geworden. Een onderdeel van deze verzakelijking is bijvoorbeeld de invoering van prestatiemetingen en kwaliteitszorg. Wetenschappelijk gezien is het interessant om te onderzoeken in welke mate de invoering van prestatiemetingen invloed hebben op de dagelijkse praktijk van het hoger onderwijs. Gezien de actuele trend van horizontale en verticale verantwoording wordt prestatiemeting steeds belangrijker binnen het hoger onderwijs. Het is interessant om te onderzoeken of deze toenemende mate van verantwoording d.m.v. prestatiemetingen ook een voelbare invloed op het dagelijkse werk van docenten en onderwijsmanagers heeft. Voelen zij zich daadwerkelijk minder vrij en meer gebonden door de uitkomsten van de metingen? Voelen zij zich verplicht acties te ondernemen naar aanleiding van de uitkomsten van metingen of worden ze daartoe verplicht?

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de verscheidenheid aan prestatiemetingen in het hoger onderwijs en in welke mate dit effect heeft op de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers en de docenten.

Vraagstelling

Hoofdvraag:

Op welke wijze heeft prestatiemeting impact op de beleidsvrijheid van managers en docenten van de Hogeschool Rotterdam?

Deelvragen:

- 1) Wat zijn de kenmerken van het kwaliteitszorgsysteem van de Hogeschool Rotterdam?
- 2) Op welke wijze is de Hogeschool Rotterdam bezig met prestatiemetingen?
- 3) Wat zijn de kenmerken van de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?
- 4) Op welke wijze vormt prestatiemeting een belemmering voor de opleidingsmanagers binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?
- 5) Wat zijn de kenmerken van de beleidsvrijheid van de docenten van de opleiding Commerciële Economie binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?
- 6) In welke mate en op welke wijze vormt prestatiemeting een belemmering voor de docenten van de opleiding Commerciële Economie binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?

2. Theoretisch kader

2.1 Beleidsvrijheid

Om inzicht te krijgen in de mate waarin de Hogeschool Rotterdam zelf invulling kan geven aan haar taken als onderwijsinstelling is het van belang notie te nemen van de relatie tussen de centrale overheid en het schoolbestuur. Daarbij wordt voornamelijk uitgegaan van het subsidiariteitsbeginsel en het particulier initiatief. Het subsidiariteitsbeginsel houdt in dat de zelfwerkzaamheid van een individu of lagere rechtsgemeenschap wordt erkend en dat de centrale overheid slechts aanvullend dient op te treden als er te weinig particulier initiatief wordt getoond. Hierbij treedt de overheid op als facilitator en stimulator van dit particuliere initiatief. De centrale overheid is deelnemer in het beleidsproces en geen richtinggever mits het algemeen belang gewaarborgd blijft (Mentink, 1984:33-35).

De verantwoordelijkheid voor goed onderwijs is in Nederland verdeeld over de onderwijsinstellingen en de centrale overheid. Deze verantwoordelijkheidsstructuur wordt ook wel aangeduid met de term complementariteit. De onderwijsinstellingen zijn verantwoordelijk voor de verwezenlijking van de doelstellingen en de eisen die de centrale overheid stelt. Daarnaast heeft de centrale overheid de beschikking over verschillende instrumenten om het onderwijsbeleid te beïnvloeden, zoals bekostigingsvoorwaarden en een actief faciliteitenbeleid. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft uiteindelijk het bevoegd gezag over het hoger onderwijs, waaronder de Hogeschool Rotterdam valt (Mentink, 1984:38-39).

Complementair overleg tussen de centrale overheid en het onderwijsveld heeft geen verschuivingen teweeg gebracht tussen de beleidsinvloed van de centrale overheid en de beleidsruimte van de schoolbesturen. De centrale overheid en de schoolbesturen blijven ook de belangrijkste beleidsactoren (Mentink, 1984:41). De centrale overheid wil enerzijds een actief en stimulerend onderwijsbeleid voeren en streeft anderzijds naar meer autonomie van de schoolbesturen. De vraag is natuurlijk hoe deze doelstellingen zijn te verenigen.

De autonomie van schoolbesturen bestaat uit de volgende driedeling:

- 1) De stichting en fysieke inrichting van de scholen (verantwoordelijkheid schoolbestuur)
- 2) Inrichting van het onderwijs (spanningsveld tussen centrale overheid en schoolbestuur)
- 3) Bekostiging van het onderwijs (centrale overheid d.m.v. subsidies ed.)

(Mentink, 1984:40)

Zoals duidelijk blijkt uit bovenstaande zitten de marges bij de inrichting van het onderwijs. De centrale overheid heeft direct greep op de inrichtingsvrijheid van schoolbesturen, omdat de verantwoordelijkheid over de algemene niveaubepaling van het onderwijs bij de centrale overheid ligt. De schoolbesturen hebben de verantwoordelijkheid over de niveaubepaling van de individuele leerling/student (Mentink, 1984:40-41).

Het leerstuk van de beleidsvrijheid kan vanuit meerdere wetenschappelijke invalshoeken worden benaderd. Ten eerste de invalshoek van het bestuursrecht, van waaruit beleidsvrijheid wordt benaderd als de beleidsvrijheid van bestuursorganen als geheel binnen de rechtens toegekende of toegestane bevoegdhedenmarges. Het gaat hier dus om de invulling van datgene wat niet concreet is vastgelegd in wettelijke bepalingen, de zogenoemde marges van het recht (Tonnaer,1982:162-163).

De invalshoek waar dit onderzoek vanuit zal gaan is die van de bestuurskunde. Hoogerwerf (1982: 49-51) omschrijft het begrip beleidsvrijheid als het geheel van alternatieven aan doeleinden, middelen, activiteiten en tijdstippen waaruit een actor een keuze kan maken. Deze omschrijving is ruimer dan de juridische beschrijving vanuit het bestuursrecht gezien. De beleidsruimte wordt vanuit deze invalshoek gezien ook door andere factoren beïnvloed dan alleen juridische factoren, zoals beleidsbeginselen, schaarste van middelen, kennis en democratische spelregels (Hoogerwerf,1982:50).

Omdat beleidsvrijheid een nogal breed begrip is en de vrijheid van handelen op verschillende niveaus zich kan voordoen, is er in dit onderzoek voor gekozen de onderstaande indeling aan te houden, die is gepresenteerd in het rapport "Planning over meer bestuurslagen" van de Raad van het binnenlands bestuur (1983). Deze aspecten betreffen:

- Inhoudelijke vrijheid
 - Dit is de beleidsruimte betreffende de doeleinden en de inhoud van het beleid.
- Organisatorische vrijheid
 - Dit is de beleidsruimte betreffende de interne en externe vormgeving van de organisatie.
- Participatorische vrijheid
 - Dit is de beleidsvrijheid betreffende de inschakeling van betrokkenen bij het beleidsproces.
- Instrumentele vrijheid
 - Dit is beleidsvrijheid betreffende het gebruik van financiële, personele en materiële middelen.

Dit ziet er schematisch als volgt uit:



Bovenstaande indeling van beleidsvrijheid zal binnen dit onderzoek worden gebruikt om er achter te komen wat de beleidsvrijheid is binnen de Hogeschool op bestuurlijk niveau.

De context waarin non-profit organisaties moeten opereren is meervoudig en complex. De oorzaak hiervan is de invloed van politiek, overheid, de publieke opinie en de grote diversiteit aan stakeholders. Deze stakeholders hebben uiteenlopende belangen en hebben ook een andere machtspositie. Dit resulteert vaak in vage en inconsistente missies, visies en doelstellingen om het elke stakeholder naar de zin te maken, omdat deze brede formuleringen op meerdere manieren zijn te interpreteren (Mouwen, 2004).

Daarnaast is er beperkte strategische beleidsruimte in de non-profit sector. In de profit sector heeft het management alle ruimte en is de baas over de eigen producten en werkprocessen. Bij non-profit organisaties worden veel strategische beslissingen genomen door de overheid of koepelorganisaties (Mouwen, 2004). In het geval van de Hogeschool Rotterdam betreffen dit het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de HBO-raad.

Verder is de output van het primaire proces in de non-profit sector lastig. De Hogeschool Rotterdam kan wel meten hoeveel studenten er jaarlijks binnenkomen, hoeveel er afvallen en hoeveel diploma's er uitgereikt worden, maar niet precies wat nu de leeropbrengsten zijn. Wat een individuele student daadwerkelijk leert, is namelijk erg lastig te meten. Daarmee is ook duidelijk dat wat een individuele docent aan zijn studenten overbrengt nauwelijks meetbaar is. Scholen en docenten richten zich dan op datgene wat wel gemeten kan worden waarmee de daadwerkelijke kwaliteit van de geleverde diensten zal dalen (Wise, 1981: 103). Omdat de kwaliteit van de dienstverlening van street-level bureaucrats, zoals docenten, nauwelijks meetbaar is, heeft Lipsky (1979:201) de volgende oplossing aangedragen: zelfevaluatie. Street-level bureaucrats zijn professionals die toezicht moeten houden op hun eigen handelen en het handelen van collega's. Aangezien de meetinstrumenten van de kwaliteit van geleverde prestaties niet van buitenaf door de overheid of de maatschappij kunnen worden opgelegd, moet dit binnen de groep professionals gebeuren (Lipsky, 1979:201).

In een organisatie van professionals is het ook moeilijker een effectieve strategie te voeren, omdat professionals zich meestal meer committeren aan de regel en codes van hun vak en het oordeel van hun collega's. De Hogeschool Rotterdam is bij uitstek een "professional bureaucracy" (Mintzberg, 1983).

Lipsky's elementen van beleidsvrijheid (Lipsky, 1979) die zijn gebaseerd op het niveau van de individuele street-level bureaucrat kunnen ook op het niveau van een organisatie als de Hogeschool Rotterdam gezien worden:

- Vrijheid in regeltoepassing: De Hogeschool Rotterdam is gebonden door wetten, fiscale en organisatie beperkingen. De Hogeschool Rotterdam heeft statuten en reglementen opgesteld waaraan eenieder binnen de school zowel werknemers als studenten zich dienen te houden. Deze zijn gebaseerd op hogere regelgeving zoals de wet bescherming persoonsgegevens en de telecommunicatiewet (Reglementenbundel HR, 2010). Theoretisch gezien is het zo dat meer regels leiden tot minder vrijheid, maar iedere bestaande regel is te interpreteren en te testen zeker in situaties waar regels niet één op één kunnen worden toegepast (Taylor & Kelly, 2006: 631).
- Vrijheid in waarden: deze worden deels bepaald door heersende maatschappelijke normen zoals gerechtigheid en eerlijkheid en tevens de waarden en normen die bij een bepaalde professie horen. In het geval van de Hogeschool Rotterdam moeten studenten erop kunnen vertrouwen dat docenten zich gedragen volgens de gedragsregels die hun beroep vereist. Het oordeel van deze professionals moet gebaseerd zijn op training, kennis en ervaring (Taylor & Kelly: 2006, 631).
- Vrijheid in taakuitvoering: De Hogeschool Rotterdam heeft als taak het opleiden van studenten tot beginnend beroepsbeoefenaar. Dit wordt beïnvloed door toetsing en beoordeling, zoals de accreditatiecommissie die bepaalt om de vier jaar of een school een bepaalde opleiding nog mag verzorgen. Het opleiden van studenten is een complexe taak en de outcome is moeilijk te meten. Er is dus vrijheid op het gebied van op welke manier worden studenten opgeleid tot het beoogde niveau.

De indeling van Lipsky (1979) over de beleidsvrijheid van street level bureaucrats ziet er schematisch weergegeven als volgt uit:



Bovenstaande indeling van beleidsvrijheid zal binnen dit onderzoek worden gebruikt om er achter te komen wat de beleidsvrijheid is binnen de Hogeschool op het niveau van het onderwijzend personeel.

2.2 Effecten van NPM op de beleidsvrijheid in het hoger onderwijs

Om de effecten van de New Public Management (NPM) beweging te kunnen beschrijven, is er eerst een heldere definitie vereist van NPM en een korte uiteenzetting van de kenmerken van de hervormingen die in het licht van deze beweging zijn ingezet.

Public Management reform consists of deliberate changes to the structures and processes of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better (Pollitt & Bouckaert, 2004:8). Public management hervormingen zijn ingezet voor meerdere doeleinden. Deze doeleinden zijn 1) besparen op publieke uitgaven 2) het verbeteren van de kwaliteit van publieke dienstverlening 3) het meer efficiënt maken van overheidshandelen 4) en het verhogen van de effectiviteit van het gekozen en geïmplementeerde beleid (Pollitt & Bouckaert, 2004:6).

Daarnaast zijn er nog een aantal indirecte doeleinden te noemen, zoals 1) het versterken van de controlemogelijkheden van politici over ambtenaren 2) meer vrijheid voor publieke managers door minder bureaucratische beperkingen 3) het verhogen van de verantwoordelijkheid van de overheid naar de wet en de burgers toe voor het gevoerde beleid (Pollitt & Bouckaert, 2004:6).

Wat zijn nu de effecten van NMP op de dagelijkse praktijk van de Hogeschool Rotterdam?

Allereerst is er de top down druk van de centrale overheid en koepelorganisaties. De inzet van meer controle instrumenten betekent minder beleidsvrijheid en dit geldt op alle terreinen van de publieke sector dus ook in het hoger onderwijs.

Door de nadruk te leggen op het behalen van de doelstellingen en/of de gewenste output worden de vaardigheden om deze doelstellingen te halen steeds belangrijker in de publieke sector. Daarmee wordt de vrijheid in waarden ingeperkt. Beslissingen worden minder genomen op grond van bepaalde professionele waarden, omdat hier ook minder mogelijkheden toe zijn, maar eerder op grond van de te behalen doelen (Taylor & Kelly: 2006, 635).

Door de uit te voeren taken meer te specificeren is er minder vrijheid in waarden, omdat deze al vast gesteld zijn. Doelstellingen, geregelde inspectie en ranglijsten maken het simpeler voor professionals om de mate van succes te meten in de implementatie van het voorgeschreven beleid (Taylor & Kelly: 2006, 634).

Onder de invloed van de toenemende dynamiek in de samenleving ontwikkelen professionals nieuwe manieren om beter om te kunnen gaan met deze complexiteit. Daarbij maken zij dus ook gebruik van hun vrijheden inclusief vrijheid in waarden (Taylor & Kelly: 2006, 637).

Daarnaast is er de bottom up druk van gebruikers en managers. Gebruikers/klanten worden steeds meer betrokken bij de evaluatie van diensten en de besluitvorming. Professionals zullen zich bewust moeten worden van de effecten die hun handelen hebben op de gebruikers/klanten. Dit brengt extra eisen met zich mee, maar leidt ook tot mogelijkheden. De professional vertegenwoordigt naar buiten toe namelijk bepaalde waarden, die van het beroep en van de organisatie. Het vermogen om de vrijheden die ontstaan te benutten, hangen af van de kennis van de eigen positie en de positie van de verschillende betrokken actoren (Taylor & Kelly: 2006, 638-639).

De vrijheid in regeltoepassing is afgenomen door de toename van regels en verantwoordingsmechanismen. Vooral de vrijheid in beleidsvorming is afgenomen, omdat er minder speelruimte is om af te wijken van formele controles en beperkingen. Inspectiediensten leggen op waar er verbeteringen moeten worden aangebracht en de managers en de professionals moeten hier gehoor aan geven (Taylor & Kelly: 2006, 639).

De vrijheid in taakuitvoering is toegenomen doordat de professionals veel meer getraind worden in de vaardigheden om taken goed uit te voeren dan vroeger en dit kan op veel verschillende manieren. Zij voeren taken uit om de gestelde doelen en output te behalen en worden hier steeds meer bedreven in en vinden steeds meer manieren om die effectief op te lossen (Taylor & Kelly: 2006, 639-640).

De vrijheid van waarden is in belang afgenomen doordat de nadruk is verschoven van de op waarden gebaseerde oordelen en handelingen naar de meer concrete uitvoering van de taken. Een goede taakuitvoering heeft de prioriteit, maar handelen vanuit bepaalde waarden horen bij een goede beroepsuitoefening en zijn nog steeds belangrijk (Taylor & Kelly: 2006, 639-640).

2.3 Prestatiemeting en prestatie management

Prestatiemeting heeft zowel een ex post als een ex ante evaluatiefunctie. Prestatiemeting heeft meerdere doelstellingen of functies. Behn (2003: 588) onderscheidt de volgende:

- 1) Evalueren
- 2) Controleren
- 3) Budgetteren
- 4) Motiveren
- 5) Overtuigen
- 6) Vieren
- 7) Leren
- 8) Verbeteren

Een meting of meetinstrument kan meerdere bovenstaande functies tegelijk vervullen, maar kan niet geschikt zijn voor alle acht functies. Als een meetinstrument gericht is op budgetteren, hoeft dat helemaal niet samen te gaan met motiveren en anders om (Jongbloed et al, 2005: 8).

Positieve effecten van prestatie meting

➤ Meer transparantie

Prestatiemeting kan de hogeschool inzicht geven in behaalde resultaten en welk onderdeel in de organisatie in welke mate daaraan bijdraagt. Het aantal uitgereikte diploma's, aantal inschrijvingen, aantal voortijdige uitvallers ed. geven inzicht in het verloop van studenten. Problemen die zich voordoen ergens in de organisatie, kunnen door de hogere mate van transparantie eerder worden opgemerkt en daarom kunnen er ook sneller maatregelen genomen worden (Korsten, 2007: 3-4).

➤ Een prikkel voor productie

Prestatiemeting kan als het gericht is op output bijdragen aan een verhoging van het aantal uit te reiken diploma's. Prestatiemeting kan naast op output ook gericht zijn op input (het aantrekken van meer studenten) en op throughput (de activiteiten die ondernomen worden die uiteindelijk leiden tot het gewenste resultaat) (Korsten, 2007: 4).

➤ Een vorm van verantwoording

De overheid wil zicht houden op de prestaties van hogescholen en dus dient prestatie meting als een middel om te verantwoorden waarvoor de overheid middelen ter beschikking stelt en dat deze middelen op een efficiënte en effectieve wijze zijn benut (Korsten, 2007: 4).

Perverse effecten van prestatiemeting

➤ Strategisch gedrag

Organisaties en medewerkers hebben de neiging de meeste aandacht te geven aan de prestaties die gemeten worden, waardoor andere belangrijke zaken worden verwaarloosd, omdat deze niet gemeten worden en dus van ondergeschikt belang zijn. Zeker als op basis van de gemeten prestaties (financiële) middelen worden toegekend (Korsten, 2007: 4-5).

➤ Verhindering innovaties

Het optimaliseren van datgene dat tot de best gewaardeerde prestaties leidt, krijgt de meeste aandacht, waardoor er minder ruimte is voor innovatieve ideeën die (nog) niet worden gewaardeerd in het prestatie-meetsysteem. Er wordt dus vooral energie gestoken in datgene wat het meeste rendement oplevert (Korsten, 2007: 5).

➤ Blokkering van ambities

Doordat bij prestatiemeting vaak de focus ligt op output, proberen organisaties zoveel mogelijk output te creëren met zo min mogelijk activiteiten en middelen (throughput). Bijzondere studenten die extra aandacht nodig hebben om binnen boord te worden gehouden, kosten de Hogeschool in verhouding veel moeite. De throughput is bij dergelijke studenten veel hoger in verhouding tot de output en zijn daarom niet rendabel (Korsten, 2007: 6).

➤ Bevordering onwenselijke concurrentie

Door prestatiemeting zullen organisaties die werkzaam zijn in dezelfde branche minder snel geneigd zijn hun best practices te delen. Door prestatiemeting kan dus het lerend vermogen binnen een branche afnemen, want organisaties zullen minder informatie willen delen met branchegeenoten (Korsten, 2007: 6).

➤ “Papieren” werkelijkheid

Prestatiemeting kan ertoe leiden dat wat wordt gemeten en op papier werkelijkheid is, niet meer strookt met de echte werkelijkheid, omdat de professionals of street level bureaucrats cijfers kunstmatig veranderen, door allerlei trucjes uit te vinden (Korsten, 2007: 7).

Oorzaken en oplossingen van perverse effecten

➤ Oorzaken

Professionals kunnen het prestatie-meetsysteem perverteren en vinden dat ze dit ook mogen doen (Bruijn, 2002:145). Zij dragen hiervoor de volgende argumenten aan: metingen meten niet datgene wat echt belangrijk is, maar gewoon aantallen, euro's ed. Deze metingen zeggen niets over het daadwerkelijke effect van het werk van de professional. Daarnaast zijn prestatie-metingen statisch, terwijl de prestaties zelf vaak dynamisch zijn en contextafhankelijk. Ook deze context wordt bij prestatie-metingen niet meegenomen (Korsten, 2007: 8).

➤ Oplossingen

Er zijn een aantal manieren om de perverse effecten van prestatie-meting te beperken:

- 1) Omdat de producten en diensten die worden geleverd door overheidsinstanties vaak meervoudig zijn, kan men beter een variëteit aan definities hanteren en tolerant zijn in het definiëren (Korsten, 2009:9-10).
- 2) Het meenemen van externe factoren in de meting, omdat bepaalde omstandigheden voor een negatievere of juist een positievere uitslag kunnen leiden. Dynamiek wordt op deze manier wel betrokken bij de metingen(Korsten, 2009:11).
- 3) Zorg ervoor dat de meetresultaten bespreekbaar zijn. Analisten, die ver van het primaire proces waar de cijfers vandaan komen, hebben vaak moeite met het betekenis geven aan de cijfers, waardoor ook de "vermeende hardheid van de cijfers" toeneemt (De Bruijn, 2002:150).
- 4) Hoe meer functies een productiecijfer moet vervullen en hoe meer verschillende fora een productiecijfer zullen gebruiken hoe groter de kans is dat zich meer perverse effecten voordoen (De Bruijn, 2002: 152). Prestatie-meting moet gebaseerd zijn op vertrouwen, omdat men anders niet in staat is te leren.
- 5) Een strategische selectie maken van de producten/diensten waarvoor een prestatie-meting zal worden uitgevoerd. Daarbij kunnen verschillende soorten producten/diensten worden onderscheiden en ook de verscheidene functies van prestatie-meting. De selectie kan goed vallen bij de professionals of street level bureaucrats (Korsten, 2009: 12-13).
- 6) Door niet alleen de output te meten maar ook de input en throughput wordt het gehele proces in kaart gebracht. Dit kan heel verhelderend werken en kan onderwerp van gesprek zijn tussen de verschillende lagen in de organisatie (De Bruijn, 2002: 156).

2.4 Centrale begrippen & Operationalisatie

Managers begrippen,definities & variabelen:

Begrip: Inhoudelijke vrijheid

Definitie: Dit is de beleidsruimte betreffende de doeleinden en de inhoud van het beleid.

Variabelen:

De inhoudelijke vrijheid die van invloed is op de totale (gepercipieerde) beleidsvrijheid bestaat uit verschillende onderdelen, met elk een andere vorm en mate van invloed. De volgende onderdelen van inhoudelijke vrijheid zijn hieronder gedefinieerd en geduid als variabelen:

- Eigen beleid m.b.t. de vormgeving van de opleiding
- Verhouding van het verplichte deel tot het vrij in te vullen deel
- Mate van systeembevrediging (pervers effect)

Begrip: Organisatorische vrijheid

Definitie: Dit is de beleidsruimte betreffende de interne en externe vormgeving van de organisatie.

Variabelen:

De organisatorische vrijheid die van invloed is op de totale (gepercipieerde) beleidsvrijheid bestaat uit verschillende onderdelen, met elk een andere vorm en mate van invloed. De volgende onderdelen van organisatorische vrijheid zijn hieronder gedefinieerd en geduid als variabelen:

- Wijze van management binnen de Hogeschool
- Vrijheid m.b.t. de interne vormgeving (opbouw) van de opleiding en/of het opleidingsinstituut
- Vrijheid m.b.t. de externe vormgeving van de opleiding en/of het opleidingsinstituut

Begrip: Participatorische vrijheid

Definitie: Dit is de beleidsvrijheid betreffende de inschakeling van betrokkenen bij het beleidsproces.

Variabelen:

De participatorische vrijheid die van invloed is op de totale (gepercipieerde) beleidsvrijheid bestaat uit verschillende onderdelen, met elk een andere vorm en mate van invloed. De volgende onderdelen van participatorische vrijheid zijn hieronder gedefinieerd en geduid als variabelen:

- Betrokken belangengroepen (verplicht en vrijwillig)
- Organisatie van de betrokkenheid (formaliteit, frequentie enz.)
- Bijdrage van de betrokken belangengroepen

Begrip: Instrumentele vrijheid

Definitie: Dit is beleidsvrijheid betreffende het gebruik van financiële, personele en materiële middelen.

Variabelen:

De instrumentele vrijheid die van invloed is op de totale (gepercipieerde) beleidsvrijheid bestaat uit verschillende onderdelen, met elk een andere vorm en mate van invloed. De volgende onderdelen van instrumentele vrijheid zijn hieronder gedefinieerd en geduid als variabelen:

- Doelbereiking door inzet en verdeling van financiële middelen
- Doelbereiking door inzet en verdeling van FTE's
- Doelbereiking door inzet en verdeling van materiële middelen
- Vrijheid m.b.t. de verdeling van deze middelen

Begrip: Prestatiemeting

Definitie: Systeem om de ontwikkelingen m.b.t. van te voren gedefinieerde indicatoren te meten.

Variabelen:

De prestatiemetingen die van invloed zijn op de (gepercipieerde) beleidsvrijheid hebben verschillende kenmerken, waardoor hun invloed ook anders zal zijn. De volgende kenmerken van de metingen zijn hieronder gedefinieerd en geduid als variabelen:

- Verplichting

Er zijn metingen die verplicht zijn om aan de NVAO-criteria te voldoen, maar er zijn ook metingen die de Hogeschool Rotterdam uitvoert voor de eigen informatie, zoals het meten van de collegiale sfeer.

- Frequentie van de meting

Hoe vaak vind een meting plaats? Één maal per kalenderjaar, elk kwartaal, maandelijks, na afloop van ieder vak? Alles is mogelijk en meestal hangt de frequentie ook wel samen met het object dat wordt gemeten, want instroom kun je alleen aan het begin van het schooljaar meten. Uitstroom daarentegen kun je veel vaker meten.

- Relevantie

Hoe relevant vindt men een meting? Dat komt o.a. tot uitdrukking of men ook daadwerkelijk passende actie onderneemt op de resultaten en of de resultaten worden gebruikt bij de aansturing van de organisatie. Daarnaast kunnen metingen ook relevant zijn voor informatievoorziening voor belanghebbenden en de toezichthouder (NVAO).

Street level bureaucrats begrippen, definities & variabelen

Begrip: Vrijheid in regeltoepassing:

Definitie: Deze vorm van vrijheid wordt deels bepaald door wetten, fiscale en organisatie beperkingen waar streetlevel bureaucrats door worden gebonden bij de uitvoering van hun beroep. Daarbij hebben zij een bepaalde mate van vrijheid om deze regels toe te passen in hun dagelijkse werkpraktijk.

Variabelen:

- Hoeveelheid relevante regels m.b.t. doceren en de waardering van deze regels
- Hoeveelheid relevante regels m.b.t. overige werkzaamheden en de waardering van deze regels
- Afstemming tussen eigen werk en organisatie
- Regeldruk

Begrip: Vrijheid in waarden:

Definitie: Deze vorm van vrijheid wordt deels bepaald door heersende maatschappelijke normen en tevens de waarden en normen die bij een bepaalde professie horen. Daarbij hebben zij een bepaalde mate van vrijheid om te handelen op basis van hun waarden in hun dagelijkse werkpraktijk.

Variabelen:

- Overeenkomst tussen eigen waarden en normen en die van de organisatie
- Mogelijkheid tot uitdragen eigen normen en waarden
- Waardering eigen kennisniveau
- Waardering niveau van eigen vaardigheden
- Waardering kennis en vaardigheden collegae
- Ondersteuning door de organisatie uitgesplitst in managementteam, facilitaire dienst en roosterdienst

Begrip: Vrijheid in taakuitvoering:

Definitie: Deze vorm van vrijheid wordt deels bepaald door de taak- of functieomschrijving van de streetlevel bureaucrats. Daarbij hebben zij een bepaalde mate van vrijheid om deze taken uit te voeren in hun dagelijkse werkpraktijk.

Variabelen:

- Waardering vrijheid bij het uitvoeren van taken
- Belemmerende eisen m.b.t. taakuitvoering

Begrip: Prestatiemeting

Definitie: Systeem om de ontwikkelingen m.b.t. van te voren gedefinieerde indicatoren te meten.

Variabelen:

- Belang van prestatie­meting
- Eigen initiatief
- Aantasting vrijheid

Daarnaast zijn er nog een aantal achtergrondfactoren die een rol kunnen spelen bij het oordelen over beleidsvrijheid en prestatie­meting door street level bureaucrats. In dit geval zijn dit vooral persoonskenmerken van de street level bureaucrats.

De persoonskenmerken die meegenomen zijn in de survey zijn:

- geslacht
- leeftijd
- opleiding
- werkzame jaren bij de Hogeschool
- functie

2.5 Werkhypothesen

Vanuit de gekozen centrale begrippen en gedefinieerde onafhankelijke en afhankelijke variabele(n), worden hieronder per onderzoeksgroep werkhypothesen geformuleerd. Bij de analyse van het te verzamelen materiaal, zullen deze hypothesen bevestigd of verworpen worden.

Opleidingsmanagers

Hypothese 1: Opleidingsmanagers ervaren op organisatorisch gebied de meeste vrijheid.

Hypothese 2: Opleidingsmanagers ervaren op inhoudelijk gebied de meeste belemmering.

Hypothese 3: Opleidingsmanagers hechten veel waarde aan het oordeel van de betrokken participanten.

Hypothese 4: Opleidingsmanagers hechten veel waarde aan prestatie­meting ten behoeve van de ontwikkeling van de opleiding.

Onderwijsgevend personeel

Hypothese 5: prestatie­meting heeft een negatieve impact op de beleidsvrijheid van docenten.

Hypothese 6: Er is een verband tussen het aantal werkzame jaren op de HR en het oordeel over prestatie­meting.

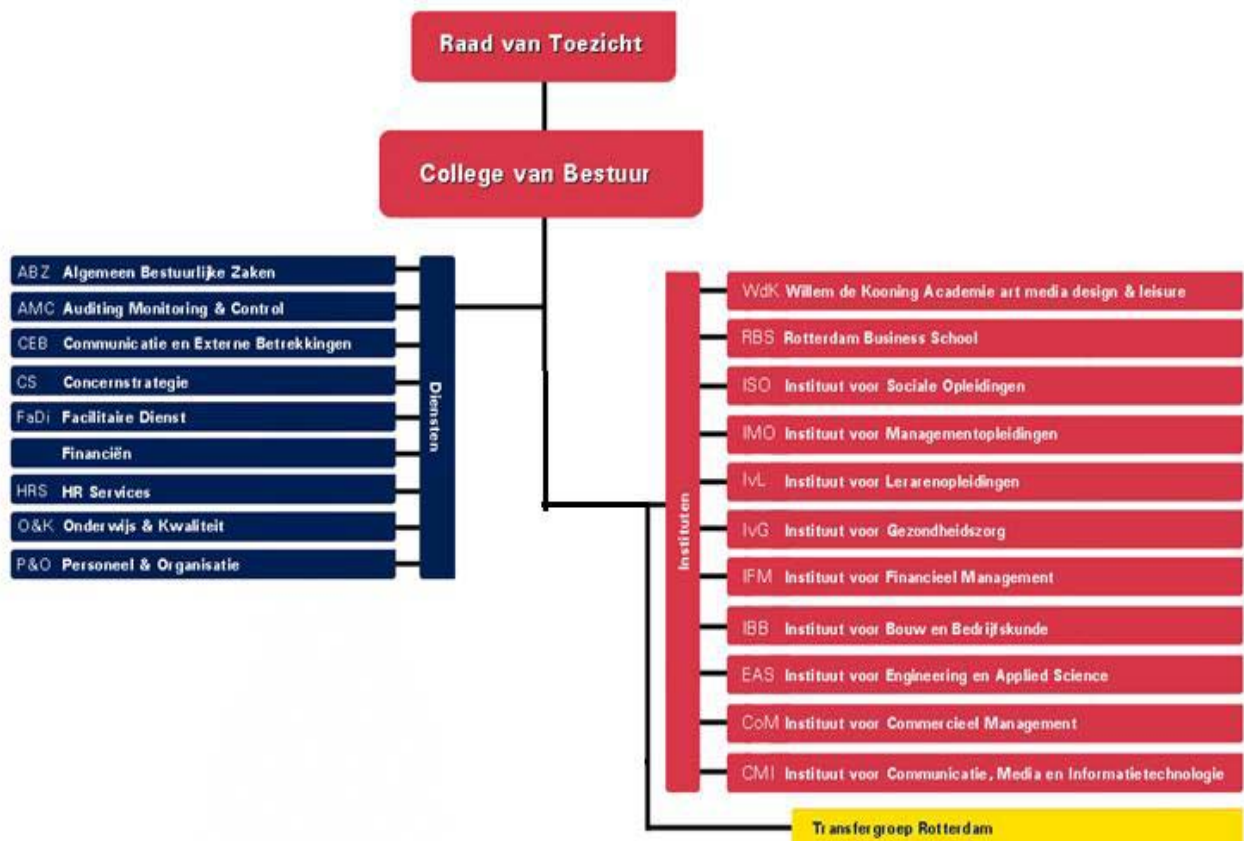
Hypothese 7: Er bestaat een verband tussen het aantal werkzame jaren op de HR en het oordeel over de beleidsvrijheid.

Hypothese 8: Docenten ondervinden de meeste hinder van prestatie­meting op hun vrijheid van regeltoepassing.

3. Onderzoeksofzet

3.1 Te onderzoeken eenheden

De organisatie van de Hogeschool Rotterdam ziet er als volgt uit:



Er zijn vier organisatieniveaus binnen de Hogeschool Rotterdam: 1) het College van Bestuur en de stafdiensten 2) de onderwijsinstituten 3) de opleidingen 4) de medewerkers van de opleidingen. Deze twee niveaus ontbreken in het bovenstaand organigram. Onder het instituut voor commercieel management vallen de opleidingen Communicatie, Small Business Management, Sport Marketing en Management en Commerciële Economie. Van deze drie opleidingen is de opleiding Commerciële Economie de opleiding met de meeste afgestudeerden per jaar. Voor het studiejaar 2009-2010 waren dit 199 studenten (COM, *Beleid en strategie: Kengetallen*).

Op dit moment zijn er 400 eerstejaars studenten bij de opleiding CE en daarmee is de opleiding de grootste binnen de Hogeschool Rotterdam. Daarbij is het instituut COM zeer succesvol wat af te lezen is aan de jaarlijkse stijging van het studentenaantal. Iedere opleiding heeft een eigen team van docenten die weer zijn onderverdeeld in vaksecties, zoals de vaksectie Engels.

3.2 Onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken

De onderzoeksstrategie die gehanteerd zal worden bij dit onderzoek is de enkelvoudige casestudy. De focus wordt gelegd op slechts één van de elf instituten binnen de Hogeschool Rotterdam, te weten het commercieel instituut. Dit instituut behelst vier opleidingen die behoren tot het domein commerce binnen het Hoger Economisch Onderwijs. Er is dus sprake van een gering aantal eenheden. Daarentegen zijn er talloze variabelen waar rekening mee gehouden moet worden. Het onderzoek gaat dus de diepte in. Daarbij zal van verscheidene onderzoeksmethoden gebruik worden gemaakt, om zoveel mogelijk informatie te verzamelen.

Het onderzoek richt zich op twee afzonderlijke groepen medewerkers binnen het instituut COM te weten de opleidingsmanagers en de instituutdirecteuren aan de ene kant en de docenten aan de andere kant. In die zin zou het dan weer gezien kunnen worden als een meervoudige casestudy, omdat er gekeken wordt naar twee dragers, die ieder op een andere manier worden onderzocht op basis van verschillende theorieën (Swanborn, 2008: 22-23). Dit wordt ook wel aangeduid als een geneste enkelvoudige casestudy omdat er twee subeenheden, managers en docenten, onderzocht worden binnen het Instituut COM van de Hogeschool Rotterdam (Swanborn, 2008: 96-97).

Om de empirische achtergrond te schetsen zal vooral gebruik worden gemaakt van een documentenanalyse hierbij kan worden gedacht aan interne documenten, zoals het kwaliteitshandboek van de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast wordt er ook gebruik gemaakt van documenten van de HBO-raad en de NVAO voor de beschrijving van het landelijk onderwijskader. De onderzoeksmethode voor de managers is een semi-gestructureerd interview, ofwel een kwalitatieve methode van onderzoek. De vragenlijst is in de bijlage opgenomen en biedt, ondanks de strak ogende indeling, voldoende ruimte voor doorvragen. De onderzoeksmethode voor de docenten is een survey en dat is een kwantitatieve manier van onderzoek doen. Deze survey wordt in het programma Evasys gezet en afgenomen bij de respondenten. Evasys wordt in het hoger onderwijs gebruikt voor onderwijsevaluatie en kwaliteitsmetingen en is dus een programma dat kwantitatieve data verwerkt en overzichtelijk in een pdf-file uiteenzet. Dit rapport zal ook worden opgenomen in de bijlage. Vanuit Evasys kunnen de resultaten in SPSS gezet worden voor nog diepergaand onderzoek. Er worden dus zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden gebruikt om onderzoeksresultaten te genereren.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek zal de betrouwbaarheid en de validiteit voornamelijk gewaarborgd worden door triangulatie van databronnen. De empirische informatie wordt op meerdere manieren verzameld. Zo wordt er gebruik gemaakt van documentenanalyse, elite-interviews en een survey. Deze combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve data dragen bij aan een verhoging van de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek en van de casestudy als geheel (van Thiel, 2007:104-105).

Zowel voor afname van de interviews als het survey is er een kleine pilot gedraaid, om er zeker van te zijn dat de gestelde vragen duidelijk waren en niet op meerdere manieren te interpreteren. Daartoe zijn de interviewvragen voor afname beoordeeld door één van de onderwijsmanagers van CE en een methodologie docente aan de Erasmus Universiteit. De surveyvragen zijn voor afname beoordeeld door één van de onderwijsmanagers van CE en door een klein aantal docenten van CE. Dit wordt ook wel ecologische validatie genoemd.

4. Empirische achtergrond

4.1 Het Europese beleid op Hoger onderwijs

Dublin descriptoren

De Dublin descriptoren zijn opgesteld op een bijeenkomst in Dublin (18 oktober 2004) georganiseerd door het Joint Quality Initiative (JQI). De bedoeling van deze descriptoren is algemene vaardigheden en kwaliteiten te omschrijven die iedere Bachelor, iedere Master en iedere Doctor zou moeten bezitten. Deze descriptoren zijn dus niet afhankelijk van de gevolgde opleiding alleen afhankelijk van het niveau van de opleiding (JQI, 2004: 2). In 2005 hebben de ministers van Onderwijs een overkoepelend kwalificatieraamwerk voor de Europese hogeronderwijsruimte (QF-EHEA) aanvaard. In dit overkoepelende kwalificatieraamwerk zijn de gemeenschappelijke niveaubeschrijvingen, de Dublin-descriptoren, het referentiepunt voor de drie eindniveaus van de bachelor-, master- en doctorcyclus. Ieder land werd verplicht een eigen kwalificatieraamwerk op te stellen, dat aansluit bij het overkoepelende Europese kwalificatieraamwerk (*Nederlands kwalificatieraamwerk hoger onderwijs*, 15 december 2008).

Kennis en inzicht

De student heeft aantoonbare kennis en inzicht van een vakgebied, waarbij wordt voortgebouwd op het niveau bereikt in het voortgezet onderwijs en dit wordt overtroffen; functioneert doorgaans op een niveau waarop met ondersteuning van gespecialiseerde handboeken, enige aspecten voorkomen waarvoor kennis van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied vereist is (JQI, 2004: 3).

Toepassen kennis en inzicht

De student is in staat om zijn/haar kennis en inzicht op dusdanige wijze toe te passen, dat dit een professionele benadering van zijn/haar werk of beroep laat zien, en beschikt verder over competenties voor het opstellen en verdiepen van argumentaties en voor het oplossen van problemen op het vakgebied (JQI, 2004: 3).

Oordeelsvorming

De student is in staat om relevante gegevens te verzamelen en te interpreteren (meestal op het vakgebied) met het doel een oordeel te vormen dat mede gebaseerd is op het afwegen van relevante sociaal-maatschappelijke, wetenschappelijke of ethische aspecten(JQI, 2004: 3).

Communicatie

De student is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten. (JQI, 2004: 3)

Leervaardigheden

De student bezit de leervaardigheden die noodzakelijk zijn om een vervolgstudie die een hoog niveau van autonomie veronderstelt aan te gaan(JQI, 2004: 3).

4.2 Het Nederlandse beleid op hoger onderwijs

De WHW

Het hoger onderwijs in Nederland is vastgesteld bij de wet. Deze wet is genaamd de Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek aangenomen op 8 oktober 1992 waaraan alle instellingen voor hoger onderwijs in Nederland zich aan dienen te houden. In art. 1.3 WHW staat de volgende taakomschrijving van Hogescholen:

“Hogescholen zijn gericht op het verzorgen van hoger beroepsonderwijs. Zij verrichten ontwerp- en ontwikkelactiviteiten of onderzoek gericht op de beroepspraktijk. Zij verzorgen in elk geval bacheloropleidingen in het hoger beroepsonderwijs, zij verzorgen in voorkomende gevallen masteropleidingen in het hoger beroepsonderwijs en zij dragen in elk geval kennis over ten behoeve van de maatschappij. Zij dragen bij aan de ontwikkeling van beroepen waarop het onderwijs is gericht” (St-AB.nl, *Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek*).

In deze wet staat ook ondermeer geregeld hoe de rijksbijdrage wordt vastgesteld en verdeeld. In de afgelopen jaren zijn er wel wat aanpassingen geweest en zijn er bepalingen vervallen. Zo is hoofdstuk 5 grotendeels vervallen en is enkel nog hoofdstuk 5a over accreditatie geldig (St-AB.nl, *Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek*).

De NVAO

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is een publieke binationale instelling, die d.m.v. een verdrag tussen Nederland en Vlaanderen is opgericht. De NVAO waarborgt in beide regio's de kwaliteit van het hoger onderwijs. Dit gaat om de opleidingen tot bachelor en master kwalificaties. Tijdens de accreditatie beoordeelt de NVAO het niveau (bachelor of master) van de doelstellingen van een opleiding aan de hand van het volgende criterium: 'De eindkwalificaties van de opleiding sluiten aan bij algemene, internationaal geaccepteerde beschrijvingen van de kwalificaties van een bachelor of een master'.

Het accreditatiekader van de NVAO heeft de Dublin-descriptoren voor het eindniveau van de bachelor en voor het eindniveau van de master als referentiepunt voor de kwaliteitstoets van opleidingen geïncorporeerd, net als de kwaliteit van de examens (*Nederlands kwalificatieraamwerk hoger onderwijs*, 15 december 2008).

De NVAO borgt op onafhankelijke wijze de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen door middel van het beoordelen van de kwaliteitszorg op instellingsniveau; de kwaliteit van hoger onderwijs opleidingen en het verlenen van een keurmerk en draagt bij aan de bevordering van deze kwaliteit. Daarnaast levert de NVAO een bijdrage aan het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn binnen het hoger onderwijs en bevordert zij de positionering van het hoger onderwijs in nationaal en internationaal perspectief (NVAO, *Kwaliteitsverklaring NVAO*, 10 april 2006). De HBO-raad heeft in overleg met haar leden en het beroepenveld landelijke opleidingsprofielen opgesteld. Deze zijn gerelateerd aan de Dublin descriptoren en met alle HBO-instellingen is afgesproken dat de opleidingen deze profielen volgen. Op basis van de opleidingsprofielen zijn voor samenhangende brede vakgebieden zogenaamde domeincompetenties beschreven. Bij deze domeincompetenties wordt vermeld welke opleidingen deze domeincompetenties als referentie gebruiken (*Nederlands kwalificatieraamwerk hoger onderwijs*, 15 december 2008). Landelijke opleidingsprofielen en landelijke domeincompetenties vormen het landelijk referentiekader bij de accreditatie van opleidingen. Elke opleiding heeft daarbij de vrijheid de opleiding met aanvullingen en toevoegingen, dus met een eigen profiel, vorm te geven. Het particulier hoger onderwijs is niet bij deze opleidingsprofielen betrokken en hoeft zich er ook niet aan te houden (*Nederlands kwalificatieraamwerk hoger onderwijs*, 15 december 2008).

Body of Knowledge and Skills (BoKS)

In 2008 is door de HBO-raad een zogenaamde Body of Knowledge and Skills ontwikkeld per opleidingsdomein. Daarbij valt de opleiding Commerciële Economie onder het domein Commerce evenals de opleidingen Small business & Retail management, International Business and Languages en Food & Business (HBO-raad, 2008:16).

De BoKS is de kennis, de vaardigheden en de houding waarvan een werkgever mag verwachten dat een werknemer met de opleiding Commerciële Economie aan voldoet. De volgende competenties (vaardigheden) zijn nodig om succesvol te zijn in de praktijk:

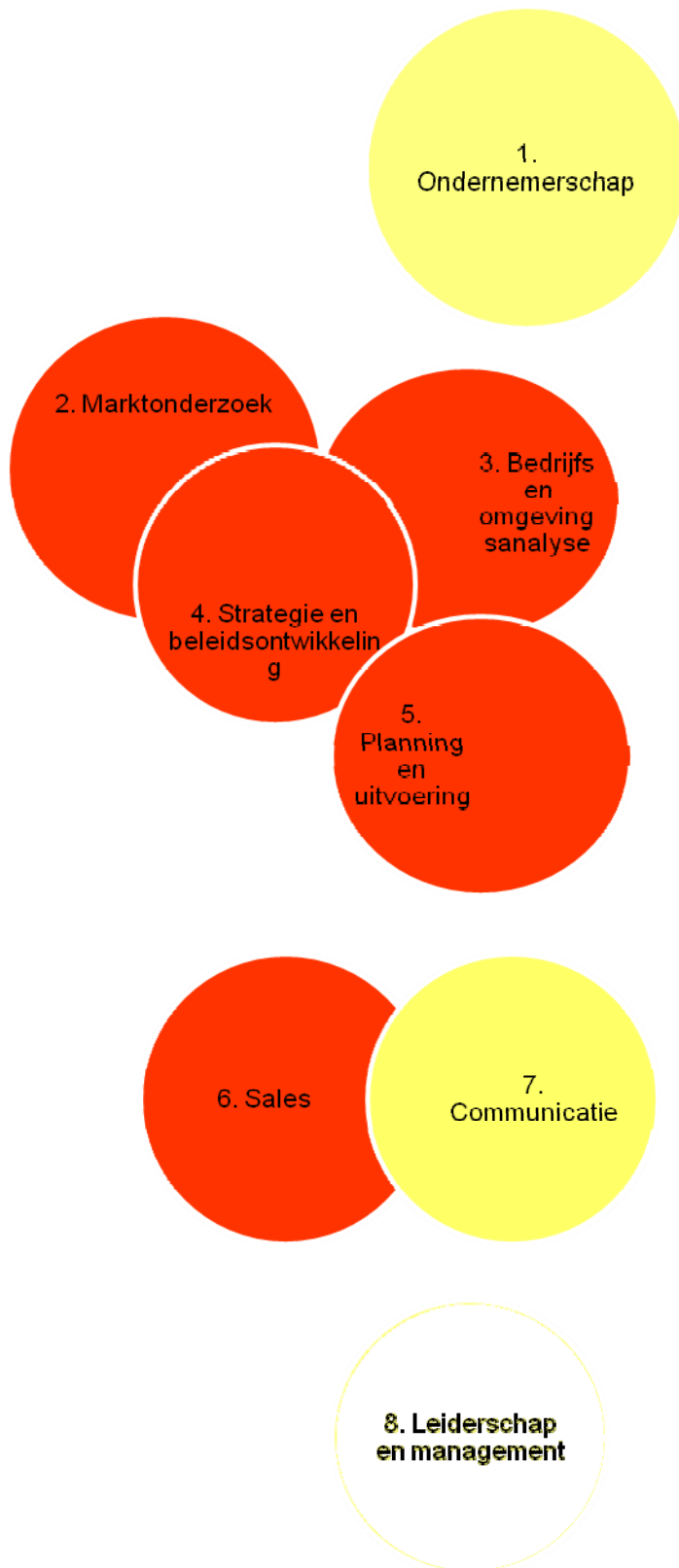
- 1) Producten en diensten initiëren en creëren, zowel zelfstandig als ondernemend
- 2) Marktonderzoek uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren
- 3) Sterktes en zwaktes van een bedrijf vaststellen door interne bedrijfsprocessen en cultuur te analyseren en tevens kansen en bedreigingen op de (inter)nationale markt te herkennen op basis van trends
- 4) Marketingbeleid ontwikkelen voor (inter)nationaal opererende bedrijven en kunnen beargumenteren van gemaakte keuzes

- 5) Vanuit het marketingbeleid plannen opstellen, uitvoeren en bijstellen waar nodig
- 6) Zakelijke relaties ontwikkelen en onderhouden voor inkoop, verkoop en dienstverlening
- 7) Communiceren in meerdere talen en rekening houden met cultuurverschillen, intern en extern, nationaal en internationaal
- 8) Leidinggeven aan bedrijf, bedrijfsonderdeel, bedrijfsproces of project
(HBO-raad, 2008:16).

De kennis waarover men moet beschikken voor deze competenties (vaardigheden) is opgedeeld in drie elementen:

- 1) *Basics*: basiskennis waarover elk van de afgestudeerden dient te beschikken
- 2) *Visions*: kennis van richtinggevende theorieën en concepten binnen het domein Commerce
- 3) *Trends*: kennis van actuele ontwikkelingen en inzichten binnen het domein Commerce
(HBO-raad, 2008:16).

Competenties zijn dus vaardigheden waarover iemand beschikt en die verder ontwikkeld kunnen worden doordat een persoon een leervermogen heeft. Iedere persoon heeft goede en minder goed ontwikkelde competenties. Een HBO-opleiding garandeert een bepaald niveau van ontwikkeling. De accenten die worden gelegd zijn per opleiding anders. Voor CE geldt het schema op de volgende pagina (HBO-raad, 2008:16):



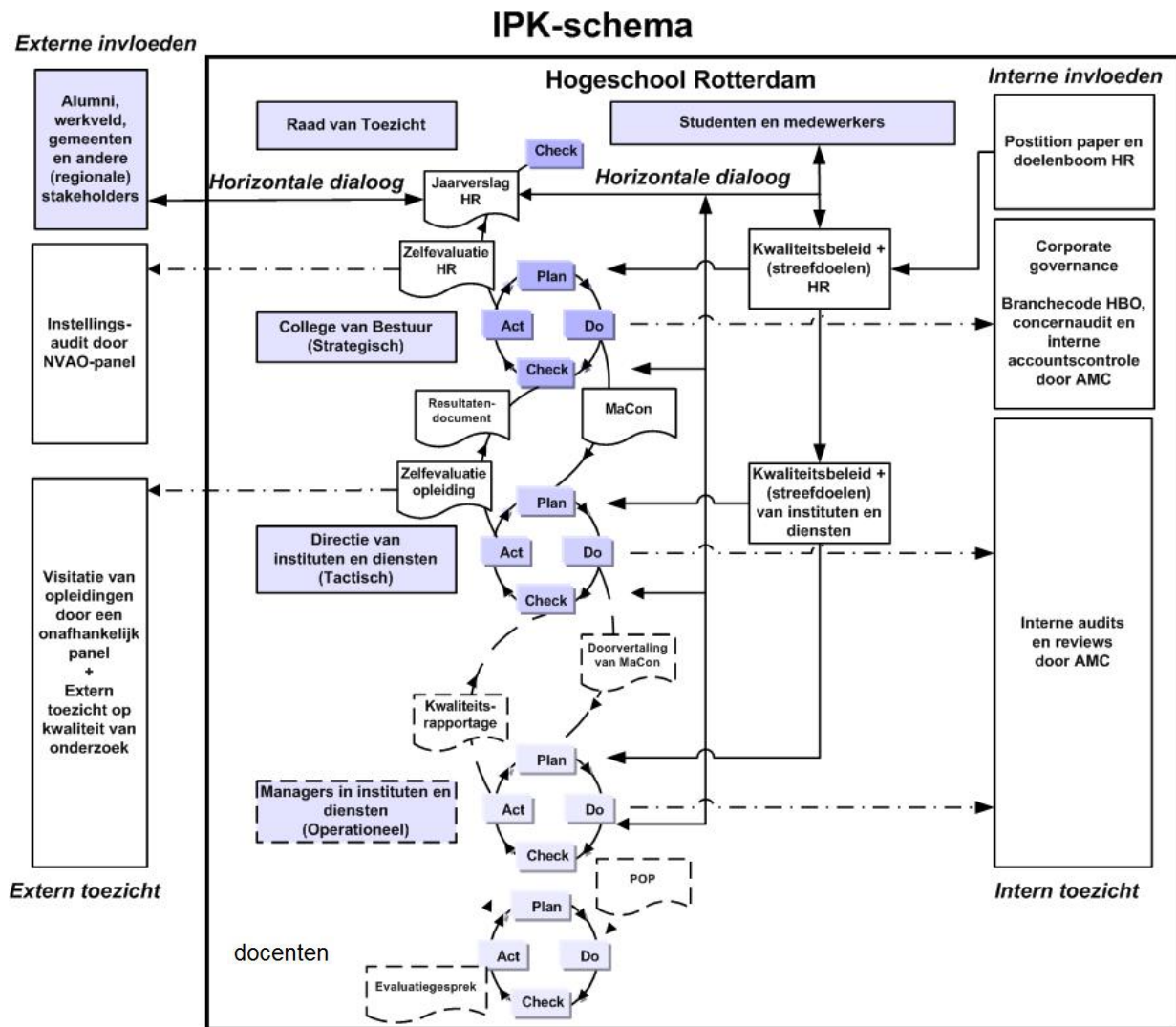
Legenda:

Rood: Competenties waar veel nadruk op ligt

Geel: Competenties waar minder nadruk op ligt

4.3 Beschrijving kwaliteitssysteem Hogeschool

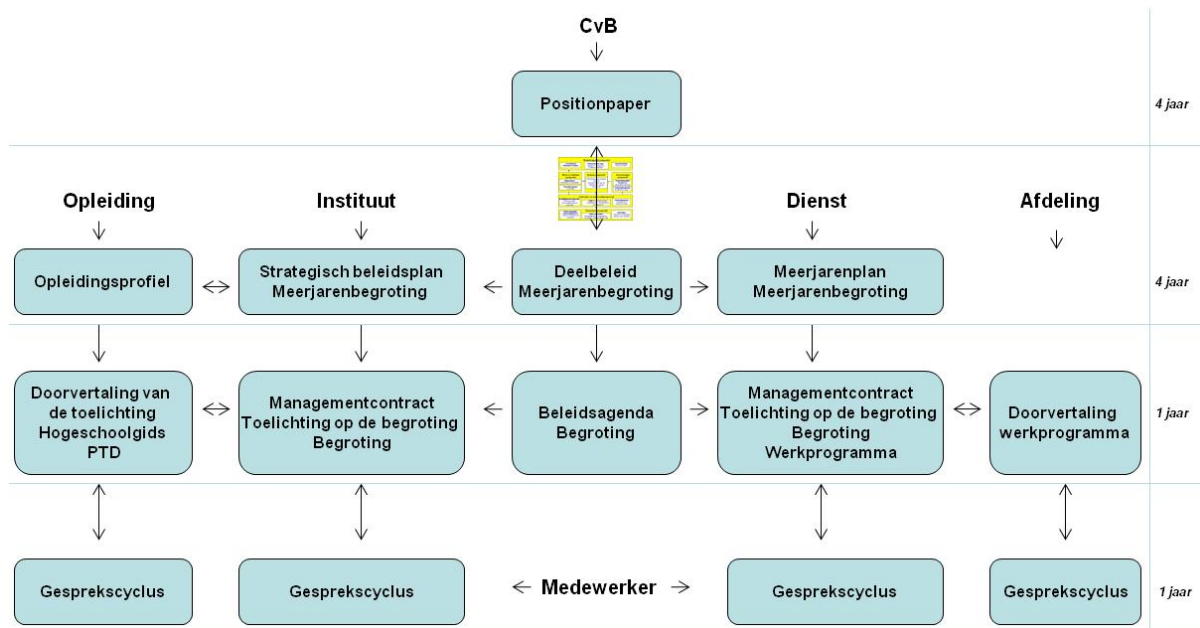
Het kwaliteitssysteem van de Hogeschool bestaat uit PDCA-cycli op 4 niveaus binnen de Hogeschool. PDCA staat voor Plan Do Check Act en is een veel gebruikte manier om kwaliteitssystemen op te zetten. Deze cycli sluiten op elkaar aan en vormen een systeemkolom. De doelen die bepaald zijn op het hoogste niveau, het hogeschoolniveau kunnen op deze manier worden doorvertaald tot op het medewerkersniveau. Hieronder is de systeemkolom in een bredere context geplaatst met meerdere actoren (Hogeschool Rotterdam, 2011: 5-6). Een nadere uitwerking van dit schema is te vinden in bijlage 4.



Bron: (Hogeschool Rotterdam, 2011: 8)

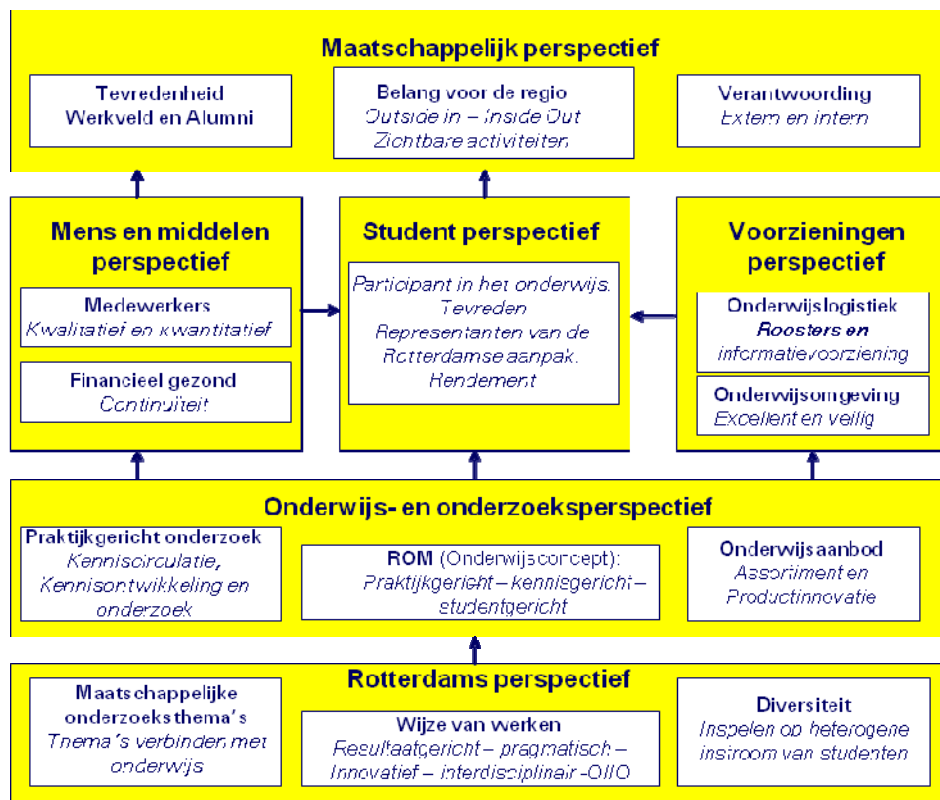
De samenhang tussen de PDCA cycli op alle niveaus is van belang. Per onderdeel van de cycli zal kort worden aangegeven hoe deze met elkaar samenhangen (Hogeschool Rotterdam, 2011: 9).

PLAN: De doelstellingen die in het Positionpaper van het CvB zijn vastgelegd zijn de beleidsdoelstellingen voor de hele Hogeschool en zijn doorvertaald naar ieder onderliggend niveau. Het positionpaper is het instellingsplan dat iedere hoger onderwijsinstelling moet maken, want het is wettelijk verplicht en voorgeschreven door de WHW. Hoe deze plannen worden doorvertaald naar de onderliggende niveaus wordt in onderstaand schema weergegeven (Hogeschool Rotterdam, 2011: 9):



Bron: (Hogeschool Rotterdam, 2011: 10)

Daarnaast is er een doelenboom, waarin de na te streven doelen worden geordend. Deze doelenboom bestaat uit zes perspectieven waar de doelstellingen onder gerangschikt worden. Op basis van deze doelenboom zijn kritieke prestatie indicatoren ontwikkeld om doelgericht te kunnen sturen. De student staat centraal in de doelenboom, want van hen is de hogeschool afhankelijk om voort te kunnen bestaan. In de planfase moeten strategische plannen van instituten en diensten hierop aansluiten. Behalve in de planfase is de doelenboom ook belangrijk bij de checkfase, omdat op deze manier de voortgang van de geplande doelbereiking kan worden gemeten met behulp van de geformuleerde key performance indicators (kpi's) (Hogeschool Rotterdam, 2011: 10-11). Op de volgende pagina is de doelenboom weergegeven:



Bron: (Hogeschool Rotterdam, 2011: 11)

DO: procesmanagement is heel belangrijk voor de Hogeschool, want primaire processen, ondersteunende processen en de bijbehorende deelprocessen moeten goed op elkaar aansluiten. Dit is van groot belang voor de effectiviteit en de efficiëntie waarmee de doelstellingen (plan) worden behaald. De instituten en de opleidingen die deze instituten vormen, zijn verantwoordelijk voor het primaire proces van onderwijs en onderzoek. De stafdiensten zijn verantwoordelijk voor de ondersteunende processen en staan ten dienste van het primaire proces. De samenhang van de processen wordt weergegeven in het processengebouw van de Hogeschool waarbij wordt aangegeven wat de primaire processen, de ondersteunende en de besturende processen zijn en wie hoofverantwoordelijk is voor welk proces. Daarnaast is aangegeven welke regels gelden en hoe omgegaan moet worden met algemeen geldende documenten binnen de Hogeschool. Omdat de processen onderling van elkaar afhankelijk zijn, vindt er regelmatig overleg plaats om de afstemming zo optimaal mogelijk te houden (Hogeschool Rotterdam, 2011: 11-12).

CHECK: Elk instituut, elke opleiding en elke dienst voert evaluaties uit om na te gaan of de vastgestelde doelstellingen (plan) behaald zijn op de vooraf vastgestelde wijze (do). Zij monitoren de voortgang van de realisatie van de doelstellingen met behulp van bepaalde meetinstrumenten, zoals een studententevredenheidsonderzoek. Daarnaast heeft het CvB nog twee manieren om controle uit te voeren en dit is objectief. Het eerste is de controlfunctie en daarbij gaat het erom of het bestede geld doelmatig is ingezet, de mate waarin er sprake is van risicobeheersing en het focusvermogen van de Hogeschool (Hogeschool Rotterdam, 2011: 12-13).

De afdeling Business Control van de dienst Financiën & Studentenregistratie is belast met deze functie en voert gevraagd en ongevraagd controle uit binnen de verschillende instituten en diensten. Verder is er nog de auditfunctie, waarbij gekeken wordt naar of de processen conform de regels of gemaakte afspraken worden uitgevoerd. Ook wordt er gelet op het verandervermogen van de Hogeschool. De dienst Auditoring, Monitoring & Control is hiervoor verantwoordelijk. De resultaten kunnen gebruikt worden voor het verbetersysteem van de Hogeschool en op deze manier kunnen er preventieve of correctieve maatregelen genomen worden (Hogeschool Rotterdam, 2011: 12-13).

ACT: Als er bij de check-fase afwijkingen worden geconstateerd, wordt er onderzocht waar de oorzaak ligt van deze afwijking(en). Ligt het bij het beleid dan moet er iets aangepast worden bij de plan-fase, ligt het in de praktijk dan moet er iets aangepast worden in de do-fase. Prioriteiten aanbrengen is hierbij ook erg belangrijk (Hogeschool Rotterdam, 2011: 13) .

In bijlage 4 zal per niveau worden aangegeven hoe een dergelijke PDCA cyclus zoals hierboven globaal is beschreven er nu ongeveer schematisch vormgegeven uitziet.

4.4 Beschrijving van het Rotterdams Onderwijs Model

Het onderwijsmodel van de Hogeschool Rotterdam steunt op vier pijlers die kenmerkend zijn voor de regio en de stad Rotterdam.

De regionale benadering leidt tot een aantal onderwijskundige overwegingen, die de basis vormen voor het onderwijs op de hogeschool: 1) De Rotterdamse omgeving vraagt om een assortiment van opleidingen dat is toegesneden op de behoeften van de omgeving. 2) De Rotterdamse mentaliteit komt terug in een Rotterdamse werkwijze op de hogeschool. Onze studenten verwerven competenties die ze niet alleen in de regio, maar overal ter wereld goed kunnen gebruiken. 3) De Rotterdamse bevolking is erg divers, dat geldt ook voor de studentenpopulatie. Daarom sluit het onderwijs aan bij de individuele behoeften van de student. 4) De Rotterdamse beroepspraktijk gebruikt onze kennis, maar wij halen de beroepspraktijk ook de hogeschool binnen. Dit wordt ook wel het IOOI systeem genoemd: Inside Out Outside In (Hogeschool Rotterdam, 2010: 8-16).

Het vergaren van kennis en vaardigheden is niet het einddoel van de Hogeschool Rotterdam: deze kennis en vaardigheden moeten op een juiste wijze aangewend kunnen worden.

Met competentiegericht onderwijs leert een student adequaat handelen in concrete beroepssituaties. Het curriculummodel, via welke de opleidingen van de Hogeschool Rotterdam zijn vormgegeven, laat drie leerlijnen zien: 1) de kennisgestuurde leerlijn 2) de praktijkgestuurde leerlijn 3) de studentgestuurde leerlijn (Hogeschool Rotterdam, 2010: 17).

In de kennisgestuurde leerlijn (rood) leert de student kennis, concepten, methodieken en vaardigheden. Kennisgestuurd onderwijs vormt de belangrijke basis van de beroepsopleiding. Het geeft kaders en handvatten die nodig zijn om praktijksituaties goed te kunnen aanpakken. Centraal staat de Body of Knowledge and Skills (BOKS) van het beroep: theorieën, methodieken, werkmodellen en vaardigheden die relevant zijn voor de beroepspraktijk. Het onderwijs in de kennisgestuurde lijn ondersteunt de projecten en het werk in de praktijk. Het biedt structuur in het begin van de studie (Hogeschool Rotterdam, 2010: 26).

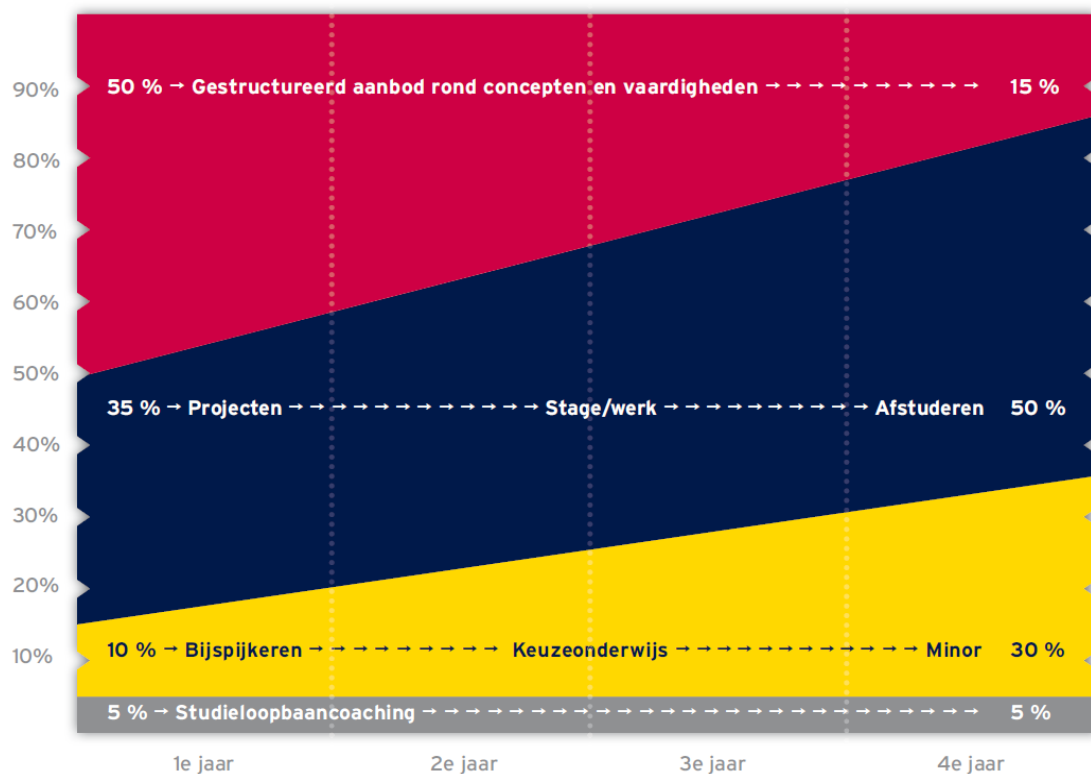
In de praktijkgestuurde leerlijn (blauw) is de praktijk zelf het uitgangspunt voor het leerproces. Studenten maken kennis met de beroepspraktijk en leren reële beroepsvraagstukken aan te pakken. De student oriënteert zich op het probleem, onderzoekt het en draagt een oplossing aan. Zo leert hij professionele beslissingen te nemen en te verantwoorden. Door veel integrale opdrachten wordt de beroepssituatie zoveel mogelijk benaderd. Naast projecten horen ook simulaties en snuffelstages tot de praktijkgestuurde leerlijn (Hogeschool Rotterdam, 2010: 27).

In de studentgestuurde leerlijn (geel) stelt de student zelf een samenhangend studiepakket op waarmee hij/zij een persoonlijk tintje kan geven aan de opleiding. De vrije ruimte kan in het 1^e en 2^e jaar op drie manieren worden opgevuld. Ten eerste voor extra begeleiding ofwel ondersteunend onderwijs, daarnaast zijn er hogeschoolbrede keuzevakken of kan een student meehelpen bij de organisatie van evenementen zoals open dagen. In het 3^e en 4^e jaar bestaat de studentgestuurde leerlijn uit de minor, waarmee de student zich kan onderscheiden van zijn/haar medestudenten (Hogeschool Rotterdam, 2010: 30).

Elke leerlijn is in het hele curriculum aanwezig en er is samenhang tussen de verschillende leerlijnen. Concepten en vaardigheden uit de kennisgestuurde lijn ondersteunen het aanpakken van praktijkproblemen in het onderwijs van de praktijkgestuurde lijn. Naarmate de studie vordert, veranderen de verhoudingen waarin de leerlijnen voorkomen. Zo is de kennislijn in het eerste jaar het belangrijkste en in het vierde jaar is de praktijklijn het belangrijkste. De samenhang tussen de leerlijnen waarborgt dat de beoogde beroepscompetenties worden bereikt (Hogeschool Rotterdam, 2010: 17). Om het studiesucces te vergroten heeft iedere student een studieloopbaancoach (SLC) (grijs). De SLC-coach bespreekt met de student de studievoortgang, adviseert bij studieproblemen en studiekeuzes en ondersteunt de student als hij/zij stage loopt. SLC is niet vrijblijvend, want per jaar ontvangt de student 3 ECTS voor aanwezigheid en actieve participatie (Hogeschool Rotterdam, 2010: 17).

Hieronder is het curriculummodel van de Hogeschool Rotterdam weergegeven (Hogeschool Rotterdam, 2010: 18):

Curriculummodel



Legenda:

- Rood: De kennisgestuurde leerlijn
- Blauw: De praktijkgestuurde leerlijn
- Geel: De studentgestuurde leerlijn
- Grijs: De studieloopbaancoaching

4.5 Overzicht van prestatiemetingen en controlemomenten instituut COM

Naam en type meting/controle	Wat wordt gemeten?	Frequentie van de meting	Verplicht ja/nee	Functie	Organisatieniveau
Kwaliteitskring	Mening van studenten over de kwaliteit van het onderwijs	4 keer per jaar na elke onderwijsperiode	Ja	Verbeteren	Opleidingsniveau
Instroommeter	Keuze, verwachtingen en tevredenheid van 1 ^e jaars	1 keer in de 2 jaar	Ja	Verbeteren	Instituut en Opleidingsniveau
Modulescan	Tevredenheid van studenten over de onderwijskwaliteit van alle modules (vakken)	4 keer per jaar na elke onderwijsperiode	Ja	Verbeteren	Opleidingsniveau
COMCLPeil	studenttevredenheid over onderwijs, opleiding en locatie in het algemeen	1 keer in de 2 jaar	Nee is initiatief van de vestiging aan de Kralingse Zoom	Verbeteren	Instituut en Opleidingsniveau
STO	studenttevredenheid over onderwijs, opleiding en locatie in het algemeen	1 keer in de 2 jaar	Nee is initiatief van stafafdeling O&K	Verbeteren	Hogeschool breed
Alumnimeter	inzicht huidige situatie alumni en tevredenheid over de opleiding en de aansluiting op het beroepenveld	1 keer in de 2 jaar	Ja	Verbeteren	Opleidingsniveau
COMCLSatisfied	tevredenheid van docenten over het instituut in het algemeen	1 keer in de 2 jaar	Nee	Verbeteren	Instituut niveau
Werkgeversonderzoek	tevredenheid werkgevers over afgestudeerden	slechts 1 keer gehouden	Ja of er moet een actieve beroepenveld commissie zijn	Verbeteren	Instituut niveau
Stagemeter	Tevredenheid van de stagebegeleider over de stagiar	Na iedere stage voor iedere student	Nee, dit is onderdeel van de beoordeling van studenten of zij in aanmerking komen voor studiepunten of niet	Beoordelen van studenten en evt. ter verbetering van het stageonderdeel	Opleidingsniveau
Rendement modules	percentage studenten met een voldoende voor een module	Na elke module	Ja	Controleren	Opleidingsniveau
Collegameter	tevredenheid collega's onderling	Per planningsgesprek 2 vragenlijsten p.p.	Nee	Verbeteren	Medewerkersniveau
Docentenmeter SMM	oordeel van de studenten over nieuwe docenten	Ieder jaar	Nee	Controleren en motiveren (kan invloed hebben op het vervangen van een tijdelijk in en vast contract)	Medewerkersniveau
Evaluatie tentamenperiode	problemen die zich voordoen tijdens de tentamenperiode	Tijdens en na iedere tentamenperiode	Ja	Evaluatie en verbeteren	Instituut niveau
Rendement modules CE	overzichten rendement per module samegesteld door de onderwijsmanagers	2 keer per jaar	Ja	Controleren en verbeteren	Opleidingsniveau
Review modules SMB	Modules moeten voldoen aan de vereisten	1 keer in de 2 jaar	Ja	Verbeteren	Opleidingsniveau

Gezien de tabel hiervoor is het opvallend dat de meeste prestatiemetingen vooral bedoeld zijn om continue veranderingen en verbeteringen aan te brengen om betrokkenen zoals studenten, docenten en werkgevers tevreden te stellen en te houden. Deze tabel geeft een overzicht van de metingen die binnen het commercieel instituut worden gebruikt. De kolommen van de tabel zijn ontleent aan de theorie genoemd in paragraaf 2.3 Prestatiemeting en prestatie management. Zo zijn er metingen die aan de opleidingen worden opgelegd zijn door het College van Bestuur, zoals de instroommeter. Daarnaast zijn er ook metingen die de opleidingen zelf inzetten. Zo zie je dat ieder opleiding zijn eigen prioriteiten heeft: Sport Marketing & Management (SMM) vindt het oordeel over nieuwe docenten belangrijk, terwijl Commerciële Economie (CE) het rendement van de verschillende modules scherp in de gaten houdt en Small Business (SMB) meer gestructureerd naar de inhoud en wenselijke veranderingen van modules kijkt.

5. Empirische bevindingen

5.1 Beleidsvrijheid van de onderwijsmanagers binnen de Hogeschool Rotterdam

➤ Inhoudelijke vrijheid

De onderwijsmanagers geven aan gebonden te zijn aan de landelijk vastgestelde competenties, landelijke regels voor HBO-waardigheid, het ROM en de strategische koers van het gehele instituut. De landelijke competenties zijn zo breed geformuleerd, dat er veel vrije interpretatie mogelijk is en worden als zodanig niet als belemmerend ervaren. Dit is bijvoorbeeld het duidelijkste te zien bij de opleiding Sportmarketing & Management (SMM) wat eigenlijk een afsplitsing is van Commerciële Economie (CE). Studenten van SMM en CE krijgen na afstuderen hetzelfde diploma en ook vallen de opleidingen onder dezelfde CROHO registratie (dit is een register waarin alle erkende opleidingen uit het hoger onderwijs van Nederland in staan). Het is dus van belang dat SMM voldoet aan de landelijk opgestelde competenties voor CE. De vakken van beide opleidingen komen deels overeen, maar de casuïstiek is bij SMM volledig gericht op sport, studenten krijgen specifiekere literatuur over sportmarketing voorgeschreven en hebben ook elke week fysieke sporturen. De concrete invulling is bij SMM dus anders, omdat de manier waarop studenten de competenties verwerven meer specialistisch zijn dan bij CE.

Verder moeten de opleidingsmanagers kunnen aantonen dat hun opleiding HBO-waardig is en de landelijke regels op dit punt zijn wel hard geformuleerd, maar dit wordt juist erg logisch gevonden en dus ook niet als belemmerend ervaren.

Het didactisch model van de Hogeschool Rotterdam, het ROM dat is vastgelegd door het CvB, is veel dwingender van aard en belemmert de inhoudelijke vrijheid van de opleidingsmanagers meer dan de landelijke competenties dat doen. Door het ROM wordt eigenlijk de manier waarop studenten worden opgeleid vastgesteld. Opleidingsmanagers zetten hun kanttekeningen bij dingen die worden voorgeschreven door het ROM als keuzevakken, het aantal contacturen, verdeling van uren over leerlijnen, toekenning van studiepunten voor SLC ed.

De strategische koers van het instituut wijzigt continue en dat is soms wel lastig voor de opleidingsmanagers, omdat het wel eens kan conflicteren met datgene wat de opleidingsmanagers zelf in werking hebben gezet. Als het verder van te voren duidelijk zou zijn wat de strategische koers is voor het komende jaar of komende jaren, dan zou het ook gemakkelijker zijn hierop adequaat te anticiperen.

De inhoudelijke vrijheid van de opleidingsmanagers zit vooral bij het samenstellen van het curriculum. Dit laten ze grotendeels over aan docenten en geven hier richting aan door docenten te sturen, eisen te stellen en informatie te verstrekken die binnenkomt uit het beroepenveld. Ook de strategische koers van het instituut moet terugkomen in het curriculum. De wijze waarop is echter helemaal vrij te bepalen, zolang er maar aantoonbaar aan wordt gewerkt. De opleidingsmanagers bewaken de samenhang van het curriculum en of het voldoende up to date wordt gehouden. *“Er wordt dus gebruik gemaakt van de professionele ruimte van de docenten”* Opleidingsmanager CE. Zij bepalen in een team hoe ze een cursus vormgeven en dit wordt voorgelegd aan de curriculumcommissie. Als de opbouw wordt goedgekeurd kunnen de docenten daarmee aan de slag. Zo niet, zullen er dingen moeten worden aangepast op advies van de curriculumcommissie.

Volgens de opleidingsmanagers is er wel sprake van systeembevrediging. Zo moeten er bijvoorbeeld 20 contacturen zijn per week. Dit hoeft zeker niet optimaal te zijn, maar dit wordt dan gecreëerd, omdat het wordt voorgeschreven. Ook moeten de opleidingsmanagers wel in de gaten houden of ze het curriculummodel, zoals dat is verdeeld in leerlijnen, aanhouden. *“Je kunt er met goede onderbouwing wel in een bepaalde mate vanaf wijken, als je dus echt kunt aantonen dat het nuttig is voor de student”* Opleidingsmanager SMB.

Verder moeten er in totaal 12 keuzevakpunten worden gehaald en dat mag bij iedere opleiding binnen de Hogeschool. Er zitten dus verder totaal geen eisen aan en dat wordt zonde gevonden, omdat er dan minder punten te besteden zijn aan vakken van de eigen bachelor. Daarnaast worden er per studiejaar 3 punten aan SLC gegeven, wat ook teveel wordt geacht gezien de tijd en moeite die studenten daarin steken. *“Maar dat hoort gewoon bij de kaders en de onderwijsfilosofie van de Hogeschool dus moet ik me daar gewoon aan houden”* Opleidingsmanager SMM.

➤ Organisatorische vrijheid

Interne vormgeving

De hogeschool kent een tweelaags structuur dus het CvB en de directeuren. Instituten zijn voorgeschreven en de optimale grootte is uitgerekend op zo'n 2500 studenten. Het instituut COM bestaat uit 4 opleidingen, maar andere instituten hebben er veel meer zoals het Instituut Voor Lerarenopleidingen (IVL). Het CvB en de directievoorzitters vormen samen de Raad van Bestuur en zij beslissen welke opleidingen samen een instituut vormen. Het CvB heeft hier wel een leidende rol en meer invloed op. De instituutdirecteuren leggen de taken van de opleidingsmanagers vast en richten het instituut verder in en zij hebben daarbij ook integrale verantwoordelijkheid. Elk instituut is verplicht een bedrijfsbureau op te zetten voor de roosters en andere logistieke dingen en studentdossiers bij te houden. Instituut COM heeft een Bureau Externe Betrekkingen wat is opgezet door de

institutedirecteuren, omdat dit hen handig leek. Dat is een intern marketingbureau, dat zorgt voor goede contacten met externe partijen. Het is gebruikelijk om per opleiding één opleidingsmanager te hebben, maar bij CE hebben de institutedirecteuren besloten er twee op te zetten, omdat het een hele grote opleiding is.

Als opleidingsmanager is er de vrijheid te bepalen welke commissies er binnen de opleiding worden ingesteld en of er met jaarcoördinatoren wordt gewerkt, zoals COM en SMB dat doen of met cursushouders zoals CE en SMM dat doen. Wettelijk is alleen een opleidingscommissie verplicht, en binnen de Hogeschool heeft ook iedere opleiding een curriculumcommissie en een beroepenveldcommissie. De beroepenveldcommissie is nodig om aan te kunnen tonen aan de NVAO dat je met je opleiding aansluit bij de wensen van en veranderingen in het beroepenveld ofwel dat de opleiding voldoende relevantie heeft. CE heeft bijvoorbeeld een commissie voor toetsevaluatie en ook bij SMM zijn er meerdere commissies/stuurgroepen voor zaken die op dit moment spelen. *“Ik heb een bepaald budget wat ik aan dergelijke dingen kan uitgeven en daar moet ik binnen blijven. Maar als ik het nodig acht en ik heb binnen mijn budget ruimte, dan kan ik bijvoorbeeld een stuurgroep stages instellen”* Opleidingsmanager SMM.

Bij het aannemen van nieuw personeel of promotie van personeel moeten de opleidingsmanagers wel rekening houden met het functiehuis, waarin een bepaalde verdeling van salarisschalen is geregeld. Een kwaliteitseis die geldt voor personeel is dat 70% van het onderwijzend personeel een MSc-titel moet hebben.

Wijze van management

“Het is een soort management by objectives, maar daarbij moet er wel aan veel regels en randvoorwaarden worden voldaan, dus je kunt niet helemaal op je eigen manier je doelstellingen behalen” Opleidingsmanager COM.

Op de hogeschool werkt men met managementcontracten. Het CvB heeft een positionpaper en daaruit wordt het strategisch meerjarenplan afgeleid en daaruit worden de managementcontracten afgeleid. Daarnaast wordt rekening gehouden met de kaderbrief (financiën) en de jaarlijks opgestelde beleidsagenda. Tussen het CvB en de institutedirecteuren worden jaarlijks managementcontracten afgesloten. De directeuren leggen hier aan het eind van het jaar en eenmaal tussentijds verantwoording over af. De contracten van de directeuren worden doorvertaald in contracten voor opleidingsmanagers. Elke drie weken op een vast tijdstip heeft de opleidingsmanager een gesprek met de institutedirecteur om te kijken hoe alles loopt. Het contract voor opleidingsmanagers is leidend, maar opleidingsmanagers mogen er wel eigen focuspunten aan toevoegen als zij dat belangrijk en relevant achten. Als bepaalde doelen niet haalbaar blijken, moet de opleidingsmanager dit wel tijdig aangeven en ook duidelijk waarom. Dit is namelijk geen wenselijke situatie. De opleidingsmanagers vinden deze manier van werken helder, omdat ze precies weten waaraan ze moeten werken. Iedere opleidingsmanager gaat op zijn eigen manier om met het managementcontract. *“Ik deleger bijvoorbeeld de doelen voor afstuderen naar de coördinator van het 4e leerjaar, want die is daar verantwoordelijk voor”* Opleidingsmanager SMB.

Externe vormgeving

De manier waarop de communicatie met externen is geregeld is door de instituutsdirectie vrij te bepalen. Instituut COM heeft een Bureau Externe Betrekkingen, die verzorgt niet alleen contacten, maar houdt zich ook bezig met huisstijl en marktonderzoek. De strategische koers van het instituut is eigenlijk bepalend met welke externe partijen een convenant wordt gesloten en dit bepaalt idealiter ook welke bedrijven de opleidingsmanagers in hun beroepenveldcommissie hebben. Is de strategische koers dat het instituut studenten wil opleiden, die kan zorgen dat een bedrijf gaat groeien, dan is het handig om dergelijke groeibedrijven in de beroepenveldcommissie van de opleiding te hebben. Het ROM zorgt ook in belangrijke mate voor profilering van de opleidingen van de HR. Iedere opleiding heeft zijn eigen promotiefolder, die gecontroleerd is door het Bureau Externe Betrekkingen. De vrijheid op opleidingsniveau voor de opleidingsmanager bevindt zich vooral op het vlak van welke bedrijven er in de beroepenveldcommissie zitten, stagebedrijven en bedrijven die gastlessen verzorgen.

➤ Participatorische vrijheid

Iedere opleidingsmanager betreft de studenten, de docenten en het beroepenveld bij de vormgeving van het onderwijs.

Studenten worden betrokken door middel van evaluaties van het onderwijs, verder worden afgestudeerden en mensen uit het beroepenveld betrokken bij de vormgeving van het onderwijs. Dit doet eigenlijk iedere opleiding binnen de HR, omdat aan de accreditatiecommissie moet kunnen worden aangetoond, dat de opleiding up to date is en goed wordt beoordeeld door de studenten. De studenten vullen allemaal 4 keer per jaar een periodemeter in en er zijn gesprekken met de klassenvertegenwoordigers naar aanleiding van de uitkomsten van deze periodemeters. De opleidingscommissie bestaat uit een aantal studenten en docenten en als er wijzigingen worden doorgevoerd, wordt dit eerst aan hen voorgelegd ter goedkeuring. De studenten krijgen teruggelinkt wat er veranderd zal worden aan een cursus naar aanleiding van hun evaluaties in de vorm van een actielijst en een verslag van de vergadering van de opleidingsmanager met de klassenvertegenwoordigers. Dan weten de studenten dat hun mening er daadwerkelijk toe doet, waar het gaat om aanpassingen in cursussen en het curriculum.

Het beroepenveld wordt heel belangrijk gevonden om de opleiding up to date te houden en zij dragen allemaal op hun eigen wijze bij aan het curriculum. Dat kan zijn door het verlenen van stageplaatsen, het geven van gastcolleges, het organiseren van werkbezoeken, opdrachtgeverschap bij projecten die studenten moeten uitvoeren of commentaar geven op het curriculum. De beroepenveldcommissie komt meestal twee tot drie maal per jaar bijeen, maar het aantal bijeenkomsten hangt ook af van het feit of er iets belangrijks speelt waar de opleiding hulp bij nodig heeft. Zoals bij SMB speelt dit jaar dat ze een tweejarige HBO opleiding (associate degree) willen starten per september 2011 en daarom komt de beroepenveldcommissie dit jaar vaker bijeen om input te kunnen leveren voor het vormgeven van deze nieuwe opleidingsvariant. De behoefte voor deze opleidingsvariant is ook eerst gepeild bij het beroepenveld.

In de beroepenveldcommissie zitten niet alleen werkgevers maar ook alumni. Zij hebben zelf de opleiding afgerond en zijn al enkele jaren werkzaam in het bedrijfsleven en zijn daarom een goede bron van informatie.

Uiteindelijk zijn de docenten op het concrete niveau het meest bepalend, want zij schrijven de cursussen en bepalen de literatuur en de werkvormen. De opleidingsmanager zorgt ervoor dat de informatie van studenten en het beroepenveld door de docenten in hun cursussen wordt verwerkt. Ook de opleidingscommissie oordeelt over de vernieuwde/nieuwe cursussen en de docenten moeten de aanbevelingen van de opleidingscommissie verwerken.

Op instituutniveau is de IMR (de instituutsmeezeggenschapsraad) belangrijk en daar zitten docenten en stafmedewerkers in. Dit is ook verplicht gesteld door het CvB. Het IMR moet een oordeel geven over het PTD waarin de taakverdeling over de medewerkers staat omschreven. De IMR moet ieder jaar opnieuw akkoord gaan met deze taakverdeling en als zij iets aangepast willen hebben, moet de instituutdirectie hieraan gehoor geven.

➤ Instrumentele vrijheid

Financiën

De directie maakt de begroting en de opleidingsmanagers kunnen hier hun mening over geven, maar het grootste gedeelte van het budget wordt toegewezen op basis van het aantal studenten en verreweg het meeste geld gaat op aan salarissen. Voor projecten schijnt er wel geld beschikbaar te zijn: *“Als ik een aanvraag doe voor een bepaald project en ik heb daar financiering voor nodig is dat eigenlijk nooit een probleem. Er is altijd wel iets te regelen als je kunt aantonen dat het van belang is. Er zijn allerlei subsidies en potjes waar dan weer geld uit kan komen”* Opleidingsmanager SMB.

Ook op instituutniveau en hogeschoolbreed via het CvB kan er externe financiering worden aangevraagd bij het Rijk voor projecten met een duidelijk toegevoegde waarde, zoals het studiesuccesproject dat momenteel loopt. Daarnaast hebben de opleidingsmanagers de beschikking over een scholingsbudget, dat ze kunnen verdelen onder hun personeel.

Personeel

Het instituut COM stuurt op een ratio van 29 studenten: 1 docent. Dus voor elke 29 ingeschreven studenten hebben we dan 1 FTE beschikbaar voor onderwijsgevend personeel. Elke FTE onderwijsgevend personeel leidt dan ook weer tot een bepaalde hoeveelheid FTE bij het ondersteunende personeel. Dus zowel de financiering als de FTE's zijn gebaseerd op het aantal studenten. *“Als de opleiding groeit, kan ik meer docenten aannemen en als de opleiding krimpt, dan zal ik docenten moeten wegsturen”* opleidingsmanager COM. Ook worden externen aangetrokken om een cursus te verzorgen, omdat dit op jaarbasis soms goedkoper is dan iemand in vaste dienst te nemen. Ook bij ziektevervanging zijn externen handig en de opleidingsmanagers geven aan wel wat ruimte te hebben in het aantal FTE's. *“Je moet kunnen aantonen waarom je er een (deel)FTE bij zou willen hebben. De instituutdirectie moet hiermee akkoord gaan”* Opleidingsmanager SMM.

Waar men nu binnen de HR ook mee bezig is, is docenten die een bepaald vak geven dat bij meerdere opleidingen voorkomt ook daadwerkelijk bij meerdere opleidingen worden ingezet.

Ze krijgen dan bijvoorbeeld 0,2 FTE bij SMB en 0,2 FTE bij CE en/of zelfs bij een ander instituut als dat zo uitkomt. Dat brengt wel een stuk flexibiliteit met zich mee.

Materiële middelen

De facilitaire dienst (FADI) is verantwoordelijk voor de gebouwen en de andere materiële zaken (PC's, beamers ed), maar die financiering komt uit een heel ander budget. De besluitvorming over de materiële middelen gaat buiten de opleidingsmanagers en buiten de instituutsdirectie om. Dat zijn beslissingen van de FADI en het CvB. De ruimte van de opleidingsmanagers is marginaal te noemen, want als ze iets willen hebben, moeten ze een aanvraag indienen bij de FADI. Dit gaat dan over dingen als een notebook of mobiele telefoon voor een medewerker of een nieuwe kast voor de docentenkamer.

➤ Prestatiemeting

De HR heeft een studentenvolgsysteem, de Cockpit, waarin wordt bijgehouden hoeveel studenten er instromen, hoeveel studenten voortijdig uitvallen, hoeveel studenten er binnen hoeveel jaar hun diploma behaald hebben ed. Zo is er de norm dat 55% van alle instromers binnen vijf jaar de opleiding moet hebben gehaald. Deze rendementsmetingen tonen aan hoe een opleiding het doet.

Elke hogeschool moet een kwaliteitszorgsysteem hebben en dus meet de HR prestaties in de vorm van studenttevredenheidsonderzoeken. De nationale studenten enquête (NSE) die is gestandaardiseerd en de instroommeter is voor alle opleidingen van de HR hetzelfde. Verder zijn de periodometers en modulemeters ed. per opleiding anders. De NVAO geeft wel punten aan waarvan moet worden aangetoond hoe de kwaliteit gewaarborgd wordt en om de kwaliteit aan te tonen wordt er dus gebruik gemaakt van de verschillende metingen. *“Wij stellen wel zelf onze prestatie indicatoren op en formuleren aan de hand daarvan vragen. Momenteel zijn we bezig deze indicatoren te vernieuwen”* Opleidingsmanager SMB.

De metingen die door de opleidingsmanagers het meest relevant worden geacht zijn de periodometers, omdat de studenten goed moeten kunnen functioneren en tevreden moeten zijn. Als de studenten aangeven dat een cursus, een les of een docent niet goed functioneert, dan is het makkelijk om op de aangegeven punten te sturen voor verbetering.

De opleidingsmanager van COM geeft aan dat de gesprekken met de klassenvertegenwoordigers aan de hand van de uitkomsten van de periodometers de meest bruikbare informatie opleveren, omdat een onderwijsproces moeilijk kwantitatief te meten is. Veel zaken worden namelijk over het hoofd gezien, want studenten beoordelen een cursus op het gevoel dat ze eraan over hebben gehouden, maar het kan best zijn dat dit niet overeenkomt met het puur onderwijskundige oordeel.

Bij SMM wordt ook veel waarde gehecht aan de docentmeter. Deze vragenlijst wijst uit of studenten tevreden zijn met een nieuwe docent en of deze docent dus in aanmerking komt voor verlenging van het arbeidscontract. Als een zittende docent een erg slechte beoordeling krijgt, kan deze meting ook worden ingezet om te kijken waar de problemen zich nu precies voordoen. Dit kan dan worden meegenomen in het ontwikkelingsgesprek tussen de docent en de opleidingsmanager.

De verbeterplannen die de opleidingsmanagers opstellen aan de hand van de gesprekken met de klassenvertegenwoordigers en de opleidingscommissie worden door de instituutsdirectie beoordeeld.

De resultaten van de metingen worden in de vorm van verslagen en actielijsten teruggekoppeld naar studenten en desbetreffende collega's en worden in een archief bewaard. De opleidingsmanagers gaan met docenten om de tafel zitten hoe deze actielijst ten uitvoer te gaan brengen. Per klas worden alle ingevulde vragenlijsten in een map gedaan en in de docentenkamers gelegd dus alle docenten kunnen precies lezen wat er over henzelf en hun vak is gezegd. Ook staan alle uitslagen op een bepaalde schijf vanwaar de directieleden dit kunnen openen en bekijken. De uitslagen worden ook gebruikt bij de vergadering van het managementteam en ook bij de docentenevaluatie van het vak of de cursus worden deze resultaten erbij gepakt. De resultaten worden dus binnen de opleiding en binnen het instituut bekend gemaakt, maar niet daarbuiten.

De opleidingsmanagers vinden de prestatiemetingen belangrijk voor de HR, omdat kwaliteit op deze wijze wordt gewaarborgd. Het wordt steeds belangrijker ook in verband met de accreditatie van de instelling. Dus niet alleen de opleidingen, maar ook de HR als instelling wordt beoordeeld en dan moet de kwaliteitszorg op orde zijn, want daar wordt veel aandacht aan besteed. De NVAO kijkt steekproefsgewijs of de verschillende onderdelen geborgd zijn. Daarnaast wordt bij iedere opleiding gekeken of de kwaliteit en toetsing wel geborgd is. Het kan zelfs zover komen dat de financiering wordt stopgezet en dat de HR dan een opleiding minder kan aanbieden. Dat moet worden voorkomen dus kwaliteitszorg en waarborgen van de kwaliteit van het aangeboden onderwijs wordt steeds belangrijker voor instellingen in het hoger onderwijs. Daarnaast moet de HR ook kunnen aantonen waarvoor zij collegegeld vraagt en waarvoor zij subsidies krijgt. De HR moet daar wel kwaliteit voor leveren en het onderwijs waar de HR voor staat. Kwaliteit wordt door middel van al dit soort metingen inzichtelijk gemaakt en bovendien weet het bestuur op ieder niveau binnen de HR waar de knelpunten zich bevinden en waar op gestuurd moet worden. Al deze metingen geven de HR een beeld van de eigen zwakke en sterke punten.

5.2 Beleidsvrijheid van het onderwijzend personeel binnen de Hogeschool Rotterdam

Binnen de opleiding CE van de HR zijn 52 docenten werkzaam al dan niet met nevenfuncties. Van deze 52 werkzame docenten hebben 35 het survey ingevuld. Dat houdt in dat de respons op 67,3% ligt wat relatief gezien vrij hoog is. Absoluut gezien is 35 respondenten echter vrij laag, waardoor de Cronbach's Alpha ook wat aan de lage kant uitvalt, zoals hieronder te zien is.

Tabel 1: Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	80,0
	Excluded ^a	7	20,0
Total		35	100,0

Tabel 2: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,565	29

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

De gesloten vragen zullen kwantitatief worden geanalyseerd en voor de open vragen is een kwalitatieve wijze meer gepast, gezien het feit dat niet iedere respondent de open vragen heeft ingevuld, waardoor het aantal antwoorden per open vraag niet zo hoog ligt en mede daarom moeilijker te kwantificeren is, omdat er geen significanties geconstateerd kunnen worden.

Tabel 3: Correlations

		prestatiemeting	vrijheid_regel
prestatiemeting	Pearson Correlation	1	,010
	Sig. (2-tailed)		,956
	N	35	32
vrijheid_regel	Pearson Correlation	,010	1
	Sig. (2-tailed)	,956	
	N	32	32

Tabel 4: Correlations

		prestatiemeting	vrijheid_taak
prestatiemeting	Pearson Correlation	1	,074
	Sig. (2-tailed)		,675
	N	35	35
vrijheid_taak	Pearson Correlation	,074	1
	Sig. (2-tailed)	,675	
	N	35	35

Tabel 5: Correlations

		prestatie meting	vrijheid_norm
prestatie meting	Pearson Correlation	1	-,267
	Sig. (2-tailed)		,127
	N	35	34
vrijheid_norm	Pearson Correlation	-,267	1
	Sig. (2-tailed)	,127	
	N	34	34

Uit bovenstaande tabellen blijkt dat er geen correlatie bestaat tussen het oordeel over prestatie meting en de verschillende onderdelen van beleidsvrijheid. De vragen zijn per onderdeel samengenomen in een nieuwe variabele die dan dus het geheel van vrijheid van regeltoepassing, vrijheid van normen en waarden en vrijheid in taakuitvoering vormen. Dit zijn zogenoemde scale variabelen, die worden geanalyseerd met behulp van Pearson. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het oordeel van docenten over prestatie meting op de HR geen significante correlatie laat zien met het oordeel met betrekking tot de beleidsvrijheid van docenten. De frequentie analyse van de betreffende vraag laat het volgende beeld zien:

De tevredenheidsonderzoeken onder de studenten tasten mijn vrijheid in de uitoefening van mijn beroep aan.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee eens	6	17,1	17,1	17,1
	noch eens, noch oneens	8	22,9	22,9	40,0
	mee oneens	16	45,7	45,7	85,7
	volledig mee oneens	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Nadere bestudering van de gegevens leidt echter wel tot significante correlaties, zoals in de tabel op de volgende pagina laat zien. Gezien het hier om ordinale variabelen gaat, worden deze geanalyseerd met behulp van Spearman. Hoe langer men op de HR werkzaam is, zorgt ervoor dat ze een toenemende regeldruk ervaren en dat daardoor de afstemming tussen het eigen werk en de organisatie van de HR problematischer is.

Tabel 6: Correlations

		Aantal jaren werkzaam bij de HES / Hogeschool Rotterdam:	Ik ervaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.	Er is sprake van toenemende regeldruk.
Aantal jaren werkzaam bij de HES / Hogeschool Rotterdam:	Correlation	1,000	-,490**	-,405*
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)		,003	,022
	N	34	34	32
Ik ervaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.	Correlation	-,490**	1,000	,464**
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	,003		,007
	N	34	35	33
Er is sprake van toenemende regeldruk.	Correlation	-,405*	,464**	1,000
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	,022	,007	
	N	32	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Op de volgende pagina is tabel 7 te zien waaruit een aantal significante correlaties naar voren komen. Zo blijkt dat wanneer de normen en waarden van de HR overeenkomen met de eigen professionele normen en waarden dat van belang is voor de mate van tevredenheid op andere vlakken. Als de normen en de waarden van de HR overeenkomen met de eigen normen en waarden, dan voelen de docenten zich ook vrijer om de eigen normen en waarden over te brengen. Daarnaast vinden de docenten dan ook studentonderzoeken belangrijk voor zichzelf en wordt eveneens de afstemming met het eigen werk en de organisatie van de HR als minder problematisch ervaren. Hoe vrijer de docenten zich voelen met betrekking tot het overbrengen van de eigen normen en waarden, hoe vrijer de docenten zich ook voelen om de taken uit te voeren op hun eigen manier. Ook hier is weer de correlatie te zien met de afstemming van het eigen werk op de organisatie die als minder belemmerend wordt ervaren als men de eigen normen en waarden over kan brengen. Verder kan nog geconcludeerd worden dat als men studenttevredenheidsonderzoeken van belang vindt voor de HR, zij dit ook belangrijk achten voor zichzelf.

Tabel 7:

Correlations						
Spearman's rho	De normen en waarden van de Hogeschool Rotterdam komen overeen met mijn eigen professionele normen en waarden.	Je krijgt voldoende vrijheid om je eigen normen en waarden over te brengen tijdens de uitoefening van je beroep.	Ik heb voldoende vrijheid om mijn taken uit te voeren op mijn eigen manier.	Student tevredenheid onderzoek voor de Hogeschool Rotterdam.	Student tevredenheid onderzoek voor mij als docent.	Ik en vaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.
	1,000	,631**	,260	,258	,382*	-,343*
		,000	,131	,134	,024	,043
	35	35	35	35	35	35
	,631**	1,000	,554**	,304	,214	-,464**
	,000		,001	,076	,217	,005
	35	35	35	35	35	35
	,260	,554**	1,000	,069	,008	-,483**
	,131	,001		,692	,965	,003
	35	35	35	35	35	35
	,258	,304	,069	1,000	,790**	-,179
	,134	,076	,692		,000	,304
	35	35	35	35	35	35
	,382*	,214	,008	,790**	1,000	-,129
	,024	,217	,965	,000		,460
	35	35	35	35	35	35
	-,343*	-,464**	-,483**	-,179	-,129	1,000
	,043	,005	,003	,304	,460	
	35	35	35	35	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uit de analyse van tabel 8 blijkt dat er een significante correlatie bestaat tussen de ervaring dat men aan veel eisen van bovenaf moet voldoen die de taakuitvoering belemmeren en het feit dat men de afstemming van het eigen werk op de organisatie van de HR als problematisch ervaart. Daarnaast is er een correlatie tussen de mate waarin men toenemende regeldruk ervaart en de mate waarin men van mening is dat zij belemmerd worden in hun taakuitvoering.

Daarnaast valt op dat er een significante correlatie bestaat tussen de toenemende regeldruk en het oordeel dat de prestatiemeting de vrijheid in de uitoefening van het beroep aantast. Docenten die vinden dat de studenttevredenheidsonderzoeken hun vrijheid aantasten zijn tevens van mening dat het managementteam onevenredig veel waarde hecht aan deze onderzoeken, wat ook vrij logisch lijkt.

Uit tabel 9 blijkt verder nog dat de docenten de regels die gelden tijdens de overige werkzaamheden naast het doceren niet overeenkomen met hun eigen gedachten van goed docentschap. De regels die gelden bij de overige werkzaamheden dragen bij aan een meer problematische afstemming van het eigen werk op de organisatie en daardoor tot de ervaring van toenemende regeldruk.

In tabel 10 is verder nog te zien als de docenten de prestatiemetingen belangrijk achten voor de HR, deze ook belangrijk achten voor zichzelf en ook zelf actie ondernemen naar aanleiding van de resultaten van de prestatiemetingen.

Verder zijn er geen directe significante correlaties te vinden tussen of men de onderzoeken ziet als een aantasting van de vrijheid en het oordeel over de vrijheid tot taakuitvoering en de vrijheid in waarden en normen. Ook met betrekking tot de persoonskenmerken als leeftijd, geslacht en functie zijn er verder geen significantie correlaties te vinden in het oordeel over beleidsvrijheid en/of prestatiemeting. Het lijkt er dus op dat het oordeel over prestatiemeting en beleidsvrijheid meer te maken heeft met het persoonlijke karakter van het individu, dan met algemene persoonskenmerken.

Tabel 8:

Correlations									
	Ik ervaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.	Er is sprake van toenemende regeldruk.	Ik moet aan veel eisen van bovenaf voldoen die mij belemmeren in mijn taakuitvoering.	Je krijgt voldoende vrijheid om je eigen normen en waarden over te brengen tijdens de uitvoering van je beroep.	Deze onderzoeken tasten mijn vrijheid in de uitvoering van mijn beroep aan.	Het managementteam hecht onevenredig veel waarde aan deze studenttevredenheidsonderzoeken.			
Spearman's rho	1,000	,464**	,577**	-,464**	-,032	,147			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,005	,857	,399			
	N	35	35	35	35	35			
	Er is sprake van toenemende regeldruk.	1,000	,364*	-,194	,379*	,334			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,007	,037	,280	,030	,058			
	N	33	33	33	33	33			
	Ik moet aan veel eisen van bovenaf voldoen die mij belemmeren in mijn taakuitvoering.	,577**	1,000	-,182	-,027	,068			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,295	,876	,698			
	N	35	35	35	35	35			
	Je krijgt voldoende vrijheid om je eigen normen en waarden over te brengen tijdens de uitvoering van je beroep.	-,464**	-,194	1,000	-,333	-,284			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,005	,280	,051	,051	,099			
	N	35	33	35	35	35			
	Deze onderzoeken tasten mijn vrijheid in de uitvoering van mijn beroep aan.	-,032	,379*	-,333	1,000	,343*			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,857	,030	,051	,044	,044			
	N	35	33	35	35	35			
	Het managementteam hecht onevenredig veel waarde aan deze studenttevredenheidsonderzoeken	,147	,334	-,284	,343*	1,000			
	Correlation Coefficient								
	Sig. (2-tailed)	,399	,058	,099	,044	,044			
	N	35	33	35	35	35			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 9:

Correlations									
Spearmen's rho	Deze onderzoeken tasten mijn vrijheid in de uitoefening van mijn beroep aan.	Er zijn veel regels waar ik me aan moet houden tijdens het doceren.	De bij de voorgaande stelling bedoelde regels komen overeen met wat mijn eigen gedachten zijn van goed ...	Er zijn veel regels waar ik me aan moet houden bij mijn overige werkzaamheden.	De bij de voorgaande stelling bedoelde regels komen overeen met wat mijn eigen gedachten zijn van goed ...	Ik envaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.	Ik envaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de hogeschool als problematisch.	De bij de voorgaande stelling bedoelde regels komen overeen met wat mijn eigen gedachten zijn van goed ...	Er is sprake van toenemende regeldruk.
	1,000	-,270	-,021	,156	-,196	-,032	,379*		
		,123	,906	,372	,260	,857	,030		
	35	34	34	35	35	35	33		
	-,270	1,000	-,081	,203	,267	,152	-,090		
	,123		,651	,251	,127	,391	,625		
	34	34	34	34	34	34	32		
	-,021	-,081	1,000	,111	,217	-,252	-,037		
	,906	,651		,531	,218	,150	,839		
	34	34	34	34	34	34	32		
	,156	,203	,111	1,000	-,449**	,237	,168		
	,372	,251	,531		,007	,171	,351		
	35	34	34	35	35	35	33		
	-,196	,267	,217	-,449**	1,000	-,456**	-,211		
	,260	,127	,218	,007	-,456**	,006	,239		
	35	34	34	35	35	35	33		
	-,032	,152	-,252	,237	1,000	1,000	,464**		
	,857	,391	,150	,171	-,464**	,006	,007		
	35	34	34	35	35	35	33		
	,379*	-,090	-,037	,168	-,211	,464**	1,000		
	,030	,625	,839	,351	,239	,007	,007		
	33	32	32	33	33	33	33		

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 10:

Correlations						
	Student tevredenheid onderzoek zijn belangrijk voor de Hogeschool Rotterdam.	Deze onderzoeken tasten mijn vrijheid in de uitvoering van mijn beroep aan.	Het managementteam hecht onevenredig veel waarde aan deze student tevredenheid onderzoeken.	Mijn manager moet mij verplichten actie te ondernemen, anders vind ik het onnodig.	Ik onderneem uit mijzelf altijd actie naar aanleiding van de uitkomsten.	Student tevredenheid onderzoek zijn belangrijk voor mij als docent.
Spearman's rho	1,000	-,312	-,345*	-,049	,470**	,790**
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N	N	N
	35	35	35	35	35	35
	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	-,312	1,000	-,343*	-,235	-,028	-,169
	,068	,000	,044	,174	,872	,333
	35	35	35	35	35	35
	-,345*	-,343*	1,000	-,235	-,381*	-,190
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N	N	N
	35	35	35	35	35	35
	-,049	,123	-,235	1,000	1,000	1,000
	,778	,483	,174	,024	,024	,001
	35	35	35	35	35	35
	,470**	,470**	,470**	-,381*	1,000	,535**
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N	N	N
	35	35	35	35	35	35
	,790**	-,295	-,169	-,190	,535**	1,000
	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient
	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)	Sig. (2-tailed)
	N	N	N	N	N	N
	35	35	35	35	35	35

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Verwerking open vragen van het survey

Afstemming tussen de organisatie van de HR en de eigen organisatie

De docenten geven aan dat de organisatie van de HR erg bureaucratisch is en veel administratieve rompslomp met zich meebrengt. De docenten hebben soms het gevoel dat zij de fouten die elders in de organisatie worden gemaakt recht moeten trekken. Dit kost veel tijd en gaat ten koste van het onderwijsproces. Daarnaast zijn de geldende regels niet altijd voor iedereen even duidelijk, waardoor eigen interpretatie van deze regels ontstaat.

Regeldruk

De docenten geven meerdere opties hoe de ervaren regeldruk zou kunnen verminderen. Het meest genoemd worden verbetering van de communicatie waardoor meer duidelijkheid en eenduidigheid ontstaat en de docenten ook weten welke resultaten er geboekt worden. Daarnaast wordt er gepleit voor een vermindering van vergaderingen en alleen te vergaderen wanneer dit echt nodig is en dan kort en bondig. Ook het stellen van meer globale richtlijnen en een lange termijnplanning zou volgens de docenten helpen om regeldruk te verminderen. Nu is het zo dat alles tot in de puntjes geregeld wordt, procedures steeds worden gewijzigd en door die vele wijzigingen ontstaat er weer verwarring.

Vrijheid. m.b.t. taakuitvoering

De docenten geven aan dat ze de meeste vrijheid ervaren in de klas. Lessen worden in het vakteam samengesteld en daar heeft iedere collega inbreng in. De leerdoelen liggen per cursus vast, maar hoe die leerdoelen worden bereikt, daar zit een zekere mate van vrijheid in. De docenten kunnen in de klas zelf in tempo variëren en de les zo aantrekkelijk mogelijk inrichten. Wat de docenten op prijs stellen, is dat ze behalve de lestijden geen vaste tijden hebben dat zij aanwezig moeten zijn. Ze kunnen hun eigen tijd indelen en zelf prioriteiten stellen aangaande hun overige werkzaamheden.

Belemmeringen m.b.t. taakuitvoering

De belemmering die de docenten ondervinden hebben meestentijds niet te maken met de lespraktijk, maar alle bezigheden daar omheen. Vooral administratieve taken en de vele overlegvormen worden als belemmerend en tijdrovend ervaren. De lespraktijk wordt geleid door het ROM, wat volgens de docenten ook niet altijd optimaal is. Daarnaast is niet elk vakteam even flexibel, waardoor veranderingen minder snel doorgang kunnen vinden dan bij een ander vakteam. Ook de beoordeling van studenten vinden de docenten soms te strak en teveel geüniformeerd, wat ook belemmerend kan werken bij de beoordeling van tentamens en opdrachten.

6. Analyse bevindingen

Hypothese 1: Opleidingsmanagers ervaren op organisatorisch gebied de meeste vrijheid.

Op grond van wat in de interviews naar voren kwam, lijkt het inderdaad zo te zijn dat opleidingsmanagers op organisatorisch gebied meer vrijheid ervaren in vergelijking met de inhoudelijke, participatorische en instrumentele vrijheid.

De meeste vrijheid bevindt zich in de interne vormgeving van de organisatie, want de opleidingsmanagers zijn vrij te bepalen welke commissies er, naast de opleidingscommissie, de curriculumcommissie en de beroepenveldcommissie, binnen de opleiding worden ingesteld en of er met jaarcoördinatoren wordt gewerkt of met cursushouders. Daarnaast zijn ze ook vrij met hoe zij hun personeel inzetten en kunnen ze hun eigen personeel aannemen en ook promotie laten maken. Tevens zijn zij vrij in te bepalen wie er in de beroepenveldcommissie zit, welke bedrijven stagebedrijven zijn en wie er gastlessen komen verzorgen. Idealiter zoeken de opleidingsmanagers bedrijven die passen bij de strategische koers van het instituut.

Ook kunnen de opleidingsmanagers hun eigen focuspunten kiezen m.b.t. de door hun na te streven doelen. Dus naast de doelen uit het managementcontract, kan een opleidingsmanager ook werken aan die doelen die hij/zij zelf van belang acht voor de ontwikkeling van de opleiding.

De opleidingsmanagers leken behoorlijk tevreden over hun vrijheid op het gebied van het inrichten van de organisatie en er is tussen de verschillende opleidingen binnen het instituut COM ook duidelijk variatie waar te nemen als het gaat om het organisatorisch aspect van de opleiding. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

Hypothese 2: Opleidingsmanagers ervaren op inhoudelijk gebied de meeste belemmering.

Op grond van wat in de interviews naar voren kwam, lijkt het inderdaad zo te zijn dat opleidingsmanagers op inhoudelijk gebied de meeste belemmering ervaren in vergelijking met de organisatorische, participatorische en instrumentele vrijheid.

De inhoudelijke vrijheid wordt belemmerd door tal van regels en ingeperkt door kaders. Vooral het ROM blijkt een keurslijf te zijn voor de opleidingsmanagers en hier zie je toch ook een zekere mate van systeembevrediging. Dit komt omdat het ROM de manier voorschrijft waarop studenten worden opgeleid en soms komen daar elementen niet overeen met de mening van de opleidingsmanagers. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een te ruime toedeling van studiepunten aan bepaalde elementen uit de opleiding of zijn er elementen verplicht gesteld die als minder nuttig worden aangemerkt. Alle opleidingsmanagers hebben wel op- en aanmerkingen over het didactisch model van de HR, zoals dat nu al een paar jaar fungeert. De landelijke kaders daarentegen worden minder belemmerend geacht en worden zelfs als prettig ervaren, want opleidingsmanagers geven aan dat deze richtlijnen ruim genoeg zijn geformuleerd en tegelijkertijd voldoende houvast bieden.

Dit komt bijvoorbeeld heel duidelijk naar voren bij de specialistische opleiding SMM, die toch met een geheel eigen programma binnen de landelijke kaders van de meer generalistische opleiding CE blijft en derhalve ook eenzelfde diploma kan uitreiken.

Inhoudelijk gezien sturen de opleidingsmanagers eigenlijk alleen hun professionals aan, om ervoor te zorgen dat zij binnen alle gegeven kaders blijven wanneer zij een bestaande cursus veranderen of een nieuwe cursus opzetten. Daarnaast geeft de opleidingsmanager alle informatie die van studenten en het bedrijfsleven komt door aan de docenten, zodat zij ook met deze informatie aan de slag kunnen bij het vernieuwen/verbeteren van hun cursus. De opleidingsmanager houdt dit samen met de curriculumcommissie nauwlettend in de gaten, zodat professionalisme niet om zal slaan in hobbyisme van de docenten. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

Hypothese 3: Opleidingsmanagers hechten veel waarde aan het oordeel van de betrokken participanten.

Op grond van wat in de interviews naar voren kwam, lijkt het inderdaad zo te zijn dat alle input van de betrokken participanten serieus wordt genomen. Vooral het beroepenveld wordt erg belangrijk gevonden, om de aansluiting van de opleiding met het beroepenveld te behouden en zo studenten meer kans op een baan te bieden. Dat is immers de taak van de HR: studenten klaarstomen voor de arbeidsmarkt. Om aan te blijven sluiten op de vraag van de arbeidsmarkt is de bijdrage van bedrijven uit het beroepenveld erg belangrijk. Om de informatie over trends en wensen uit het bedrijfsleven te onttrekken, heeft iedere opleiding binnen de HR een beroepenveldcommissie die meerdere keren per jaar bijeen komt. Hoe vaak deze commissie bijeenkomt, hangt meestal af van wat er op het moment speelt bij de opleiding en kan uiteenlopen van één keer tot wel vier keer per jaar. Er wordt dan gekeken naar hoe de nieuwe wensen en trends verwerkt kunnen worden in het curriculum van de opleiding.

Tevens wordt het oordeel van studenten heel serieus genomen, want zij zijn immers “de klant” en die moet tevreden zijn. De ervaringen van studenten met betrekking tot de vakinhoud, de werkvormen en de docenten worden meegenomen bij het aanbrengen van veranderingen. Ook wordt duidelijk aan de studenten teruggekoppeld wat er met hun oordeel gedaan zal worden in de vorm van actielijsten. Op deze manier blijven studenten ook meedoen aan deze tevredenheidsonderzoeken, omdat ze de resultaten zien en ook zien dat zij serieus genomen worden. De kwaliteit van de wijze waarop studenten deze onderzoeken invullen, wordt ook mede hierdoor verhoogd.

Verder wordt er uiteraard ook veel waarde gehecht aan het oordeel van de professionals, want zij zijn immers degenen die het primaire proces moeten verzorgen en daar ook verstand van hebben. De opleidingsmanagers sturen en stimuleren de docenten om rekening te houden met de ervaringen van studenten en de wensen van het bedrijfsleven bij het aanpassen van hun cursussen of het bedenken van nieuwe en het schrappen van oude cursussen. Hoe de docenten deze informatie verwerken, beslissen ze in teamverband en leggen zij voor aan de opleidingsmanager en de curriculumcommissie, die tevens bestaat uit twee docenten en twee studenten. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

Hypothese 4: Opleidingsmanagers hechten veel waarde aan prestatiemeting ten behoeve van de ontwikkeling van de opleiding.

Op grond van wat in de interviews naar voren kwam, lijkt het inderdaad zo te zijn dat prestatiemeting zoals dat binnen de HR wordt gedaan een belangrijke “tool” is voor de ontwikkeling van de opleiding. De prestatiemetingen die worden gebruikt binnen de HR en dus ook bij de opleidingen van het instituut COM hebben meestal het karakter van tevredenheidsonderzoeken. Om de opleiding zo optimaal mogelijk aan te passen aan de wensen van de studenten moet er wel kennis genomen worden van de ervaringen en de meningen van studenten. Anders beschikt men niet over relevante informatie en weet men dus ook niet welke veranderingen gewenst zijn. Tevens kan men niet controleren of doorgevoerde veranderingen een verbetering of een verslechtering van de tevredenheid betekenen. Prestatiemeting is belangrijk om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en is onontbeerlijk bij het vervullen van de PDCA-cyclus. De frequentie van deze metingen en de omgang met de resultaten laten duidelijk zien hoe belangrijk men dit binnen de HR vindt. De studenten wordt vier keer per jaar gevraagd naar hun ervaring met de afgelopen onderwijsperiode, zodat heel het onderwijsjaar wordt geëvalueerd. Daarnaast is er de periodieke bespreking met de klassenvertegenwoordigers, die nog meer specifieke informatie verschaft en uit dit gesprek vloeit dus een actielijst voort, waarbij zoveel als mogelijk wordt gekeken welke veranderingen er nodig zijn voor een verbetering van de tevredenheid van de studenten. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

Hypothese 5: Prestatiemeting heeft een negatieve impact op de beleidsvrijheid van docenten.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er geen direct verband is tussen de prestatiemetingen die bij de opleiding CE worden uitgevoerd en de ervaring van een belemmering van de beleidsvrijheid. Prestatiemetingen zijn dus niet de directe of de enige reden waarom docenten zich belemmerd voelen in hun vrijheid op het gebied van regeltoepassing, normen en waarden en taakuitvoering. Dat er geen direct verband te vinden is, zal o.a. samenhangen met de aard en de functie van de prestatiemetingen. Bij analyse van de vraag of de tevredenheidsonderzoeken de vrijheid aantasten, was 17,1% de mening toegedaan dat dit inderdaad het geval was en 22,9% was het er noch mee eens noch mee oneens. Toch was de meerderheid namelijk 45,7% van mening dat het niet zo was en 14,3% was zelfs van mening dat de tevredenheidsonderzoeken helemaal niets te maken hadden met de belemmering van hun vrijheid. Deze hypothese is hierbij verworpen.

Hypothese 6: Er is een verband tussen het oordeel over de vrijheid in normen en waarden en de vrijheid in taakuitvoering.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er een verband bestaat tussen het oordeel over de vrijheid in normen en waarden en de vrijheid in taakuitvoering. Docenten van wie de professionele normen en waarden overeenkomen met de geldende normen en waarden van de HR voelen zich vrijer om hun normen en waarden uit te dragen en voelen zich daardoor ook vrijer in de manier waarop zij hun taken uitvoeren. Dit lijkt logisch, want als normen en waarden overeen komen dan past de professional goed bij de organisatie. Als de professional goed bij de organisatie past dan voelen zij zich meer thuis en vrijer in hun doen en laten, dan als dit niet het geval is. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

Hypothese 7: Er bestaat een verband tussen het aantal werkzame jaren op de HR en het oordeel over de beleidsvrijheid.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er geen verband bestaat tussen het aantal werkzame jaren op de HR en het oordeel over de beleidsvrijheid in het algemeen. Het is dus niet zo dat hoe langer men op de HR werkt, hoe meer men zich belemmerd voelt in zijn/haar beleidsvrijheid op de drie gebieden van regeltoepassing, normen en waarden en taakuitvoering bij elkaar. Wel laat zich een verband zien tussen het aantal werkzame jaren op de HR en het ervaren van toenemende regeldruk. Docenten die al langer bij de HR werken, zijn van mening dat de regeldruk is toegenomen. Doordat de regeldruk is toegenomen, ervaren ze ook de afstemming van hun eigen werkzaamheden op de organisatorische eisen van de HR als problematischer. Daaruit vloeit voort dat deze docenten ook van mening zijn dat zij belemmerd worden in hun taakuitvoering door deze regels en eisen die door de organisatie worden gesteld. Deze hypothese is hierbij verworpen.

Hypothese 8: Docenten voelen zich het meest belemmerd in hun vrijheid van regeltoepassing.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de docenten zich inderdaad het meest belemmerd voelen op het gebied van regeltoepassing. Dit geldt vooral op het gebied van regels die betrekking hebben op overige werkzaamheden. Over het algemeen vinden docenten dat ze in de klas en in hun team voldoende vrijheid hebben om te doceren zoals zij dat het beste achten. Ook met betrekking tot het samenstellen van een cursus en het kiezen van werkvormen en vakliteratuur voelen zij zich niet echt belemmerd, al moet alles wel binnen het kader van het Rotterdams onderwijsmodel passen. De regels die gelden buiten de klas en buiten het team zijn de regels die als meest belemmerend worden ervaren. Hier is ook de organisatie van de HR in botsing met de werkzaamheden van de docenten. Docenten stellen eigen prioriteiten en maken een eigen planning, maar die komt nogal eens in de knoei doordat de organisatie meer eist van docenten. Ook dit vertaalt zich weer in dat men meer regeldruk ervaart, door het toegenomen aantal vergaderingen en evaluaties. Deze hypothese is hierbij aangenomen.

7. Conclusie & Aanbevelingen

In paragraaf 1.2 van dit onderzoek is de hoofdvraag van dit onderzoek opgesteld en de daarbij behorende deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk 7 zal de conclusie van het onderzoek worden weergegeven, mede door het beantwoorden van de hoofdvraag en de deelvragen.

7.1 Antwoorden op de deelvragen

1) *Wat zijn de kenmerken van het kwaliteitszorgsysteem van de Hogeschool Rotterdam?*

In paragraaf 4.3 is het kwaliteitszorgsysteem van de Hogeschool Rotterdam uitgebreid beschreven, daarom volstaat hier een kort, samenvattend antwoord.

De organisatie van de Hogeschool Rotterdam is onder te verdelen in 4 niveaus te weten: het College van Bestuur (hogeschoolniveau), de instituten, de opleidingen en de medewerkers. Voor ieder niveau zijn er PDCA-cycli (PlanDoCheckAct) en de cycli sluiten op elkaar aan en vormen zo een systeemkolom. De doelen die bepaald zijn op het hogeschoolniveau kunnen op deze manier worden doorvertaald tot op het niveau van de medewerkers. De samenhang tussen de PCDA cycli op alle niveaus is van belang.

PLAN: De doelstellingen die zijn vastgesteld op het hogeschoolniveau door het CvB worden d.m.v. managementcontracten doorvertaald naar de instituutdirecteuren, die op hun beurt weer managementcontracten afsluiten met hun opleidingsmanagers.

DO: Er wordt vooraf vastgelegd op welke wijze de doelen vastgesteld in de plan-fase moeten worden gerealiseerd. De instituten en de opleidingen die deze instituten vormen, zijn verantwoordelijk voor het primaire proces van onderwijs en onderzoek. De stafdiensten zijn verantwoordelijk voor de ondersteunende processen en staan ten dienste van het primaire proces. Omdat de processen onderling van elkaar afhankelijk zijn, vindt er regelmatig overleg plaats om de afstemming zo optimaal mogelijk te houden. Dit draagt bij tot een grotere efficiency en effectiviteit.

CHECK: Elk instituut, elke opleiding en elke dienst voert evaluaties uit om na te gaan of de vastgestelde doelstellingen (plan) behaald zijn op de vooraf vastgestelde wijze (do). Zij monitoren de voortgang van de realisatie van de doelstellingen met behulp van bepaalde meetinstrumenten, zoals een studententevredenheidsonderzoek.

ACT: Als er bij de check-fase afwijkingen worden geconstateerd, wordt er onderzocht waar de oorzaak ligt van deze afwijking(en). Ligt het bij het beleid dan moet er iets aangepast worden bij de plan-fase, ligt het in de praktijk dan moet er iets aangepast worden in de do-fase. Prioriteiten aanbrengen is hierbij ook erg belangrijk.

2) *Op welke wijze is de Hogeschool Rotterdam bezig met prestatie metingen?*

In paragraaf 4.5 is een overzicht weergegeven van alle prestatie metingen die er die er op de Hogeschool Rotterdam en binnen het instituut COM in het bijzonder worden gehanteerd. Daarom volstaat hier wederom een kort, samenvattend antwoord.

De meeste prestatie metingen die worden gebruikt, zijn vooral bedoeld om informatie te vergaren om continue veranderingen en verbeteringen aan te brengen om betrokkenen zoals studenten, docenten en werkgevers tevreden te stellen en te houden. Hierbij gaat het op opleidingsniveau vooral om de cursussen en de samenstelling van het curriculum. Op instituutniveau en hogeschoolbreed gaat het vooral om de tevredenheid over faciliteiten, zoals beschikbaarheid PC's, catering, mediatheek ed. Naast de metingen die aan de opleidingen opgelegd zijn door het CvB, zoals de instroommeter, zijn er ook metingen die de opleidingen zelf inzetten. Iedere opleiding kan op deze wijze zelf prioriteiten stellen en dit hangt dan vaak samen met de doelen die de opleidingsmanagers, naast het managementcontract, zichzelf stellen of gewoon wat zij belangrijk achten voor de opleiding. Aan de frequentie waarmee een prestatie meting wordt ingezet, ten hoogste na iedere onderwijsperiode dus 4 keer per jaar, is te zien hoe belangrijk men deze meting vindt. Hoe belangrijker een meting wordt geacht, hoe meer er actie wordt ondernomen naar aanleiding van de resultaten. Deze metingen vormen dus een belangrijk onderdeel van de Check-fase, zoals bij deelvraag 1 reeds is beschreven en zijn dus nodig om de PDCA-cycli te kunnen voltooien en voortzetten.

3) *Wat zijn de kenmerken van de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers binnen het instituut COM van de Hogeschool Rotterdam?*

In paragraaf 5.1 is alle empirisch verzamelde informatie m.b.t. de beleidsvrijheid van de opleidingsmanagers weergegeven. Hieronder volgt een samenvatting van een gedeelte van deze paragraaf, wat het antwoord vormt op deze deelvraag.

Inhoudelijke vrijheid: Inhoudelijk zijn de onderwijsmanagers gebonden aan een hele reeks van kaders en richtlijnen. Ten eerste zijn er de landelijke competenties. Die zijn echter breed geformuleerd, zodat zij niet belemmerend, maar juist handig zijn, omdat ze de goede richting aangeven. Ook de regels die landelijk gelden voor de HBO-waardigheid van de opleiding zijn niet belemmerend. Het didactisch model van de Hogeschool Rotterdam, het ROM dat is vastgelegd door het CvB en beschreven in paragraaf 4.4, is veel dwingender van aard en belemmert de inhoudelijke vrijheid van de opleidingsmanagers meer dan de landelijke competenties dat doen. Door het ROM wordt eigenlijk de manier waarop studenten worden opgeleid vastgesteld.

De inhoudelijke vrijheid van de opleidingsmanagers zit vooral bij het samenstellen van het curriculum. Dit laten ze grotendeels over aan docenten en geven hier richting aan door docenten te sturen, eisen te stellen en informatie te verstrekken die binnenkomt uit het beroepenveld. Ook de strategische koers van het instituut moet terugkomen in het curriculum.

De wijze waarop is echter helemaal vrij te bepalen, zolang er maar aantoonbaar aan wordt gewerkt. De opleidingsmanagers bewaken de samenhang van het curriculum en of het voldoende up to date wordt gehouden.

Organisatorische vrijheid: Qua interne organisatie is er als opleidingsmanager de vrijheid te bepalen welke commissies er binnen de opleiding worden ingesteld en of er met jaarcoördinatoren wordt gewerkt of met cursushouders. Wettelijk is alleen een opleidingscommissie verplicht, en binnen de Hogeschool heeft ook iedere opleiding een curriculumcommissie en een beroepenveldcommissie voor de accreditatie.

De contracten van de instituutsdirecteuren worden doorvertaald in contracten voor opleidingsmanagers. Elke drie weken op een vast tijdstip heeft de opleidingsmanager een gesprek met de instituutsdirecteur om te kijken hoe alles loopt. Het contract voor opleidingsmanagers is leidend, maar opleidingsmanagers mogen er wel eigen focuspunten aan toevoegen als zij dat belangrijk en relevant achten. Als bepaalde doelen niet haalbaar blijken, moet de opleidingsmanager dit wel tijdig aangeven en ook duidelijk waarom, want dat is eigenlijk geen wenselijke situatie. Qua externe betrekkingen bevindt zich de vrijheid op opleidingsniveau voor de opleidingsmanager vooral op het vlak van welke bedrijven er in de beroepenveldcommissie zitten, stagebedrijven en bedrijven die gastlessen verzorgen.

Participatorische vrijheid: Iedere opleidingsmanager betreft de studenten, de docenten en het beroepenveld bij de vormgeving van het onderwijs.

Studenten worden betrokken door middel van evaluaties van het onderwijs, verder worden afgestudeerden en mensen uit het beroepenveld betrokken bij de vormgeving van het onderwijs. Dit doet eigenlijk iedere opleiding binnen de HR, omdat aan de accreditatiecommissie moet kunnen worden aangetoond, dat de opleiding up to date is en goed wordt beoordeeld door de studenten. Het beroepenveld wordt heel belangrijk gevonden om de opleiding up to date te houden en zij dragen allemaal op hun eigen wijze bij aan het curriculum. Dat kan zijn door het verlenen van stageplaatsen, het geven van gastcolleges, het organiseren van werkbezoeken, opdrachtgeverschap bij projecten die studenten moeten uitvoeren of commentaar geven op het curriculum. In de beroepenveldcommissie zitten niet alleen werkgevers maar ook alumni. Zij hebben zelf de opleiding afgerond en zijn al enkele jaren werkzaam in het bedrijfsleven en zijn daarom een goede bron van informatie. Uiteindelijk zijn de docenten op het concrete niveau het meest bepalend, want zij schrijven de cursussen en bepalen de literatuur en de werkvormen. De opleidingsmanager zorgt ervoor dat de informatie van studenten en het beroepenveld door de docenten in hun cursussen wordt verwerkt.

Instrumentele vrijheid: Qua financiën maakt de instituutsdirectie de begroting en de opleidingsmanagers kunnen hier hun mening over geven, maar het grootste gedeelte van het budget wordt toegewezen op basis van het aantal studenten en verreweg het meeste geld gaat op aan salarissen.

Voor projecten schijnt er meestal wel geld beschikbaar te zijn, mits de relevantie wordt aangetoond door de opleidingsmanager. Daarnaast hebben de opleidingsmanagers de beschikking over een scholingsbudget, dat ze kunnen verdelen onder hun personeel.

Zowel de financiering als de FTE's zijn gebaseerd op het aantal studenten. Ook worden externen aangetrokken om een cursus te verzorgen, omdat dit op jaarbasis soms goedkoper is dan iemand in vaste dienst te nemen. Ook bij ziektevervanging zijn externen handig en de opleidingsmanagers geven aan wel wat ruimte te hebben in het aantal FTE's.

De besluitvorming over de materiële middelen gaat buiten de opleidingsmanagers en buiten de instituutdirectie om. Dat zijn beslissingen van de FADI (facilitaire dienst) en het CvB. De ruimte van de opleidingsmanagers is mariginaal te noemen, want als ze iets willen hebben, moeten ze een aanvraag indienen bij de FADI.

4) Op welke wijze vormt prestatiemeting een belemmering voor de opleidingsmanagers binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?

In paragraaf 5.1 is alle empirisch verzamelde informatie m.b.t. het oordeel van de opleidingsmanagers over prestatiemeting weergegeven. Hieronder volgt een samenvatting van een gedeelte van deze paragraaf, wat het antwoord vormt op deze deelvraag.

Het algemene oordeel over prestatiemetingen als onderdeel van de kwaliteitszorg van de HR wordt niet als belemmerend ervaren door de opleidingsmanagers maar als een middel om veranderingen en verbeteringen te bewerkstelligen en kwaliteit te garanderen.

De opleidingsmanagers vinden de prestatiemetingen belangrijk voor de HR, omdat kwaliteit op deze wijze wordt gewaarborgd. Het wordt steeds belangrijker ook in verband met de accreditatie van de instelling. Dus niet alleen de opleidingen, maar ook de HR als instelling wordt beoordeeld en dan moet de kwaliteitszorg op orde zijn, want daar wordt veel aandacht aan besteed. De NVAO kijkt steekproefsgewijs of de verschillende onderdelen geborgd zijn. Daarnaast wordt bij iedere opleiding gekeken of de kwaliteit en toetsing wel geborgd is. Het kan zelfs zover komen dat de financiering wordt stopgezet en dat de HR dan een opleiding minder kan aanbieden. Dat moet worden voorkomen dus kwaliteitszorg en waarborgen van de kwaliteit van het aangeboden onderwijs wordt steeds belangrijker voor instellingen in het hoger onderwijs. Daarnaast moet de HR ook kunnen aantonen waarvoor zij collegegeld vraagt en waarvoor zij subsidies krijgt. De HR moet daar wel kwaliteit voor leveren en het onderwijs waar de HR voor staat. Kwaliteit wordt door middel van al dit soort metingen inzichtelijk gemaakt en bovendien weet het bestuur op ieder niveau binnen de HR waar de knelpunten zich bevinden en waar op gestuurd moet worden. Al deze metingen geven de HR een beeld van de eigen zwakke en sterke punten.

De metingen die door de opleidingsmanagers het meest relevant worden geacht zijn de periodometers, omdat de studenten goed moeten kunnen functioneren en tevreden moeten zijn. Als de studenten aangeven dat een cursus, een les of een docent niet goed functioneert, dan is het makkelijk om op de aangegeven punten te sturen voor verbetering.

5) *Wat zijn de kenmerken van de beleidsvrijheid van de docenten van de opleiding Commerciële Economie binnen het commercieel instituut van de Hogeschool Rotterdam?*

De gegevens uit paragraaf 5.2 en de analyse uit hoofdstuk 6 zullen gebruikt worden bij de beantwoording van deze deelvraag.

De docenten geven aan dat ze de meeste vrijheid ervaren in de klas. Het gaat hier dan vooral over de vrijheid die zij ervaren op het gebied van normen en waarden en taakuitvoering. Lessen worden in het vakteam samengesteld en daar heeft iedere collega inbreng in. De docenten kunnen in de klas zelf in tempo variëren en de les zo aantrekkelijk mogelijk inrichten. Wat de docenten op prijs stellen, is dat ze behalve de lestijden geen vaste tijden hebben dat zij aanwezig moeten zijn. Ze kunnen hun eigen tijd indelen en zelf prioriteiten stellen aangaande hun overige werkzaamheden. Maar hier komt de organisatie van de HR in botsing met de werkzaamheden van de docenten. Docenten stellen eigen prioriteiten en maken een eigen planning, maar die komt nogal eens in de knoei doordat de organisatie meer eist van docenten. De docenten voelen zich daarom het meest belemmerd op het gebied van regeltoepassing, waar het gaat om de overige werkzaamheden. Hier vloeit uit voort dat docenten regeldruk ervaren en een soort van wrijving tussen hun eigen werkzaamheden en de eisen van de organisatie van de HR, wat de afstemming van werkzaamheden bemoeilijkt.

6) *Op welke wijze vormt prestatiemeting een belemmering voor de docenten van de opleiding Commerciële Economie binnen het commercieel instituut COM van de Hogeschool Rotterdam?*

De gegevens uit paragraaf 5.2 en de analyse uit hoofdstuk 6 zullen gebruikt worden bij de beantwoording van deze deelvraag.

De prestatiemetingen worden door de docenten wel als nuttig geacht voor de opleiding en voor zichzelf. Omdat het onderdeel is van het kwaliteitszorgsysteem wordt er veel aandacht aan geschonken door de opleidingsmanagers. Hierdoor eist de organisatie van de HR veel van de docenten, die voortdurend cursussen, werkvormen en vakliteratuur moeten aanpassen, omdat uit de resultaten van de prestatiemeting dat nodig blijkt te zijn. Hierbij gaat het dan vooral om studenten, maar ook doordat andere participatoren, zoals het beroepenveld wensen heeft, is het curriculum en de individuele cursussen continue in ontwikkeling en beweging. Docenten ervaren dit wel als belastend, omdat het erg veel tijd kost. Daarnaast geven de docenten aan dat de organisatie van de HR erg bureaucratisch is en veel administratieve rompslomp met zich meebrengt. Daarnaast zijn er veel vergaderingen en dit is eveneens tijdrovend en gaat ten koste van het onderwijsproces. Het op de been houden van het kwaliteitszorgsysteem van de HR is dus een tijdrovende en lastige taak en docenten hebben daar moeite mee, omdat ze minder tijd overhouden voor het daadwerkelijke lesgeven.

7.2 Antwoord op de hoofdvraag

Op welke wijze heeft prestatiemeting impact op de beleidsvrijheid van managers en docenten van de Hogeschool Rotterdam?

Als de antwoorden gegeven op de deelvragen bij elkaar genomen worden, ontstaat het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Managers zien de prestatiemetingen van de HR als een instrument om de kwaliteit te waarborgen en classificeren het als behulpzaam bij het nemen van beslissingen. Het biedt namelijk inzicht in welke richting er dingen verandert dienen te worden. De prestatiemetingen, die voornamelijk de vorm hebben van tevredenheidsonderzoeken zijn voor de opleidingsmanagers niet belemmerend, maar juist behulpzaam. In zekere zin is het zo dat de opleidingsmanagers hun beslissingen goed onderbouwd kunnen nemen en daardoor meer overtuigingskracht hebben naar hun professionals toe.

De docenten koppelen de prestatiemetingen niet direct aan de aantasting van hun beleidsvrijheid, omdat het geen persoonlijke beoordeling is en de prestatiemeting onderdeel is van het kwaliteitszorgsysteem en als doel heeft verbeteringen en veranderingen te bewerkstelligen. De docenten zijn echter wel degenen die deze veranderingen en verbeteringen moeten aanbrengen en in gang zetten. Dit vergt veel van de docenten qua tijd en aanpassingsvermogen. De berg aan informatie die uit de prestatiemetingen voortvloeit is soms moeilijk te interpreteren. Door de hoge eisen die het kwaliteitszorgsysteem stelt aan de docenten komen hun eigen prioriteiten soms in botsing met de prioriteiten die de HR stelt. Daardoor wordt de afstemming van het eigen werk op de organisatie van de HR lastiger en ervaren zij meer regeldruk.

Toch achten veel docenten deze prestatiemetingen wel van belang voor de opleiding en zichzelf. Alleen de mate waarin er nu geacteerd wordt op de prestatiemetingen wordt als erg tijdrovend en lichtelijk overdreven ervaren, vanwege de vele vergaderingen en overlegvormen. Docenten zijn van mening dat er te weinig tijd overblijft voor andere werkzaamheden.

7.3 Aanbevelingen

In deze laatste paragraaf zullen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Daarbij zal eerst aangegeven worden vanuit welke normatieve uitgangspunten geredeneerd wordt. De achtergronden zijn zo duidelijk en afgebakend.

Normatieve uitgangspunten

PO-fit

Person-organisation fit wordt gedefinieerd als de mate waarin een individu past bij de organisatie. Dit kan op meerdere manieren worden gemeten, maar veruit de meest gebruikte maatstaf is de overeenkomst tussen de waarden van het individu en de waarden van de organisatie. De tweede maatstaf die gebruikt wordt is de mate van doelovereenstemming van het individu met collegae en managers.

De derde maatstaf is de mate van overeenstemming de behoeften en preferenties van het individu met de structuur van de organisatie. En de vierde maatstaf is de overeenkomsten van de karakteristieken van het individu met de karakteristieken van de organisatie.

Empirisch bewijs is geleverd dat als de PO-fit hoog is, dat werknemers dan meer tevreden zijn en een hogere betrokkenheid voelen bij de organisatie (Sekiguchi, 2004).

Veranderbereidheid

Volgens Ajzen (2006) wordt de veranderbereidheid van mensen bepaald door drie zaken: de uitkomsten die zij van het veranderingsproces verwachten, de houding van collegae en leidinggevenden tegenover het veranderingsproces en de hoeveelheid controle die zij over het proces ervaren (*Theory of Planned Behavior Diagram*, 2006).

Concrete aanbevelingen

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten en de normatieve uitgangspunten worden er een zestal aanbevelingen geformuleerd waarvan de eerste drie vooral gerelateerd zijn aan de het concept van de PO-fit, de vierde en vijfde zijn gerelateerd aan het concept van veranderbereidheid.

- 1) *Draag zorg voor een duidelijke profilering voor de werving en selectie van nieuw personeel*

Bij werving en selectie is het belangrijk dat voor de kandidaten duidelijk is voor welke waarden de Hogeschool Rotterdam staat, zodat zij kunnen inschatten of deze waarden aansluiten op hun individuele waarden. Ook in de latere ronden in het sollicitatieproces is het van belang dat er aandacht aan wordt besteed of de waarden van de Hogeschool Rotterdam passen bij de geselecteerde kandidaat. Uit het onderzoek komt immers naar voren dat als de docent goed bij de organisatie past zij zich dan meer thuis en vrijer voelen in hun doen en laten, dan als dit niet het geval is. Docenten die zich verbonden voelen met de Hogeschool Rotterdam zullen meer gemotiveerd zijn en meer medewerking verlenen, ook waar het gaat om zaken die buiten het primaire proces vallen.

2) *Geef docenten inzicht in de voor hun relevante doelen die jaarlijks worden vastgesteld*

Doelovereenstemming is van belang als men gezamenlijk iets wil bereiken. In de managementcontracten van de opleidingsmanagers staan ook doelen opgesteld die eveneens relevant zijn voor de docenten, omdat zij voor de daadwerkelijke uitvoering moeten zorgen. Als zij hiervan op de hoogte worden gebracht en in samenspraak het wat en hoe van de doelbereiking wordt vastgesteld, dan is voor iedereen duidelijk wat het eindresultaat moet zijn en hoe dat bereikt moet worden. Als managers buiten de docenten om naar bepaalde doelen streven, kan dit leiden tot onbegrip en zullen de docenten minder bereid zijn om mee te werken, dan wanneer zij op de hoogte zijn gesteld en inspraak in het proces van doelbereiking hebben gehad.

3) *Verbeter de interne communicatie*

Een effectieve en efficiënte interne communicatie tussen managers en professionals en professionals onderling komt de snelheid van het beslissingsproces te goede. Daardoor wordt het adaptief vermogen van de organisatie vergroot en dat is, zeker in een dynamische omgeving, van belang. De docenten hebben aangegeven dat er onduidelijkheid heerst over geldende regels, waardoor eenieder de regels voor zich interpreteert. Dit komt de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie als geheel niet ten goede, omdat iedereen maar datgene doet wat men goeddunkt.

Daarnaast moet er goed worden nagedacht over wat effectieve en efficiënte overlegvormen zijn en over de kwantiteit van deze overlegvormen. Net zoals de studenten meetmoe worden, kunnen docenten ook overlegmoe worden. Maak dus een duidelijke jaarplanning en vermijd zoveel mogelijk ad hoc vergaderingen. Dit zal ook de regeldruk die ervaren wordt onder docenten doen afnemen.

4) *In samenspraak een veranderproces voorbereiden en in gang zetten*

Evenals doelovereenstemming is ook overeenstemming van de richting waarin kleine of grotere veranderingen moeten plaatsvinden van belang voor het doen slagen van het veranderingsproces. Docenten zijn eerder geneigd mee te willen werken aan veranderingen als zij door middel van inspraak controle ervaren over het veranderingsproces. Als collegae hierdoor ook positiever het proces ingaan, zullen ook de uitkomsten die zij van het veranderingsproces verwachten positief zijn. Docenten vinden het namelijk onprettig als zij denken dat er allemaal beslissingen achter hun rug om worden genomen, terwijl zij wel verantwoordelijk zijn voor de daadwerkelijke uitvoering. Omdat managers al met zoveel zaken rekening moeten houden, is het handig om de docenten erbij te betrekken, omdat zij vanuit een andere invalshoek het veranderproces benaderen.

5) *Laat vorderingen in het veranderproces zien en maak ze bespreekbaar*

De motivatie van docenten wordt versterkt als ook tussentijdse resultaten in het veranderproces worden weergegeven. Als de resultaten goed zijn, dan werkt dit motiverend voor de docenten om door te gaan met de volgende stap van het veranderingsproces. Dit werkt ook positief voor de teamspirit, omdat er gezamenlijke resultaten worden geboekt. Ook dit geeft een gevoel van een bepaalde mate van controle en bovendien als blijkt dat de ingeslagen weg niet de goede blijkt te zijn, dan is het zinvol als de managers samen met de docenten bekijken wat er anders moet en iedereen is dan ook op de hoogte waarom het anders moet. Als men niet op de hoogte is waarom zaken “ineens” anders geregeld worden, dan ontstaat verwarring en dat is wederom niet bevorderlijk voor de interne communicatie.

8. Discussie

Zoals ieder onderzoek kent dit onderzoek tekortkomingen. Ten eerste is het een casestudy van slechts één instituut van één hogeschool. Het doen van algemeen geldende uitspraken is dan ook niet mogelijk. Uit dit onderzoek kunnen slechts assumpties worden geformuleerd als basis voor een uitgebreidere studie naar dit onderwerp. Als dit onderzoek bij meerdere instituten/faculteiten van meerdere hogescholen en/of universiteiten gedaan zou worden, dan is het pas mogelijk een uitspraak te doen over de invloed van prestatiemeting op de beleidsvrijheid van opleidingsmanagers en docenten in hoger onderwijsinstellingen in Nederland.

Met betrekking tot het kwantitatieve deel van het onderzoek is de tekortkoming dat er een kleine steekproef is getrokken en dat daardoor er absoluut gezien weinig respondenten hebben meegedaan aan het onderzoek, wat ten koste gaat van de validiteit. Als het onderzoek op grotere schaal zou worden uitgevoerd, met een grotere steekproef, dan worden de resultaten meer valide en wederom beter verantwoord te veralgemeniseren.

Verdere studie is nodig om tot meer algemeen geldende conclusies te komen en ik juich dit dan ook ten zeerste toe. Dit onderzoek kan bij iedere hoger onderwijsinstelling in Nederland herhaald worden, want iedere hoger onderwijsinstelling kent een prestatie-meetsysteem wat invloed uitoefent op de daar werkzame opleidingsmanagers en docenten.

9. Literatuurlijst

Boeken:

Hoogerwerf, A. (1982) *Overheidsbeleid*, Samsom, Alphen a/d Rijn

Lipsky, M. (1980), *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, Sage, New York, NY

Mentink, D. (1984) *Onderwijsbeleid en beleidsvrijheid*, Stichting voor Onderzoek van het Onderwijs Flevodruk Harlingen b.v., 's Gravenhage

Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Mouwen, C.A.M. (2004), *Strategische planning voor de moderne non-profit organisatie*, Koninklijke van Gorcum, Assen

Politt, C. & Boukaert, G. (2004), *Public Management Reform*, Oxford University Press, Oxford UK

Swanborn, P.G. (1996), *Case study's? Wat, wanneer en hoe?*, Boom, Amsterdam

Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho Uitgeverij.

Artikelen:

Behn, B., *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*, Public Administration Review, September/October 2003, Vol. 63, No. 5, pp. 586-606

Bruijn, J. de, *Prestatiemeting in de publieke sector – Strategieën om perverse effecten te neutraliseren*, Bestuurswetenschappen, 2002, nr. 2, pp. 139-160

Jongbloed, B. et al, *Research prestatie meting: Een internationale vergelijking*, Center for Higher Education Policy Studies Universiteit Twente, 2005

Korsten, A.F.A. *Prestatiemanagement: doet management ertoe? Resultaten voor organisaties of eenheden daarbinnen*, 2007, gedownload op www.arnokorsten.nl onder organiseren en management

Sekiguchi, T., *Person-organisation fit en person-job fit in employee selection: a review of the literature*, Osaka Keidai Ronshu, Vol. 54, No. 6, March 2004

Taylor, I. en Kelly, J., *Professionals, discretion and public sector reform in the UK: re-visiting Lipsky*, International Journal of Public Sector Management, 2006, vol. 19 no. 7, pp. 629-642

Wise, E., *Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services Bookreview*, Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 3, No. 5 , pp. 102-104

Websites en overige bronnen:

Ajzen, I., *Theory of Planned Behavior Diagram*

[<http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html>]

Joint Quality Initiative, *Shared 'Dublin' descriptors for Short Cycle, First Cycle, Second Cycle and Third Cycle Awards*, 18 oktober 2004

HBO-raad, *BoKS HEO*, 23 juni 2008

Hogeschool Rotterdam, *DAAROM werken wij met het Rotterdams onderwijsmodel*, juni 2010

Hogeschool Rotterdam, *Analyse t.b.v. het optimaliseren van enquêtes en onderzoeken*, 28 maart 2008

Hogeschool Rotterdam, *Handboek kwaliteit van Hogeschool Rotterdam*, februari 2011

NVAO, *Over NVAO*

[http://www.nvao.net/over_nvao]

NVAO, *Kwaliteitsverklaring NVAO*, 10 april 2006

NVAO, *Nederlands kwalificatieraamwerk hoger onderwijs*, 15 december 2008

ScienceGuide, *Opheldering over overhead HO*, 16 maart 2011

[<http://www.scienceguide.nl/201103/opheldering-over-overhead-ho.aspx>]

ScienceGuide, *Werkgevers willen HO fors aanpakken*, 18 maart 2011

[<http://www.scienceguide.nl/201103/werkgevers-willen-ho-fors-aanpakken.aspx>]

ScienceGuide, *Overhead geen twistpunt meer*, 22 maart 2011

[<http://www.scienceguide.nl/201103/overhead-geen-twistpunt-meer.aspx>]

ScienceGuide, *Studiesucces ondermijnt top5-ambitie*, 28 maart 2011

[<http://www.scienceguide.nl/201103/studiesucces-ondermijnt-top5-ambitie.aspx>]

St-AB.nl, *Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek*

[http://www.st-ab.nl/wetten/0718_Wet_op_hoger_onderwijs_en_wetenschappelijk_onderzoek_WHW.htm]

Bijlagen

Bijlage 1: frequent gebruikte afkortingen

Bijlage 2: Interviewvragen managers

Bijlage 3: Surveyvragen docenten

Bijlage 4: PDCA-cycli van de Hogeschool Rotterdam

Bijlage 1: frequent gebruikte afkortingen

BOKS: Body of Knowledge and Skills

CE: Commerciële Economie

COM: Communicatie

CvB: College van Bestuur

HBO: Hoger Beroeps Onderwijs

HR: Hogeschool Rotterdam

IMR: Instituutsmedezeggenschapsraad

Instituut COM: commercieel instituut

JQI: Joint Quality Initiative

NVAO: Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie

PO-fit: Person-Organisation-fit

QF-EHEA: Quality Framework - European Higher Education Area

SMM: Sport, Marketing & Management

SMB: Small Business & Retail Management

Bijlage 2: Interviewvragen managers

➤ Inhoudelijke vrijheid

- Dit is de beleidsruimte betreffende de doeleinden en de inhoud van het beleid.

- 1) Is er sprake van eigen beleid hoe een opleiding vorm te geven en wat zijn hierin niet vrij te bepalen onderdelen?
- 2) Wat is uw oordeel over deze niet vrij te bepalen onderdelen?
- 3) Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan het vrij vorm te geven deel van een opleiding?
- 4) In welke mate is er volgens u sprake van systeembevrediging?

➤ Organisatorische vrijheid

- Dit is de beleidsruimte betreffende de interne en externe vormgeving van de van de organisatie.

- 5) Zijn er eisen aan de opbouw van de organisatie? Zo ja wie stelt deze eisen?
- 6) Welke wijze van management wordt gehanteerd?
- 7) In hoeverre is er een vrije keuze m.b.t. de externe vormgeving van de organisatie?

➤ Participatorische vrijheid

- Dit is de beleidsvrijheid betreffende de inschakeling van betrokkenen bij het beleidsproces.

- 8) Welke belangengroepen moeten worden betrokken bij de vormgeving van het onderwijs en welke belangengroepen heeft de Hogeschool vrijwillig betrokken?
- 9) Hoe is deze betrokkenheid georganiseerd en wat is de mate van formaliteit van deze contacten?
- 10) Wat is de concrete bijdrage van deze betrokkenen aan de vormgeving van het onderwijs?

➤ Instrumentele vrijheid

- Dit is beleidsvrijheid betreffende het gebruik van financiële, personele en materiële middelen.

- 11) Op grond waarvan en met welk doel worden financiële middelen ingezet/verdeeld?
- 12) Op grond waarvan en met welk doel worden FTE's ingezet/verdeeld?
- 13) Op grond waarvan en met welk doel worden materiële middelen ingezet/verdeeld?
- 14) Worden er eisen gesteld aan de verdeling van middelen? Zo ja wie stelt deze eisen?

➤ Prestatiemeting

- 15) Zijn er verplichte metingen via een standaardformat (NVAO of HBO-raad) of heeft de Hogeschool Rotterdam een hoge mate van autonomie m.b.t. de vormgeving en de uitvoering van prestatiemetingen?
- 16) Welke meting(en) zijn het meest relevant om op de sturen en waarom?
- 17) Is de frequentie van de meting van belang bij het sturen?
- 18) Wat wordt er met de resultaten van de metingen gedaan?
- 19) Zijn de resultaten van de metingen ook ter inzage voor (alle) belanghebbenden?
- 20) In hoeverre zijn de prestatiemetingen van belang voor het bestuur van de Hogeschool Rotterdam?

Bijlage 3: Surveyvragen docenten

➤ Algemeen

Geslacht:

- 1) Man
- 2) Vrouw

Leeftijd:

- 1) 21-30 jaar
- 2) 31-40 jaar
- 3) 41-50 jaar
- 4) 51-60 jaar
- 5) 61- 66 jaar

Hoogst genoten opleiding:

- 1) HBO
- 2) WO
- 3) Post academisch

Aantal jaren werkzaam bij de HES / Hogeschool Rotterdam:

- 1) 1-5 jaar
- 2) 6-10 jaar
- 3) 11-20 jaar
- 4) 21-30 jaar
- 5) 31- 40 jaar

Huidige functie:

- 1) Docent
- 2) Docent en cursushouder
- 3) Docent en minorhouder
- 4) Docent met andere coördinerende functies (stage/toetsontwikkeling ed.)
- 5) Anders, nl.....

➤ Vrijheid in regeltoepassing:

Er zijn veel regels waar ik me aan moet houden tijdens het doceren.

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

De bij de voorgaande stelling bedoelde regels komen grotendeels overeen met wat mijn eigen gedachten zijn van goed docentschap.

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Er zijn veel regels waar ik me aan moet houden bij mijn overige werkzaamheden.

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

De bij de voorgaande stelling bedoelde regels komen grotendeels overeen met wat mijn eigen gedachten zijn van goed docentschap.

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Ik ervaar de afstemming van mijn eigen werk op die van de organisatie van de Hogeschool als problematisch

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Wat is lastig en/of makkelijk in deze afstemming?

Er is sprake van toenemende regeldruk

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Noem 3 opties hoe regeldruk zou kunnen afnemen:

1)

2)

3)

➤ Vrijheid in waarden:

De normen en waarden van de Hogeschool Rotterdam komen overeen met mijn eigen professionele normen en waarden

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Je krijgt voldoende vrijheid om je eigen normen en waarden over te brengen tijdens de uitoefening van je beroep

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Voldoende vrijheid m.b.t. normen en waarden uitdragen is belangrijk voor mijn waardering van mijn beroep

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Ik ben tevreden over mijn eigen kennisniveau

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Ik ben tevreden over het niveau van mijn eigen vaardigheden

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Het basisniveau van kennis en vaardigheden van het eigen vakteam is voldoende

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Het basisniveau van kennis en vaardigheden in het onderwijsteam CE als geheel is voldoende

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

De ondersteuning vanuit het managementteam van de Hogeschool is voldoende

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

De ondersteuning vanuit de facilitaire dienst van de Hogeschool is voldoende

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

De ondersteuning vanuit de roosterdienst van de Hogeschool is voldoende

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

➤ Vrijheid in taakuitvoering:

Ik heb voldoende vrijheid om mijn taken uit te voeren op mijn eigen manier

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Dit blijkt uit:

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Toelichting:

➤ Prestatiemeting

Studenttevredenheidonderzoeken zijn belangrijk voor de Hogeschool Rotterdam

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Student tevredenheidonderzoeken zijn belangrijk voor mij als docent

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Ik onderneem uit mijzelf altijd actie naar aanleiding van de uitkomsten

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Mijn manager moet mij verplichten actie te ondernemen, anders vind ik het onnodig

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Deze onderzoeken tasten mijn vrijheid in de uitoefening van mijn beroep aan

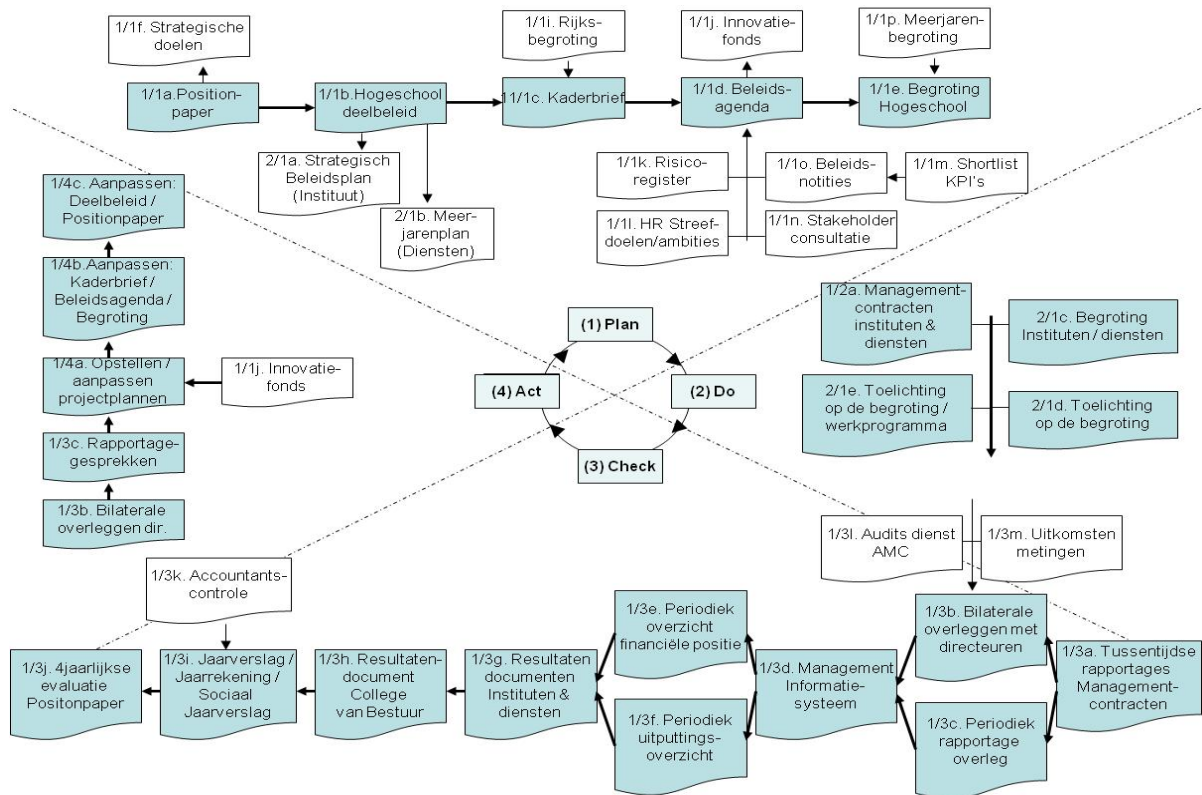
- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

Het managementteam hecht onevenredig veel waarde aan deze student tevredenheidonderzoeken

- 1) volledig mee eens
- 2) mee eens
- 3) noch eens, noch oneens
- 4) mee oneens
- 5) volledig mee oneens

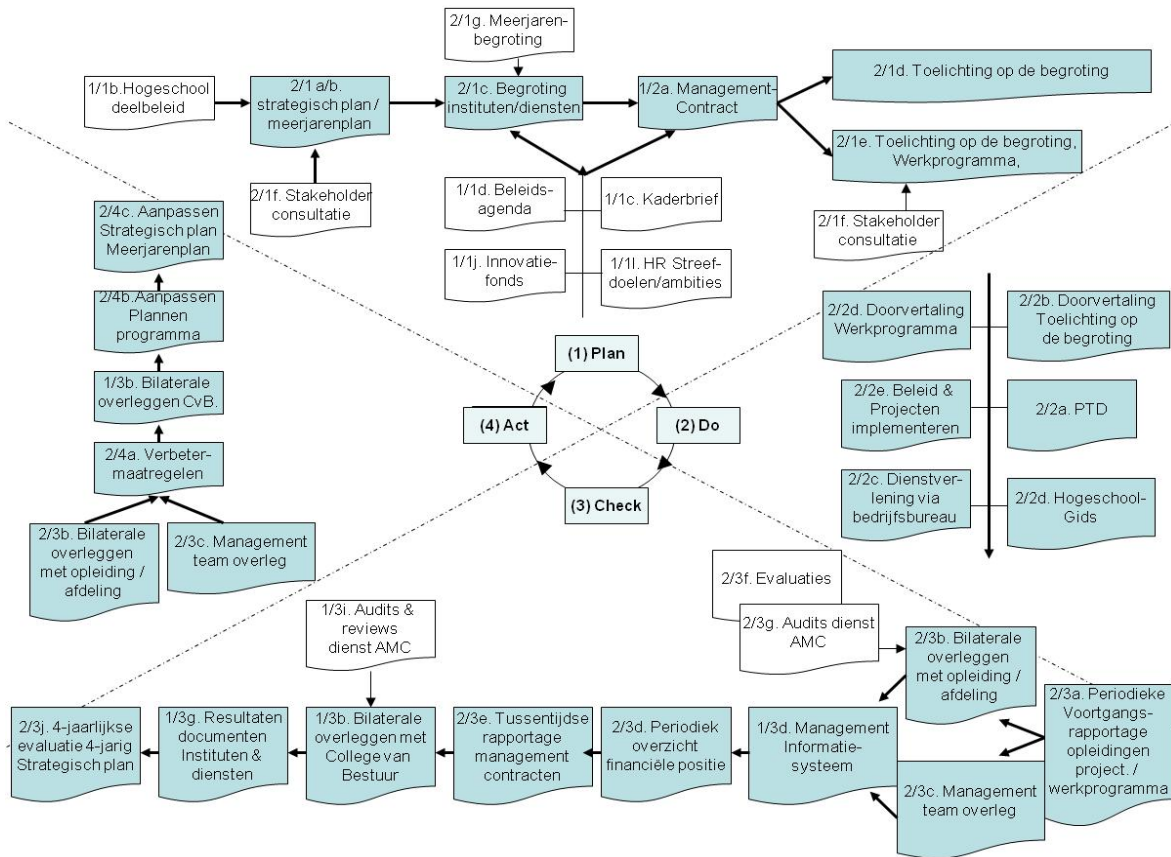
Bijlage 4: PDCA-cycli van de Hogeschool Rotterdam

De PDCA cyclus op Hogeschool niveau (2011: 16):

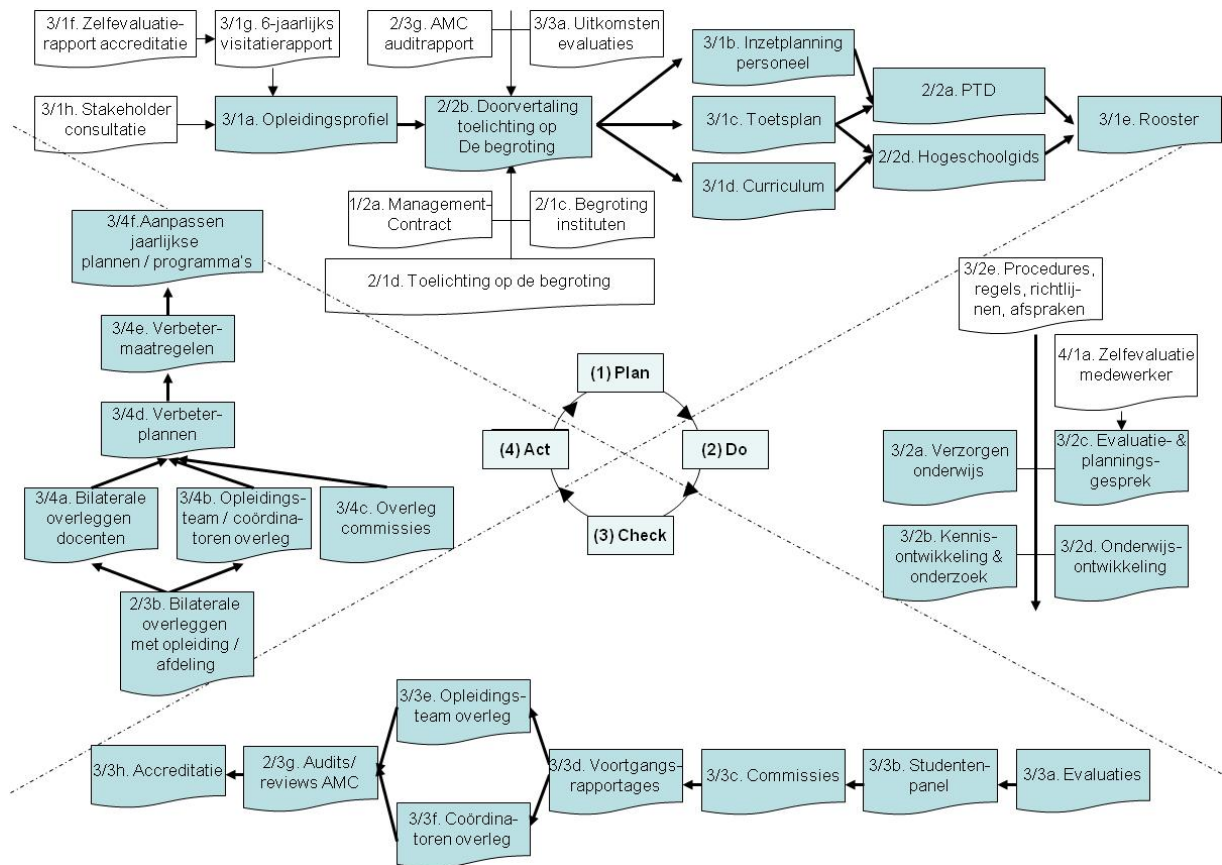


De PDCA cyclus op instituutsniveau en dienstniveau (2011:

30):



De PDCA cyclus op opleidingsniveau (2011: 41):



De PDCA cyclus op medewerkersniveau (2011: 50):

