

**De gedreven school** ®

Op weg naar affectief en effectief gedreven onderwijs

dr. A. A. de Waal MBA en mr. L.A.F.M. Kerklaan

41

Ontwikkelingen en Ideeën  
Nummer 41

1e druk  
december 2002

Redactionele verzorging en vormgeving:  
Georgette Tavenier en Hester Stork

Met dank aan mevrouw drs. A.W. Wolters (VBKO) en  
de heer J.M. Gelauf (VBKO/MenO) voor hun commentaar

© Copyright by Holland Consulting Group, december 2002

Behoudens de in of krachtens de auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke goedkeuring van Holland Consulting Group te Amsterdam.

De nog beschikbare O&I-boekjes zijn online verkrijgbaar via onze internetsite: [www.hcg.net](http://www.hcg.net)

## Inhoud

Inleiding .....	5
1 Prestatiemanagement in het onderwijs: wenselijk en nodig? .....	7
1.1 Een nieuwe stijl van leidinggeven .....	7
1.2 Wenselijkheid van prestatiemanagement in het onderwijs .....	8
2 Prestatiemanagement in het onderwijs: hoe ziet dat eruit? .....	11
2.1 Het concept prestatiemanagement .....	11
2.2 Het concept uitgewerkt voor het primair onderwijs .....	11
2.3 Een praktisch hulpmiddel: de schoolcockpit .....	18
3 Prestatiemanagement in het onderwijs: welke barrières zijn er? .....	24
3.1 Prestatiemanagement: kans of bedreiging? .....	24
3.2 Welke mogelijke barrières zijn aanwezig? .....	26
4 Invoeren van prestatiemanagement: hoe doe je dat? .....	30
4.1 Aandacht voor de prestatiemanagementingrediënten .....	30
4.2 De invoeringsaanpak .....	31
4.3 Welke vraagstukken spelen bij de invoering? .....	33
4.4 Randvoorwaarden voor de invoering .....	36
5 Tot slot .....	40
De geautomatiseerde schoolcockpit door <i>benchmarking</i> .....	41
De auteurs .....	42
Holland Consulting Group en Studiepunt Besturenraad/VBKO .....	44
Recent door HCG gepubliceerde boeken .....	45
Kerngegevens Holland Consulting Group .....	48
Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I .....	49



## Inleiding

Scholen kenmerken zich doordat het affectief gedreven organisaties zijn. Dat is een bijzonder waardevol gegeven, een strategie zo men wil om de school doelstellingen te realiseren. Maar is deze strategie nog wel toereikend? Immers, de omgeving van de school wordt snel turbulenter. De verhouding tussen bestuur en management verandert. Het toezicht van de inspectie ondergaat wijzigingen. De buitenwacht legt meer nadruk op aantoonbare onderwijskundige prestaties. Prestaties van scholen worden vergeleken. Scholen moeten in toenemende mate in effectiviteitstermen gaan denken. Ze moeten uitgebreider verantwoording afleggen. Op alle niveaus worden meer of betere prestaties verlangd. Verdere professionalisering van scholen en leraren kan niet uitblijven en leidt tot kwaliteitszorg en competentie management. Het kwaliteits-instrumentarium van de schoolleiding wordt daarbij steeds uitgebreider (zie bijvoorbeeld [www.kwaliteitsring.nl](http://www.kwaliteitsring.nl)). Scholen, besturen en management staan voor de vragen 'Wat moeten we hiermee?', 'Wat is het verband tussen al deze instrumenten?', 'Hoe pakken we dit aan?'. De uitdaging die voorligt is deze: 'Wat te doen om onze school behalve affectief ook effectgedreven te maken?'

Ervaringen laten zien dat kwaliteitszorg binnen het onderwijs kan worden opgevat als – integraal – prestatie management. Prestatiemanagement van scholen betreft immers het vergroten van het beleidsvoerend vermogen, het doen van richtinggevende keuzen, het ontwikkelen van kengetallen, het opzetten van een vroegtijdig waarschuwingssysteem voor besturen, het ontwikkelen van actieplannen en het daarop gebaseerde interne scholingsaanbod en tenslotte het ontwikkelen van methoden om schoolprestaties onderling te vergelijken.

In dit O&I-boekje zullen we aangeven dat het toepassen van prestatie management de schoolleiding helpt om:

- in te spelen op een omgeving die steeds hogere eisen stelt;
- leraren te motiveren voor en te helpen bij het realiseren van schooldoelstellingen;
- transparante rekenschapsrelaties aan te gaan met bestuur, bovenschoolsmanagement en inspectie;
- zelf een betere leider te worden.

Op 24 en 26 september en 3 oktober 2002 hebben, tijdens de kwaliteitsdagen voor het primair onderwijs van Q\*Primair in Zwolle,

Eindhoven en Rotterdam, diverse workshops plaatsgevonden. In één van deze workshops stond het onderwerp prestatie management centraal. Deze workshop werd verzorgd door de auteurs van dit O&I-boekje. De belangrijkste opmerkingen die werden gemaakt tijdens de discussies in die workshop hebben wij samengevat. Deze input is, samen met ander door ons ontwikkeld materiaal over prestatie management, samengevoegd tot een algemeen beeld dat weergeeft 'wat er allemaal bij komt kijken' als het gaat over prestatie management in het primair onderwijs.

Dit O&I-boekje is opgezet rondom de discussievragen van de workshops:

1. Is prestatie management in het onderwijs gewenst of nodig?
2. Hoe kan prestatie management in het onderwijs eruit zien?
3. Welke mogelijke barrières zijn naar verwachting aanwezig?
4. Welke vraagstukken zullen bij daadwerkelijke invoering een rol spelen?

Wij, de auteurs, hopen met dit O&I-boekje een aanzet te geven tot een discussie over de vraag hoe het prestatie managementsysteem van een kwaliteitsgedreven school eruit kan zien. We hebben ons bij het schrijven vooral laten leiden door onze ervaringen in het primair onderwijs, de reacties die wij kregen in de workshop tijdens de kwaliteitsdagen van Q\*Primair en door ons samenwerkingsverband met Studiepunt *Besturenraad/VBKO*. We nodigen de lezer van harte uit reacties en ervaringen uit te wisselen, niet alleen met betrekking tot het primair onderwijs maar voor de gehele onderwijssector.

Mr. Leo A.F.M. Kerklaan / 06.54396073 / kerklaan@hcg.net  
Dr. André A. de Waal / 06.51232322 / waal@hcg.net

Voor meer informatie, zie [www.hollandperformancecenter.nl](http://www.hollandperformancecenter.nl).

# 1 Prestatiemanagement in het onderwijs: wenselijk en nodig?

## 1.1 Een nieuwe stijl van leidinggeven

U kent vast wel de uitdrukking: 'meten is weten'. Maar wist u ook dat dit gezegde nog een tweede gedeelte heeft? De volledige uitdrukking luidt namelijk: 'meten is weten, veel meten is zweten, te veel meten is vergeten'. Dat raakt precies de kern van prestatiemanagement. Prestatiemanagement is namelijk veel meer dan prestatiemeting, het 'simpelweg' meten van de prestaties van een organisatie. Veelal krijgt het meten van prestaties teveel aandacht. Vaak schieten we door en dan ontstaat het fenomeen van *information overload*. Dat is het verschijnsel waarbij een manager wordt overspoeld met data waarvan slechts een beperkt gedeelte nodig is om de juiste beslissingen te nemen. In de praktijk is bij het meten van prestaties niet alle informatie die verstrekt wordt relevant. Als managers teveel informatie krijgen, worden ze afgeleid door minder ter zake doende feiten wat ten koste gaat van de tijd die ze kunnen besteden aan zaken die er echt toe doen.

Prestatiemanagement nu is, zoals de Engelsen zo mooi zeggen, *the art of getting things done*. Dingen voor elkaar krijgen betekent het ontwikkelen van een organisatie- en schoolvisie, met die visie als vertrekpunt het enthousiasmeren en in beweging krijgen van de organisatie, de school en leraren en er voor zorgen dat de geformuleerde doelstellingen domineren boven autonomie van leraren. De bovenschoolse manager en de schoolleiding staan hierbij voor de opgave om een nieuwe stijl van leidinggeven en de bijbehorende manier van werken te implementeren.

De kern van prestatiemanagement in het onderwijs is dat het hier gaat om een stijl van leidinggeven waarbij de te bereiken resultaten (opbrengsten) van tevoren zijn aangegeven. Deze stijl van resultaatgericht leidinggeven wordt getypeerd door het stellen van duidelijke doelen, de voortdurende terugkoppeling over behaalde resultaten, het vragen aan de mensen in de organisatie om flexibiliteit en nadrukkelijke aandacht voor het individu. Voor alles gaat prestatiemanagement in het onderwijs om het beste te halen uit de leerling, de leraar en de school, door het streven naar voortdurende verbetering van prestaties op alle niveaus binnen de schoolorganisatie.

Prestatiemanagement is dus voor alles een stijl van leidinggeven. In dat verband is prestatie meting niet meer dan een noodzakelijke voorwaarde om prestatie management te kunnen bedrijven. Daarnaast is inherent aan prestatie management dat het zowel terugkijkt (behaalde prestaties) als vooruitblijkt (geprognosticeerde resultaten). Om binnen het onderwijs prestatie management te implementeren, zullen niet zozeer de meting aspecten maar juist de gedragsmatige aspecten veel aandacht van de leiding moeten krijgen. Het succes van prestatie management, en de bijbehorende stijl van leidinggeven, hangt af van:

- de bijdrage ervan aan een positief zelfbeeld bij leraren;
- de juistheid en concreetheid waarmee de te bereiken doelstellingen en te behalen resultaten met het team zijn bepaald en van tevoren zijn aangegeven;
- de acceptatie door leiding en leraren van de meetbare grootheden waarin de resultaten zijn aangegeven;
- het geven van voortdurende *feedback* over de bereikte resultaten ten opzichte van de normen en de waardering voor de bijdrage die de leraar daaraan heeft geleverd;
- de continue aandacht voor het effectiever, flexibeler en omgevingsgericht functioneren;
- het creëren van een beter werkklimaat waarin frank en vrij over prestaties gesproken kan worden, zonder dat meteen wordt 'afgerekend'.

## **1.2 Wenselijkheid van prestatie management in het onderwijs**

Vrijwel alle deelnemers aan de workshop tijdens de kwaliteitsdagen voor het primair onderwijs van Q\*Primair vonden dat prestatie management, en dan vooral de resultaatgerichte stijl van leidinggeven die dit met zich meebrengt, positieve effecten kan hebben in het onderwijs. De invoering ervan is gewenst, omdat het een belangrijke bijdrage (versnelling) kan leveren aan het daadwerkelijk inbedden van kwaliteit in het onderwijs. Tijdens de workshops werd onder meer het volgende naar voren gebracht:

- Prestatie management moet gerelateerd worden aan de specifieke besturingsniveaus binnen het primair onderwijs. Er worden drie niveaus onderscheiden, het bovenschools-, school- en het leraarniveau.



- Het meetbaar maken van prestaties vormt een goede aanvulling op een moderne stijl van leidinggeven binnen de school. Door met het team een beperkt aantal te meten zaken af te spreken en deze ook daadwerkelijk meetbaar te maken, kan binnen het team periodiek de voortgang worden besproken en kan verbetering in gang worden gezet.
- Prestatiemanagement vormt het complement van de inmiddels breed ingezette competentieontwikkeling en invoering van competentie-management binnen het primair onderwijs.
- Het gebruik van prestatiemanagement kan bijdragen aan het verkrijgen van meer focus. Schoolleiding en team kunnen (moeten) zich niet overal op richten, maar zullen – hoe moeilijk dat ook is – prioriteiten moeten stellen. Daarmee kan men zich richten op die grootheden die de identiteit van de school representeren. Focus aanbrengen is essentieel voor het behalen van goede prestaties.

In dit boekje wordt het concept van prestatiemanagement vooral uiteengezet vanuit het perspectief van schoolleiding en team. Daarmee zou de suggestie kunnen worden gewekt dat het concept van prestatie-management slechts toepasbaar is op één besturingsniveau binnen de schoolconstellatie. Het concept is evenwel toepasbaar op alle besturingsniveaus. Tijdens de workshops werd onder meer herhaaldelijk aangegeven dat het concept een betere afstemming mogelijk maakt tussen bestuursbeleid en schoolbeleid. De visie en de missie van het bestuur moeten immers een concreet kader bieden voor schoolontwikkeling. In de ‘bovenschoolse cockpit’ kan de realisatie van het bestuursbeleid over een reeks van scholen worden gemonitord. De principes uit dit O&I-boekje kunnen daarbij gewoon worden toegepast. Het cockpitprincipe kan ook op leraarniveau worden toegepast. Door ‘aanschakeling’ van dit laatste niveau kan prestatiemanagement zich expliciet richten op het bereiken van doelen die rechtstreeks de klas en de leerlingen betreffen. Na invoering van prestatiemanagement beschikken dan ook alle besturingsniveaus over toereikende informatie.



## **2 Prestatiemanagement in het onderwijs: hoe ziet dat eruit?**

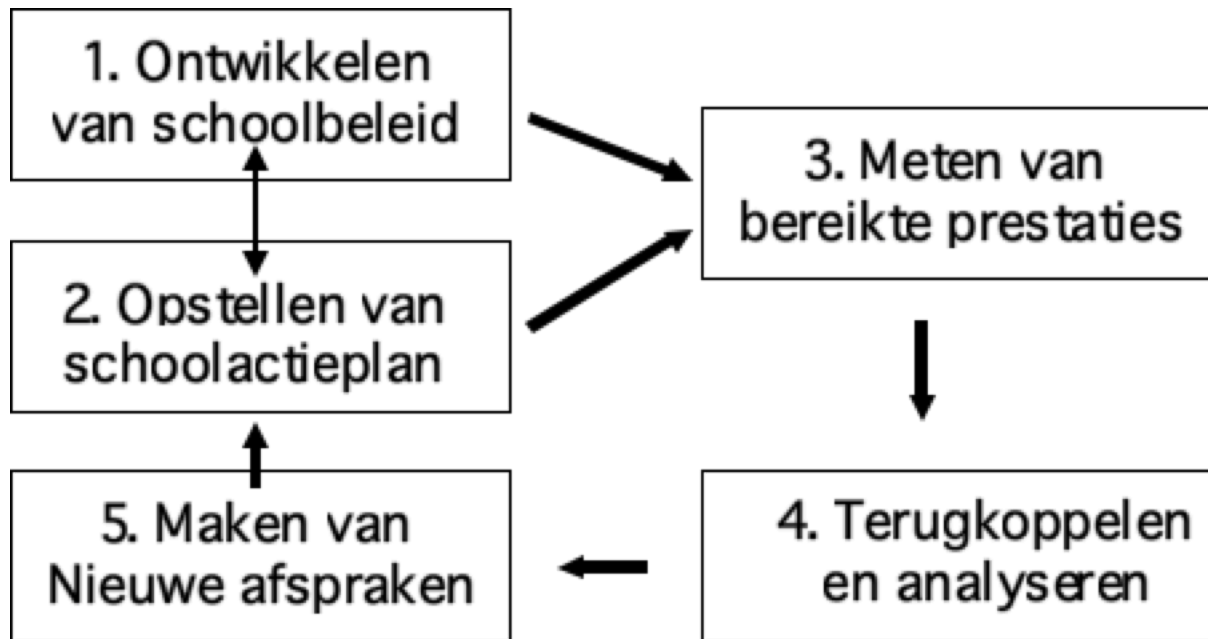
### **2.1 Het concept prestatie management**

Prestatiemanagement is een managementconcept dat ontwikkeld is in het bedrijfsleven als logisch uitvloeisel van de al langer bestaande aandacht voor kwaliteitsmanagement in die sector. De reden om op prestatie management over te gaan was dat profitorganisaties naar een manier zochten om een zo goed mogelijk verband te kunnen leggen tussen de ondernemingsstrategie en de te behalen resultaten (prestaties). Men wilde dit verband enerzijds leggen om binnen de organisatie de energie zoveel mogelijk op de juiste zaken te richten (namelijk het bereiken van de organisatiedoelstellingen), anderzijds om verantwoording af te kunnen leggen aan hogere niveaus in de organisatie en/of de buitenwereld.

Inmiddels is veel ervaring opgedaan met prestatie management, zowel in de profitsector als de non-profitsector. Steeds meer onderzoeken in die sectoren tonen aan dat goed prestatie management positieve effecten heeft op de resultaten van de organisatie. De teneur is dat prestatie management gedreven organisaties zowel financieel als niet-financieel beter presteren dan organisaties die dat niet of minder zijn. De verklaring die hiervoor wordt gegeven is, dat prestatie management de aandacht van de gehele organisatie voortdurend richt op het behalen van de doelstellingen van de organisatie en bovendien helpt om de individuele manager en medewerker te laten zien hoe ze zelf (kunnen) bijdragen aan het behalen van die doelstellingen. De conclusie van de onderzoeken is dat het klaarblijkelijk voor organisaties de moeite loont om te investeren in het introduceren van prestatie management.

### **2.2 Het concept uitgewerkt voor het primair onderwijs**

Ook in het onderwijs speelt het verband tussen strategie en prestaties een grote rol. Het toepassen van het concept prestatie management binnen het onderwijs is gevisualiseerd in figuur 1.



*Figuur 1: Prestatiemanagement in het primair onderwijs*

In het schema herkent men de cyclische aanpak van prestatie-management en kwaliteit. De cyclus kan worden ingezet vanuit twee perspectieven: beheersing en ontwikkeling. Er is daarbij sprake van een schijnbare paradox. Kwaliteitsbeheersing vraagt standaarden, normering en controle. Kwaliteitsontwikkeling vraagt om maatwerk, differentiatie en toesnijding naar alle niveaus in een organisatie. Het idee leeft in het primair onderwijs dat prestatimanagement zich vooral richt op kwaliteitsbeheersing en men stelt dat vervolgens op één lijn met controle en normering. Dit geldt echter slechts voor die onderwerpen die een school verplicht is te beheersen of wenst te beheersen. Dus voor die zaken waarvoor een ondergrens te definiëren is. Prestatiemanagement is echter vóór alles een op ontwikkeling gerichte stijl van leidinggeven, waarbij stapje voor stapje het doel wordt bereikt. Hierbij spelen zowel evalueren als bijstellen (net zo als bij beheersen) een centrale rol. Kortom: het cyclische karakter van prestatimanagement is vanuit beide perspectieven noodzakelijk.

Het concept van prestatimanagement is van toepassing op meerdere niveaus binnen het primair onderwijs. Dat kan zijn op het schoolniveau,

maar ook op het bovenschoolsniveau. De deelprocessen van prestatie-management zijn hieronder beschreven met het schoolniveau voor ogen.

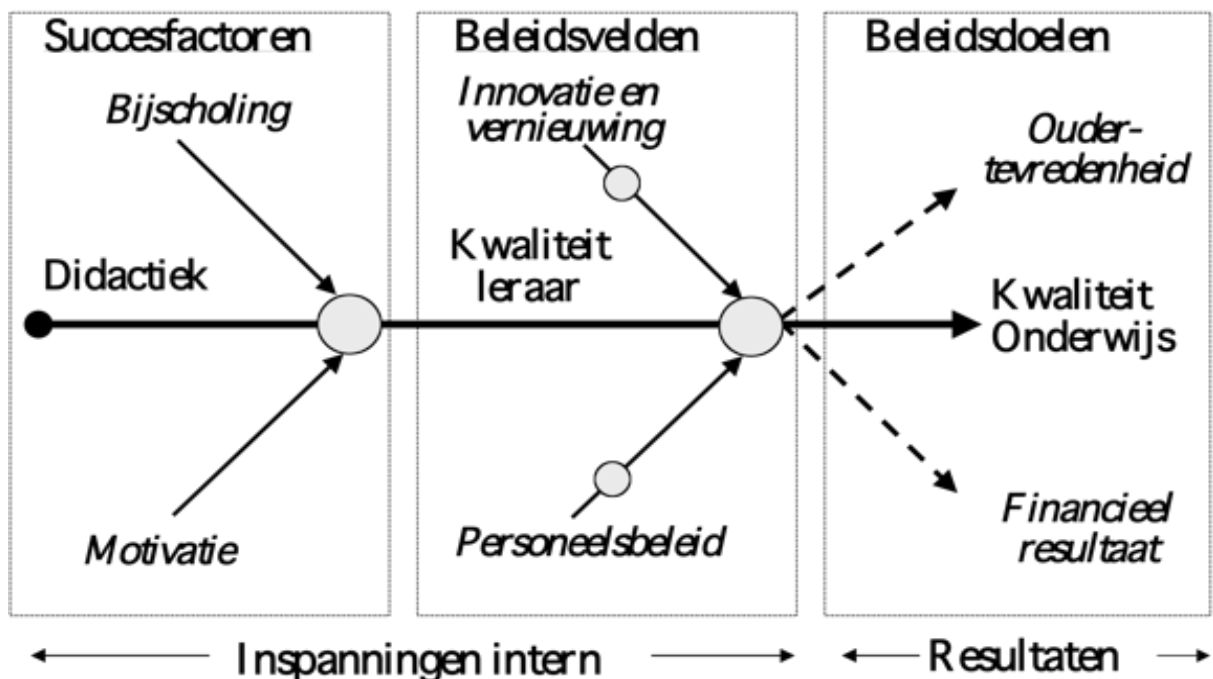
### 1. Ontwikkeling van schoolbeleid

In dit deelproces wordt een kernachtig langetermijnbeleid voor de school geformuleerd, compleet met daaruit afgeleide strategische doelstellingen. Deze doelstellingen worden opgesteld vanuit een visie op de maatschappelijke functie van de school. De school kan door de buitenwacht aan (het werken aan) deze doelstellingen worden herkend. Men zegt ook wel dat deze doelstellingen de externe karakteristieken van de school vormen. Voorbeelden van strategische doelstellingen zijn: betere onderwijsresultaten, invoeren van een onderwijskundige vernieuwing, invoeren van competentie-ontwikkeling, tevredenheid bij ouders, professionele communicatie met alle doelgroepen, of betere financiële resultaten. De doelstellingen worden uitgewerkt in meetbare verbeteringen van de extern aantoonbaar te leveren prestaties. Op die manier ontstaat een meerjarenbeleidsplan.

### 2. Opstellen van een schoolactieplan

In dit deelproces wordt een duidelijk en operationeel actieplan voor de komende periode geformuleerd dat is gericht op verbeteringen binnen de school die nodig zijn om de afgesproken lange termijn resultaten te realiseren. Het betreft hier uiteraard verbeterafspraken die in het overleg tussen schoolleiding en leraren zijn tot stand gekomen. Voorbeelden van dergelijke verbeterafspraken zijn: het ontwikkelen van een vernieuwd onderwijsaanbod, vernieuwing van leermiddelen, invoering van informatiecommunicatietechnologie als geïntegreerd onderdeel van het onderwijsaanbod, acties om het veilig klimaat binnen de school te versterken, en versterking van de pedagogisch-didactische kwaliteit van medewerkers, bijvoorbeeld door invoeren van competentie management of door invoering van vormen van intervisie.

Het operationele actieplan is niets anders dan een verzameling binnen de school te realiseren activiteiten voor de komende periode. Goed prestatie management brengt met zich mee dat de realisatie van die activiteiten ook wordt geëvalueerd en bijgestuurd. Bij het opstellen van een actieplan blijkt veelal dat meerdere middelen kunnen bijdragen aan het realiseren van dezelfde doelstelling. Hierdoor wordt een meer integrale benadering van kwaliteit mogelijk. In het voorbeeld in figuur 2 blijkt dat een beleidsdoel door acties op een meerdere beleidsvelden gediend kan worden. Per beleidsveld zijn er ook meerdere succesfactoren die leiden tot evenzo vele mogelijkheden tot het nemen van actie. Tegelijkertijd laat het schema het verband zien tussen langetermijndoelen en kortetermijnacties. Een dergelijk schema wordt wel aangeduid als doel-middelhiërarchie.



Figuur 2: Voorbeeld van een doel-middelhiërarchie van een school

In het *voorbeeld* van figuur 2 ziet de school drie aangrijpingspunten om de strategische doelstelling 'verhoog kwaliteit onderwijs' te bereiken, namelijk innovatie en vernieuwing, de kwaliteit van de leraar, en het personeelsbeleid. Op grond van kennis en ervaring binnen school en schoolleiding worden dergelijke aangrijpingspunten (ook wel zoekvelden genoemd) geselecteerd. Binnen het zoekveld 'kwaliteit van de leraar' komen (na discussie) drie factoren in aanmerking om te worden beïnvloed, te weten: bijscholing, de didactische bekwaamheid en de motivatie van de leraar. Vanwege het grote belang hiervan worden ze ook wel aangeduid als kritische succesfactoren. De leiding van de school heeft nu als taak ervoor te zorgen voor deze factoren interne doelstellingen en acties te ontwikkelen.

Tijdens de workshop noteerden wij de volgende tips bij het ontwikkelen van een schoolactieplan:

- de schoolleiding moet altijd de dialoog met het team zoeken bij het ontwikkelen van de gewenste acties;
- visualiseer de dialoog; laat de doel-middelhiërarchie tijdens de bijeenkomst met het team ontstaan;

- houd de ambities beperkt: hooguit 15% van de tijd is beschikbaar voor invoeren van vernieuwingen;
- maak het team duidelijk dat tijdens de verbouwing de winkel open moet blijven, en dat men 85% van de tijd moet besteden om de winkel draaiende te houden;
- sluit aan bij dat wat goed gaat;
- focus op mensen en niet op systemen;
- koppel de zaken (integraliteit). Richt je energie op integratie van bestaande acties gericht op een beperkt aantal lange termijn doelen.

### 3. Meten van prestaties

Dit deelproces begint met het opzetten van een meetsysteem dat aansluit op zowel de strategische als interne doelstellingen en kritische succesfactoren. Bij het ontwerpen van het prestatiemeetsysteem gaat het erom beide soorten doelstellingen te operationaliseren in grootheden die in de praktijk goed te meten zijn. Ter toelichting twee voorbeelden op basis van figuur 2:

- Het succesvol behalen van de strategische doelstelling ‘verhogen van klanttevredenheid’ kan worden gemeten met het aantal klachten van ouders of het percentage tevreden ouders, zoals dat blijkt uit de jaarlijkse enquête.
- Het succesvol behalen van de interne doelstelling ‘verhogen kwaliteit van de leraren’ is onder meer afhankelijk van hun didactische vaardigheden. Deze vaardigheden kunnen gemeten worden met het aantal leraren dat voldoet aan het competentieprofiel. Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn het aantal leraren dat didactiekcursussen heeft afgerond om te kunnen voldoen aan dat profiel. De voorbeelden geven aan dat er bij opstellen van dergelijke meetpunten specifiek vanuit de situatie van de school moet plaatsvinden.

In de praktijk blijkt dat veel managementteams (overigens ook buiten het onderwijs) met het meetbaar maken van de gewenste prestaties grote moeite hebben. Toch is het nodig dat een dergelijk meetsysteem er komt. Immers, alleen dan kunnen de gewenste gegevens met een dusdanige frequentie gemeten, verwerkt en gedistribueerd worden dat scholen en hun leiding altijd beschikken over informatie over hoe ze het doen op hun doelstellingen.



#### 4. Terugkoppelen en analyseren

In dit deelproces worden de daadwerkelijk geleverde prestaties ten opzichte van de gestelde doelen of prognoses periodiek beoordeeld. Juist hier doet zich de beschreven paradox gelden. Vanuit het oogpunt van beheersing is het van belang om tijdige correctieve of preventieve maatregelen te kunnen ondernemen om de doelstellingen alsnog te realiseren. Veelal is het belangrijker om vanuit het ontwikkelingsperspectief terug te koppelen ofwel professioneel met hen te converseren over de bereikte resultaten. Daarbij moet een zodanig klimaat worden geschapen dat men zich veilig voelt om de eigen fouten bespreekbaar te maken en te analyseren met collega's hoe een en ander kan worden verbeterd. Met name op leraarniveau biedt dit interessante mogelijkheden om specifiek waarneembaar gedrag bespreekbaar te maken en te ontwikkelen.

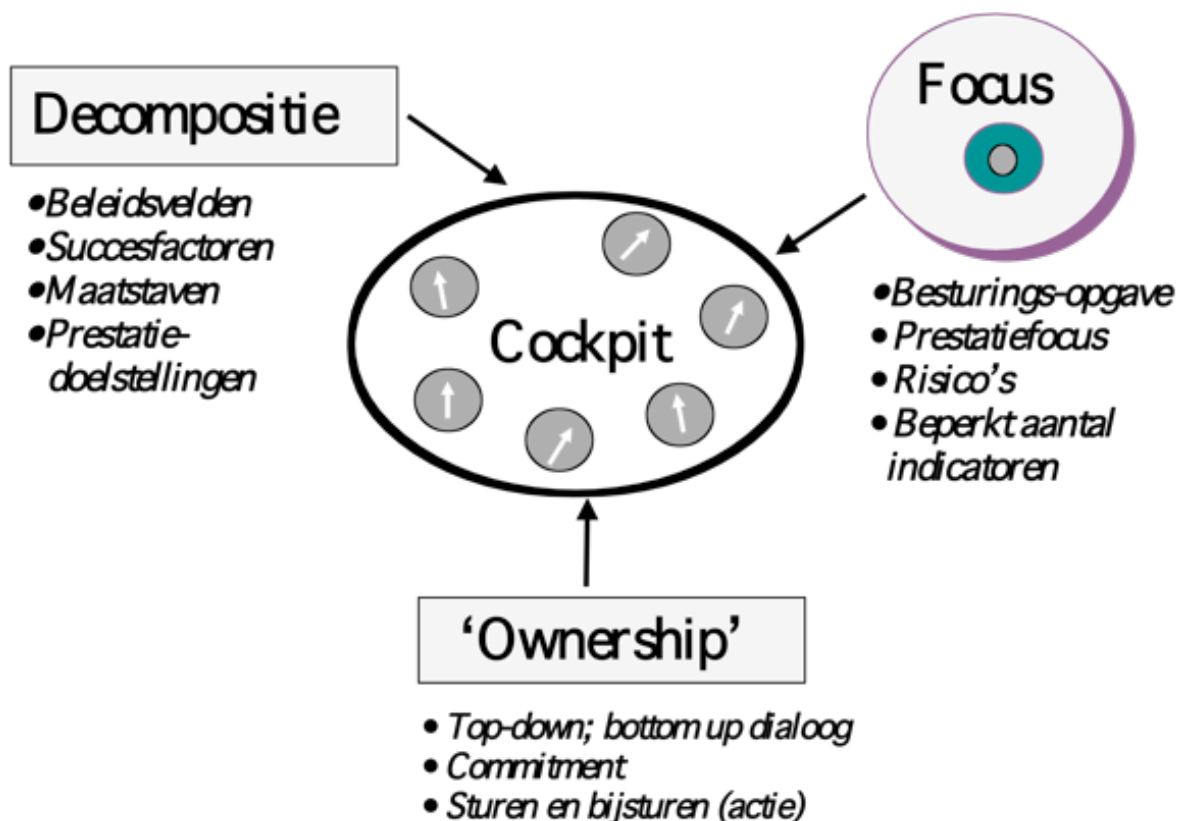
#### 5. Maken van nieuwe afspraken

In dit deelproces worden verbeterafspraken gemaakt en nieuwe of aanvullende acties geformuleerd. Vanuit de beheersoptiek kunnen natuurlijk eveneens acties (preventief of en correctief) worden geformuleerd. In het kader van een effect gedreven school gaat het in beide gevallen om acties die in toetsbare of meetbare termen moeten worden vertaald. Stel, de schoolleiding besluit na een gesprek met het lerarenteam dat het volgen van intervisie nu echt van de grond moet komen en voor het hele team verplicht wordt gesteld. De meetgrootte is nu het aantal nagekomen afspraken volgens het intervisieschema; daarover wordt gerapporteerd. Een ander voorbeeld. Het team maakt afspraken over het beschrijven en vernieuwen van de didactische werkvormen en vaardigheden. Elke leraar kan worden gevraagd om in een bepaalde periode een of twee beschrijvingen te maken van didactische werkvormen of vaardigheden die hij of zij in het team presenteert en toelicht.

Ten slotte: het lijkt soms alsof het meten op erop gericht is om de afwijkingen van de afspraken vast te stellen. Men kan het ook omdraaien. Het gaat erom vast te stellen of het goed loopt. Dit impliceert dat het belangrijk is dat als het resultaat is gehaald, dit 'gevierd' wordt. Het is van belang oog te hebben voor de bijdrage van de leraar aan dat resultaat. Verbeteren en ontwikkelen zijn gebaseerd op succeservaringen. Dat geldt overal, ook in het onderwijs. Verbeteren is het realiseren en beleven van succes, succes, succes!

## 2.3 Een praktisch hulpmiddel: de schoolcockpit

In het concept van prestatie management heeft het meetbaar maken van de strategische en interne doelstellingen een duidelijk accent. Daarbij is al opgemerkt dat de operationalisering van die doelstellingen in een prestatie-meetsysteem in de praktijk een knelpunt kan vormen. Om organisaties over dit knelpunt heen te helpen, is de zogenoemde **organisatiecockpit** ontwikkeld. De organisatiecockpit is de praktische uitwerking van een meetsysteem waarmee ook een school een maatwerkoplossing voor prestatie management realiseert. In een 'schoolcockpit' wordt een beperkt aantal meters voor de besturing van een school of groep scholen opgenomen. Met deze cockpit zijn inmiddels veel positieve ervaringen opgedaan. De cockpit is gebaseerd op drie krachtige principes (figuur 3).



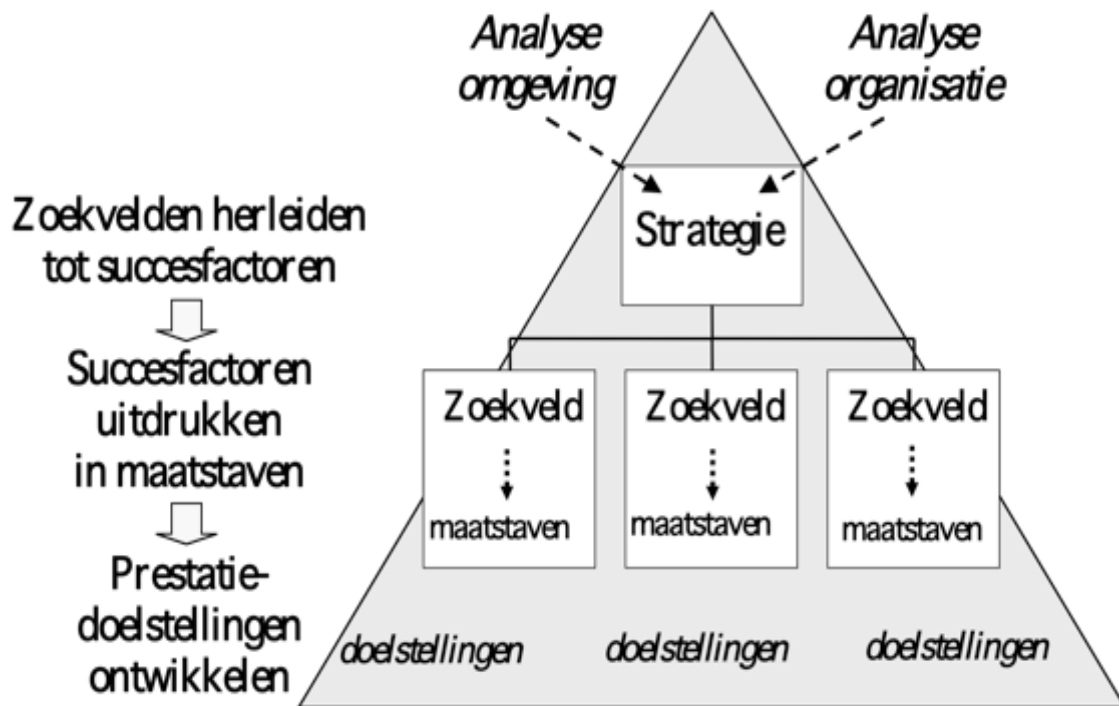
*Figuur 3: De principes van de cockpit*

### Focus-principe

Het eerste kenmerk (principe) dat ten grondslag ligt aan de cockpit-methodiek is het focus-principe. De cockpit moet om *information overload* te voorkomen alleen die informatie leveren die de schoolleider nodig heeft. Dat impliceert een beperkte set indicatoren over de realisatie van de meest belangrijkste doelstellingen: de zaken die de schoolleider moet bereiken. Veel zaken zijn belangrijk. Daardoor kan een schoolleider verwarren datgene wat *nu* even urgent is met wat *echt* belangrijk is. Het focus-principe van de cockpit helpt hem of haar steeds weer gericht te blijven op de besturingsopgave, de strategische keuzen die gemaakt zijn. Het zijn altijd een handvol factoren die het succes van de organisatie bepalen en die verantwoordelijk zijn voor waardecreatie. Het vraagt tijd om de juiste indicatoren (de *vital few* en niet de *trivial many*) in de cockpit te krijgen. Anders dan vaak gedacht wordt kan de schoolleider dat niet alleen bepalen. Dat is ook niet gewenst. In de cockpitfilosofie is het proces van doelstellen net zo belangrijk als het stellen van de doelen zelf. Het is daarom niet alleen de figuur van de leider, maar alle leden van het managementteam die bijeenkomen om doelen te stellen (als 'partners in crime'). Het motiveert en het geeft *fun* om met elkaar een beredeneerde strategie te ontwerpen. De schoolleider investeert in een collectief proces van ambitie-ontwikkeling.

### Decompositie-principe

Het meetbaar maken vindt plaats volgens het tweede principe van de cockpit-methode: het decompositie-principe (figuur 4). Het is noodzakelijk om uiteen te rafelen hoe de gewenste doelstellingen kunnen worden gerealiseerd ofwel hoe de gewenste prestatie in de praktijk tot stand komt. Dit proces is hierboven al toegelicht met behulp van de doel-middelhiërarchie. Het ontwikkelen van die hiërarchie volgt op het bouwen van een samenhangend model voor de toekomst. Door het bouwen van de hiërarchie wordt men echter methodisch gedwongen om het model te concretiseren.



*Figuur 4: Het decompositie-principe*

Via zoekvelden komt men op kritieke succesfactoren. Deze factoren behoren gekwantificeerd te worden om erop te kunnen sturen. Is eenmaal bepaald dat een onderwerp een succesfactor is, dan dient men na te gaan met welke maatstaf deze meetbaar kan worden gemaakt. De moraal hiervan: via decompositie daalt men vertrekend bij een strategische doelstelling net zolang af tot men is aangeland bij een meetbare grootte die de betreffende doelstelling kan representeren. Meestal is het voldoende om drie treden af te dalen.

### Ownership-principe

Focus- en decompositieprincipes zorgen er samen voor dat de strategie op een kwalitatief verantwoorde manier meetbaar wordt gemaakt. Het ownership-principe is nodig om te zorgen dat deze vertaling van de strategie in de organisatie wordt geaccepteerd. In de praktijk geeft dit principe meestal de meeste problemen. Het ownership-principe geeft aan dat degenen die hun gedrag moeten richten naar een bepaalde stand van een indicator in de cockpit, betrokken moeten zijn bij de totstandkoming daarvan. Op welke wijze dat moet gebeuren is niet eenvoudig aan te geven. Er bestaan ook geen standaardrecepten voor. Hoe intensief de medewerkers van de organisatie betrokken willen worden hangt namelijk ook samen met de cultuur van de organisatie. In de praktijk ziet men wel de vuistregel dat de top de grote lijn aangeeft en een kader voor de planning.

Lager in de organisatie vindt dan de detaillering plaats. Binnen de cockpit-methodiek wordt daarbij gebruik gemaakt van de strategische dialoog. Een strategische dialoog biedt de mogelijkheid om het team te laten participeren in het strategieproces. Behalve het managementteam kunnen ook anderen voor de dialoog worden uitgenodigd. De sterke kant van het werken met een strategische dialoog is dat het de deelnemers continu dwingt om na te denken over de lange termijn. Door de operationele drukte van alle dag nemen veel managers daar te weinig tijd voor.

Na deze beschrijving komen we nu toe aan de vraag: hoe ziet de schoolcockpit er in praktijk uit? Laten we voorop stellen dat er geen standaardmodel of dwingend voorschrift is. In zijn meest simpele vorm is een organisatiecockpit een simpel A4-tje. Het gaat erom dat men er in de praktijk mee uit de voeten kan. In figuur 5 is een voorbeeld van een dergelijke eenvoudige schoolcockpit gegeven. Deze cockpit laat in één oogopslag de belangrijkste strategische speerpunten zien. Elk van deze speerpunten is uitgewerkt in een beperkt aantal indicatoren. Voor elke indicator wordt de actuele waarde en de norm aangegeven. Dit zou men kunnen beschouwen als de meest uitgekledede versie. Men kan hiervan uitgaande de cockpit verder verfraaien. In de praktijk voegt men nogal eens 'stoplichten' toe die meteen laten zien welke waarden zich binnen de streefnormen bevinden. Verder kan met pijltjes worden aangegeven of de trend stijgend, dalend of neutraal is. Tenslotte komt het nogal eens voor dat de hier gepresenteerde cockpit de zogenoemde *topsheet* is. Voor elke onderliggende indicator is er dan een aparte bijlage waarin de ontwikkeling trendmatig kan worden gevolgd en waarop acties aangetekend kunnen worden. Het voordeel van deze aanpak is dat met bekende programmatuur (bijvoorbeeld Excel) volstaan kan worden en dat aanschaf van kostbare gespecialiseerde programma's niet nodig is.

<b>Strategische thema's</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Realisatie</b>	<b>Norm</b>
Kwaliteit	Score op criteria inspectie	6	8
	Score cito toets	75%	80%
	Overgangsperscentage leerlingen	80%	90%
Klanttevredenheid	Percentage participerende ouders	5%	8%
	Aantal klachten ouders	8	6
	Tevredenheid ouders	6	8
	Verzuimpercentage leerlingen	2%	3%
	Ontwikkeling aantal leerlingen	-5%	0%
Financieel bewustzijn	Percentage besteed budget	16%	25%
Personeelsbeleid	Ziekteverzuim	6,5%	8,0%
	Verlooppercentage	1,7%	2,5%
	Tevredenheid medewerkers	7	8
	Beschikbaarheid lerarenuren	98%	100%
Innovatie en vernieuwing	Aantal initiatieven	6	5
	Percentage opgevolgde initiatieven	17%	60%
	Aantal lesmethoden korter dan 1 jaar	1	2
Voortgang projecten	Ontwikkelen nieuw onderwijs-aanbod	volgens plan	op schema
	Introductie nieuwe leermiddelen	loopt voor	op schema
	Invoeren ICT op school	loopt achter	op schema
	Project 'school veilig'	volgens plan	op schema
	Invoeren competentie management	loopt achter	op schema
	Invoeren intercollegiaal consult	volgens plan	op schema
	Houden van individuele gesprekken met leraren	loopt achter	op schema

*Figuur 5: Voorbeeld van een schoolcockpit*



### 3 Prestatiemanagement in het onderwijs: welke barrières zijn er?

#### 3.1 Prestatiemanagement: kans of bedreiging?

Veel scholen weten nog niet goed of ze op prestatiemanagement moeten (gaan) inspelen. Veel van de mooie ideeën hierover komen van buiten of van boven. De voorgestelde veranderingen worden nogal eens gezien als bedreigingen. De neiging is groot om door te gaan op de bestaande weg, er is immers al werk genoeg. Men komt in de verleiding om de discussie over prestatiemanagement te negeren of zelfs om voorstellen te saboteren. Het gevolg is: veel gepraat en weinig veranderingen en daar wordt niemand wijzer van. Onze boodschap is dat de schoolleiding er niet aan ontkomt om hierin zelf keuzen te maken. Vaak is dat ook een persoonlijke keuze. Want de kwestie 'voor of tegen prestatiemanagement', we betoogden het al, heeft voor alles te maken met de eigen stijl van leidinggeven. In de kern komt dit op de vraag neer of de schoolleider die keuze kan rijmen met de eigen stijl, *drive* en ambitieniveau.

#### **Wat voor een schoolmanager bent u?**

- Resultaatverbetering staat als vast punt op de agenda.
- Mijn medewerkers vinden mij duidelijk over de zaken die moeten verbeteren.
- Ideeën en initiatieven vanuit medewerkers worden door mij gestimuleerd.
- Medewerkers die niet meedoen, worden door mij aangesproken op hun verantwoordelijkheid.
- Ik vind het belangrijk om onze prestaties te meten.
- In ons team worden prestatie indicatoren gebruikt als platform voor verbeteringen.

Kunt u alle stellingen met 'ja' beantwoorden? Dan ziet u ongetwijfeld mogelijkheden in het concept van prestatiemanagement.



Los van de persoonlijke stijl moeten er natuurlijk ook zakelijke redenen zijn om prestatie management in te gaan voeren. In onderwijsland worden meerdere redenen genoemd waar prestatie management aan bij kan dragen:

#### Op schoolniveau

- Realiseren van schooldoelstellingen.
- Stimuleren van ondernemend gedrag.
- Vergroten van ieders betrokkenheid.
- Verduidelijken van ieders rol en bijdrage.
- Tijdiger bijsturen door te voorzien in objectieve terugkoppeling van informatie 'over de school, voor de school'.
- Volgen van de schoolontwikkeling.

#### Op bovenschoolsniveau

- Aansluiten op doelen van de organisatie.
- Voorzien in de informatiebehoefte van het bovenschoolsmanagement.
- Aantonen van de beleidsinvloed van het bovenschools management op de scholen.
- Vergelijken van de prestaties van bestuurde scholen, daarover communiceren en daardoor leren van elkaar.
- Aantonen van de meerwaarde van de bovenschoolse constructie c.q. winst van schaalvergroting.

Elke schoolleider moet afwegen in welke mate deze of vergelijkbare argumenten voor hem of haar van betekenis zijn. Schoolleiders moeten zich niet alleen bewust zijn van de bedreigingen maar ook van de kansen die prestatie management te bieden heeft. Een belangrijke pré van prestatie management is dat het bijdraagt aan de realisatie van een zelfverantwoordelijke, op verbetering gerichte professionele cultuur. Wanneer we onze blik buiten het onderwijs richten dan blijkt uit onderzoek, zowel in de profit als de non-profitsector, dat organisaties die prestatie management toepassen betere resultaten (zowel financieel als niet-financieel) behalen dan organisaties zonder prestatie management. Naar onze mening biedt het invoeren van prestatie management dan ook interessante mogelijkheden voor de onderwijssector.

### 3.2 Welke mogelijke barrières zijn aanwezig?

Hoewel de deelnemers aan de workshops tijdens de conferentie van Q\*Primair in oktober 2002 de invoering van prestatie-management over het algemeen wenselijk vonden, zag een aantal deelnemers wel problemen om dit concept ook daadwerkelijk te realiseren. In de verschillende workshops kwamen de volgende twee 'barrières' nadrukkelijk naar voren:

- In het primair onderwijs is sprake van veel 'zachte' onderwerpen. Voorbeelden zijn oudertevredenheid, ouderparticipatie en medewerkertevredenheid. Dergelijke onderwerpen zijn lastig te meten, soms zelfs alleen indirect en er is niet altijd een handige schaal beschikbaar om de prestaties tegen af te zetten.
- Er komen (te) veel organisatiekundige vernieuwingen op het onderwijs af. Daardoor ontstaat de vraag 'wat gaan we nu echt doen?'. Veel scholen zijn al bezig met initiatieven als het INK-managementmodel, IPB, competentie-management, ICT-integratie, trajecten van missie- en visieformulering, enzovoort. Onderkend wordt dat al deze onderwerpen 'lijntjes hebben' met prestatie-management. Maar hoe valt het in te passen of combineren met de verschillende initiatieven?

Een belangrijk positief punt is dat het concept van prestatie-management, in de vorm van de organisatiecockpit, neutraal is. Hiermee wordt bedoeld dat het concept zelf geen nieuwe inhoudelijke issues toevoegt. In dat opzicht verschilt prestatie-management van andere concepten als het INK-managementmodel en ISO-9001 die zelf de te besturen thema's aangeven. Eerder heeft prestatie-management een dirigentfunctie. Het is een manier om de eigen missie te concretiseren, en tegelijkertijd de vele dingen die op de school afkomen te bundelen, te structureren en aan elkaar te koppelen. Voor het *bereiken* van bepaalde doelen kan vervolgens heel goed gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld competentie-management of integraal personeelsbeleid. In combinatie met prestatie-management kunnen dergelijke methoden beter worden ingezet en gepositioneerd in het geheel van activiteiten, middelen en aanpakken. Concluderend werd gesteld dat prestatie-management zich richt op de besturing vanuit eigen missie en doel-formulering. Andere concepten en methoden richten zich op de 'grootste gemene deler' aan onderwerpen of worden ingezet om specifieke doelen te bereiken.

Barrière	Mogelijke oplossing
Leraren zijn bang om 'afgerekend' te worden. De onderwijscultuur verhoudt zich namelijk niet met afrekenen. Door sommige deelnemers werd daarbij opgemerkt dat dit op zich vreemd is, aangezien leerlingen wel direct worden afgerekend.	Prestatiemanagement mag absoluut niet gebruikt worden voor het afrekenen op prestaties. Daar is het concept niet voor bedoeld, het gaat juist op zelfsturing en verbetering gerelateerd aan een mede door het team bepaald ambitieniveau.
Leraren zijn eerder trots op vrolijke kinderen of op de voortgang van individuele leerprestaties van leerlingen dan op de schoolprestatie.	Het moet voor leraren duidelijk zijn dat prestatimanagement zich op schoolniveau richt op het benoemen van de randvoorwaarden om kinderen goed te kunnen helpen. Op lerarenniveau staan de leerprestaties centraal. Leraren hebben er lol in dat kinderen zich ontwikkelen. Als ze merken dat dit zichtbaar gemaakt kan worden, wordt voor hen de meerwaarde van prestatimanagement duidelijk.
De term prestatimanagement valt in het onderwijs niet altijd goed. Bij de schoolleider valt deze term misschien nog wel goed, maar in het geval van leraren zal dit niet het geval zijn. Men associeert het met het <i>meten</i> van prestaties en ter verantwoording roepen. Prestatiemanagement suggereert dat ze harder moeten gaan werken, terwijl ze (terecht) zeggen: 'we werken toch al zo hard?'	Het gaat om het <i>managen</i> van prestaties, waarbij de schoolleider en leraar zichzelf aansturen en beoordelen welke inzet nodig is om bepaalde resultaten te behalen. De school blijft affectief gedreven, maar combineert dat met een zelfbepaalde mate van effectgedrevenheid.
Het onderwijs heeft zich altijd ietwat afgeschermd van de buitenwereld. Het kijken naar buiten en de daarop volgende reflectie is moeilijk en (nog) niet wijdverbreid. Vragen als 'Wat vinden de ouders van het onderwijs?' en 'Wat presteren onze leerlingen in het vervolgonderwijs?' worden echter wel steeds belangrijker. Zeker als er kritiek is, komt al snel de opstelling boven van 'wij weten toch zeker zelf wel wat goed is voor onze leerlingen.'	Prestatiemanagement kan helpen beter inzicht in de 'externe wereld' te krijgen en de consequenties van meningen en gevoelens daarvan duidelijker te maken voor gewenste niveau van het eigen functioneren. Daarbij helpt prestatimanagement ook om de eigen inspanningen duidelijker zichtbaar te maken voor die buitenwereld.

*Figuur 6: Barrières voor prestatimanagement en hun mogelijke benadering*

De cultuur in het primair onderwijs is in de workshops uitvoerig besproken. Daarbij werden er mogelijke barrières – gebaseerd op misverstanden over prestatie management – waarmee rekening moet worden gehouden tijdens de invoering van prestatie management genoemd. In figuur 6 worden deze barrières opgesomd, plus de manier waarop deze barrières naar ons inzicht constructief benaderd kunnen worden.

De tabel geeft aan dat er nogal wat onbekendheid is met het concept prestatie management. De angst is om bij invoering van dit concept geforceerd prestaties te moeten leveren en daarop afgerekend te worden is echter onterecht. Zo is het ook onterecht dat het concept op één lijn wordt gesteld met afrekenen. Prestatie management is een prachtig middel om elkaar te ondersteunen en te helpen bij het verbeteren van de prestaties.



## 4 Invoeren van prestatie management: hoe doe je dat?

### 4.1 Aandacht voor de prestatie management ingrediënten

Indien scholen willen profiteren van de kansen, moeten ze de drie belangrijkste ingrediënten van prestatie management met kracht introduceren. Deze elementen staan niet op zichzelf, ze zijn nauw verbonden en moeten dan ook goed afgestemd in de schoolorganisatie worden geïmplementeerd. Voor een succesvolle invoering is het ook noodzakelijk dat elk element op een voldoende niveau functioneert (figuur 7).

Elementen prestatie management	Vereist niveau van functioneren
1 Leiders met een ondernemende stijl ontwikkelen	Uitdagingen worden bewust aangegaan; risico's worden beheerst genomen.
2 Een systeem dat 'prestatiegericht' is, invoeren	Prestatieafspraken op basis van schooldoelen; prestatieafspraken op basis van rollen medewerkers; het systeem zorgt voor terugkoppeling.
3 Een goed werkklimaat bevorderen	Er moet een context van vertrouwen zijn; er wordt naar de leraren geluisterd; leiders die hun stijl willen aanpassen worden geholpen.

*Figuur 7: De drie belangrijkste ingrediënten van prestatie management*

Een school die prestatie management wil invoeren, dient zich op de genoemde drie elementen richten. Het praktisch resultaat hiervan is dat als prestatie management is ingevoerd:

- iedereen kan zien welke bijdrage hij of zij moet leveren;
- mensen daadwerkelijk kunnen worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid om die bijdrage te realiseren;
- de Plan-Do-Check-Act (plan, doe, kijk, stel bij)-cyclus op simpele en begrijpelijke wijze wordt gerealiseerd;
- het bereiken van gewenste doelstellingen wordt gebalanceerd met de in te zetten mensen en middelen;
- er een brug geslagen is tussen strategisch en operationeel beleid;
- verbeterprojecten bestuurbaar worden, in hun onderlinge samenhang;
- de organisatie transparanter wordt met betrekking tot structuur en processen en de rol die mensen daarin (moeten) spelen.

## 4.2 De invoeringsaanpak

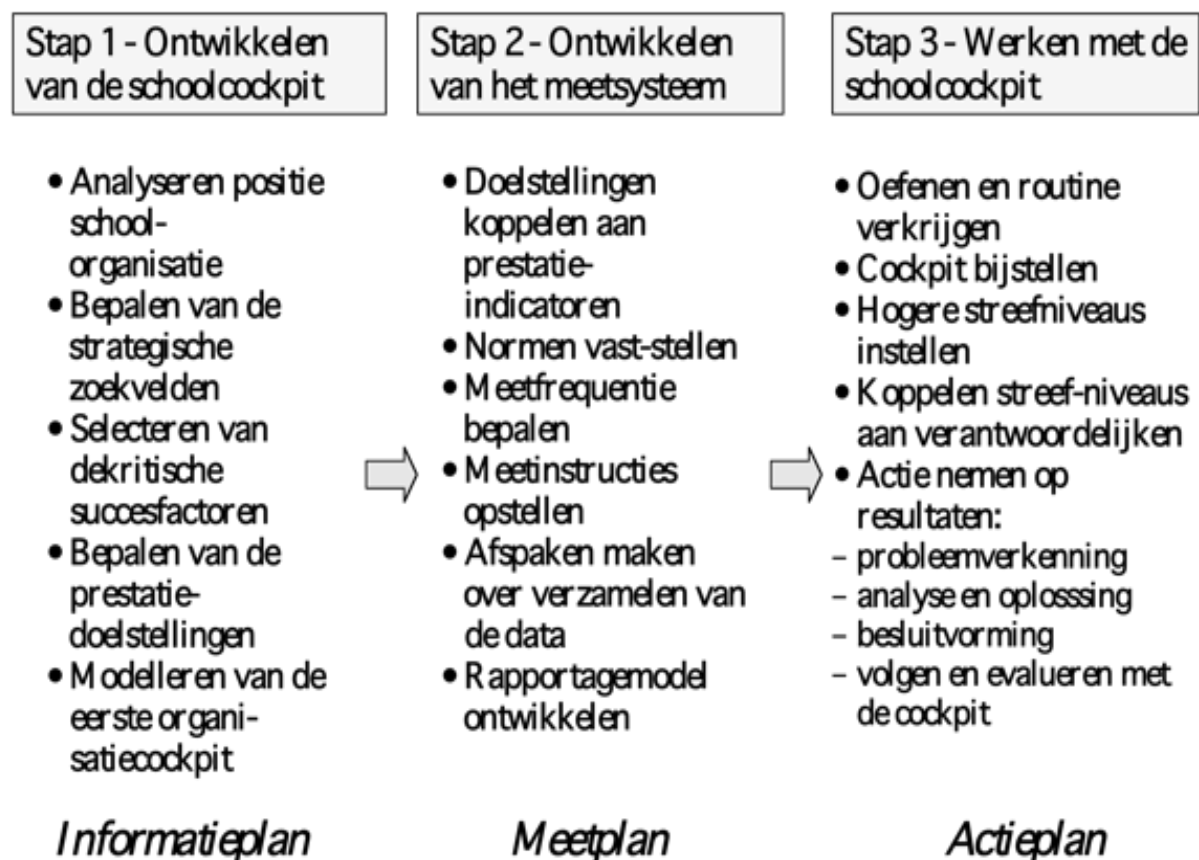
De invoeringsaanpak begint al vóór de eigenlijke start van de implementatie. De school dient zich namelijk te beraden over de volgende zaken:

- Het besluit om prestatie management in te gaan invoeren moet een weloverwogen besluit zijn, het is niet iets dat 'je er even bij doet'. Dit betekent dat het project ook voldoende prioriteit moet krijgen.
- De school moet een unieke schoolcockpit maken. Er kan niet zomaar een kopie worden gemaakt van de cockpit van een andere schoolorganisatie, want deze houdt onvoldoende rekening met de specifieke situatie van de school.
- Het gaat om een gepland traject van circa twee jaar. Dit komt mede omdat niet direct overal vol gas van start gegaan kan worden: leraren en schoolleiders moeten bekend raken met en getraind worden in het concept van prestatie management.
- Wanneer de schoolcockpit opgezet is, dient een goede introductie te volgen door bijvoorbeeld enige oefenmaanden in te lassen.
- De missie en doelstellingen van de schoolorganisatie moeten voor de start bekend zijn, omdat deze immers het uitgangspunt vormen. Wanneer deze niet of onvoldoende bekend zijn, zal de organisatie deze eerst moeten (her)formuleren.

De invoering van prestatie management, in de vorm van een schoolcockpit, is in figuur 8 schematisch aangegeven. We gaan hier verder niet gedetailleerd in op de invoeringsaanpak, deze is elders al uitvoerig beschreven (zie bijvoorbeeld: L.A.F.M. Kerklaan cs., *De cockpit van de organisatie*, 2e druk, Kluwer Bedrijfsinformatie, 2002 of A.A. de Waal, *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 2001). Wel geven we een aantal tips om rekening mee te houden tijdens de implementatie:

- Formuleer een helder schoolbeleid voor de lange termijn, met daarvan afgeleid de doelstellingen die gehaald moeten worden en waaraan de school herkend wil worden.
- Vertaal het lange termijnschoolbeleid in dialoog met de leraren in concrete activiteiten voor de komende periode en maak deze toetsbaar met behulp van doelstellingen. Het primaat voor kwaliteitszorg vindt plaats achter de klasdeur, met andere woorden achter de klasdeur wordt de kwaliteit gemaakt. Dat betekent dat het schoolbeleid moet aansluiten bij de vraag van de leraren en moet aansluiten bij de zorgen die ze hebben.
- Beperk het aantal doelstellingen en koppel er indicatoren aan. Stuur op maximaal 15 per school.

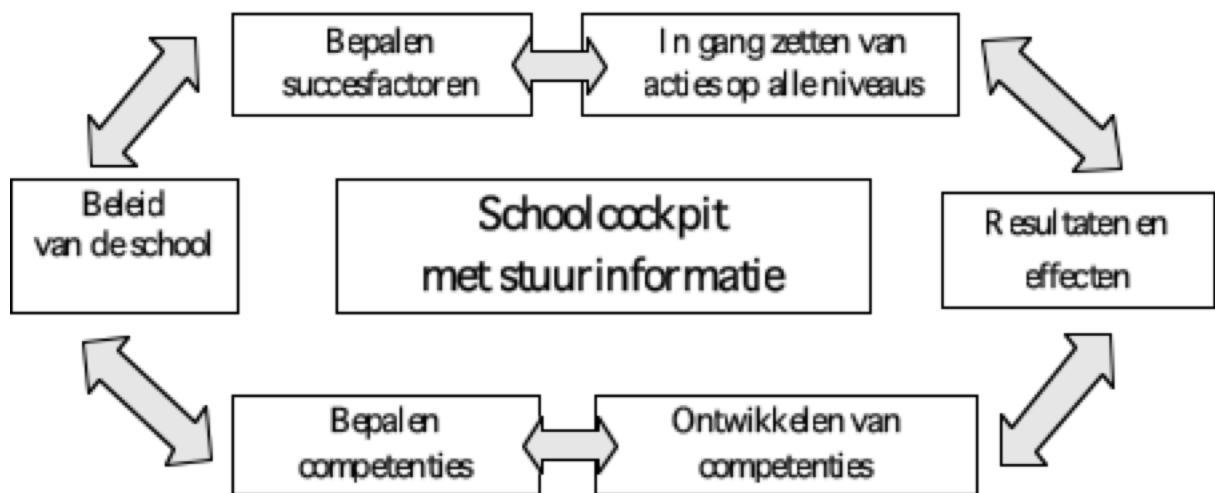
- Gebruik de schoolleiding als proeftuin, met andere woorden geef ook specifieke doelstellingen aan de schoolleiding. Laat hen eerst zelf eens ervaren hoe prestatie-management 'aanvoelt'.
- Betrek de leraren actief. Mobiliseer hun kennis en energie en vertrouw op hun professionaliteit. Als je bovenaan begint, wordt prestatie-management MOETEN in plaats van WILLEN. Moeten is van een ander en roept zondagsgedrag op. Willen is van jezelf en stimuleert om je te ontwikkelen.



*Figuur 8: Schematische invoeringsaanpak van prestatie-management en de schoolcockpit*

Al eerder werd betoogd dat prestatie-management het complement is van de invoering van competentie-management binnen het onderwijs. In figuur 9 is de relatie tussen beide schematisch weergegeven.





*Figuur 9: Relatie tussen schoolcockpit en competentie management*

De figuur laat zien dat de activiteiten op een school als het ware om de cockpit heen kunnen worden gebouwd. De cockpit bevat altijd de meest recente stuurinformatie. De specifieke schoolsituatie brengt met zich mee dat voor de beleidsrealisatie niet alleen activiteiten maar ook vaardigheden van de leraren van essentieel belang zijn. Om die reden vormt competentie management een belangrijk aandachtspunt van de schoolleiding. Bij het bepalen van competenties kan evenwel met de cockpit beter toegesneden worden op de specifieke situatie van de school.

### **4.3 Welke vraagstukken spelen bij de invoering?**

De deelnemers aan de Q\*Primair workshops signaleerden diverse vraagstukken met betrekking tot de invoering van prestatie management in het primair onderwijs. Hieronder worden de vier belangrijkste besproken: de wijze van implementeren, stijl van leidinggeven, aanpassen aan de specifieke situatie, en het (leren) werken met indicatoren.

#### Wijze van implementeren

- Veel deelnemers benadrukken dat het invoeren van prestatie management geleidelijk (in kleine stappen) moet plaatsvinden. Dit betekent dat niet direct te veel indicatoren gebruikt moeten worden. Volgens velen zouden zeker niet meer dan 15 tot 20 indicatoren

gehanteerd moeten worden. Gestuurd wordt dan op de *vital few* indicatoren en niet op de *trivial many*.

- Prestatiemanagement gaat uit van een stimuleringsmodel, niet van een verantwoordingsmodel. Centraal staat dat de discussie (over resultaten en mogelijke verbeteringen) op gang gebracht worden. Het praten over prestatie-indicatoren, indicatorwaarden en mogelijke verbeteracties is de weg naar het bereiken van betere resultaten en hogere kwaliteit.
- Streefdoelen (normwaarden) zullen niet meteen juist zijn, ook hier is sprake van een leerproces. Bovendien geldt dat een incidentele indicatorwaarde niet het belangrijkste is, zeker niet in het begin, maar de trend. Uit de trend kan veel opgemaakt worden: doen we het beter dan voorheen of zwakken we juist af?
- Draagvlak en participatie zijn erg belangrijk: de leraar is zelf het instrument waarmee hij zijn vak beoefent. Daarom moet de leraar betrokken zijn bij het opstellen van de belangrijkste prestatie-indicatoren, prestatiedoelen en normen. Maak hier een open discussie van.
- Ook vanuit de cultuur op de school is het nuttig en gewenst om – op schoolniveau – indicatoren op te stellen die de prestatie van het team aangeven en niet op personen toegespitste indicatoren te gebruiken. Dat laatste is natuurlijk wel mogelijk en nodig op leraarniveau waar het juist om de individuele ontwikkeling gaat.
- Op termijn kan men toewerken naar een situatie waarin prestatie-indicatoren worden gebruikt op verschillende niveaus: bovenschools management, schoolleiding, leraren, leerlingen.
- De school moet beseffen dat zij zelf verantwoordelijk is voor de verbetering van de eigen prestaties. Mutatis mutandis geldt dat ook voor het leraarniveau. Prestatieverbetering doe je omdat je zelf de kwaliteit wilt verbeteren, je doet het niet omdat het moet. In die visie is het feit dat er rekenschap afgelegd moet worden aan externe partijen, zoals de overheid of de inspectie, geen doel op zich.
- Een goede implementatie is vooral een kwestie van acceptatie. Die acceptatie kan bereikt worden als geleidelijk wordt toegewerkt naar een sfeer waarin resultaten en rapportages gebruikt worden om elkaar aan te spreken en elkaar vervolgens te helpen.

### Stijl van leidinggeven

- Prestatiemanagement vraagt om een verandering van leiderschapsstijl. Het op sommige scholen voorkomende *laissez faire*-leiderschap biedt onvoldoende kansen hiervoor. Meer effect wordt verwacht van een coachende op resultaten gerichte stijl van leiderschap, die wordt gecombineerd met een open en eerlijke omgang met leraren.

- Prestatiemanagement vergt veel van de communicatieve en coachende vaardigheden van de schoolleiding. Door haar eigen optreden kan de schoolleiding eventuele weerstanden wegnemen of voorkomen. Belangrijk is het op gang brengen van een proces dat er toe leidt dat beleid- en actiepunten worden aangedragen door de leraren zelf.
- Leraren moeten, evenals de schoolleiding zelf, aangesproken kunnen worden. Daarvoor is heldere communicatie vanuit de schoolleiding over verwachtingen, doelstellingen en resultaten vereist. Daarbij is het belangrijk dat er geen afrekencultuur ontstaat, de schoolleiding moet de leraren juist helpen en de middelen aandragen om de te bereiken prestaties te faciliteren. De leraren blijven natuurlijk zelf de verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen resultaten.

### Aanpassen aan de specifieke situatie

- Op alle besturingsniveaus van de schoolorganisatie is flexibiliteit nodig. De doelstellingen op bovenschools-, school- en lerarenniveau hangen weliswaar samen, maar zullen per situatie uiteenlopend zijn. De speerpunten verschillen per niveau en voor gelijksoortige speerpunten kunnen weer andere indicatoren gehanteerd worden. Flexibiliteit is nodig om indicatoren zo goed mogelijk te kunnen toesnijden op de specifieke situatie. Het is daarbij wenselijk om eenzelfde methode als leidraad te gebruiken en hiermee vertrouwd te raken. Zo is bijvoorbeeld de cockpitmethode heel flexibel en biedt deze alle vrijheid, maar ook hier geldt dat de benodigde samenhang pas wordt bereikt als men werkt binnen de kaders (beleidsplan) die de schoolorganisatie heeft gesteld.

### Werken met indicatoren

- Van sommige prestatie-indicatoren is het niet meteen duidelijk waarvan het indicaties zijn. Wat zegt de indicatorwaarde eigenlijk? Van andere indicatoren is het van belang de waarde te weten, maar ze geven zeker op korte termijn weinig aanknopingspunten voor sturing. Dit is bijvoorbeeld het geval als je als school erg afhankelijk bent van allerlei moeilijk te beïnvloeden omgevingsfactoren. Dit betekent dat er een goede discussie moet worden gevoerd en consensus moet worden bereikt over wat de prestatie-indicatoren betekenen en waarvoor ze gebruikt gaan worden.
- De deelnemers geven aan dat het ontwikkelen van een set prestatie-indicatoren vooral moet worden gezien als een leerproces. Wanneer men de ambities niet te hoog stelt, moet het zeker mogelijk zijn te komen tot circa 15 bruikbare kengetallen voor elk specifiek besturingsniveau.

- Gesignaleerd wordt de verleiding om bij de beoordeling van indicatorwaarden te veel waarde te hechten aan de 'uitschieters'. Het is echter belangrijker om naar de trend te kijken: welke indicatorwaarden gaan het steeds beter of slechter doen, en waarom?
- Erg belangrijk is het proces dat volgt op het uitbrengen en bestuderen van de prestatierapportage. Het gaat immers om de actie die ondernomen wordt dan wel moet worden ondernomen op achterblijvende resultaten. Stel dat de indicator 'aantal nieuwe initiatieven' achterblijft. Dan zouden bijvoorbeeld leraren met elkaar kunnen discussiëren hoe nieuwe initiatieven op de rails gezet kunnen worden. Door het structureel aandacht besteden aan het nemen van acties wordt een leerproces op gang gebracht, worden initiatieven gestimuleerd en ontstaat enthousiasme. De deelnemers wijzen er overigens op dat vooral op lerarenniveau prestatie-indicatoren geformuleerd kunnen worden in termen van concreet waarneembaar gedrag. In het voorbeeld van nieuwe initiatieven zou de prestatie-indicator bijvoorbeeld kunnen zijn: 'te verzorgen presentaties over nieuwe leermethoden'.
- Het werken met prestatie-indicatoren heeft het risico in zich dat te veel gefocust wordt op negatieve indicatorwaarden en dat hieruit een afrekencultuur ontstaat. De deelnemers vinden dit hoogst ongewenst. Dat de schoolleiding leraren beoordeelt mag niet direct gekoppeld worden aan prestatie-management. Bij de beoordeling gaat het om een vergelijk tussen behaalde resultaten aan het einde van het jaar en de persoonlijke doelstellingen die aan het begin van het jaar zijn overeengekomen, dit (eventueel) in combinatie met het functie- of competentieprofiel. Prestatie-management biedt daarentegen de mogelijkheid tot zelfsturen door het jaar heen, zodat de persoonlijke doelstellingen ook daadwerkelijk behaald kunnen worden.

#### **4.4 Randvoorwaarden voor de invoering**

Belangrijk bij het opstellen van prestatie-indicatoren is dat er een aantal randvoorwaarden geldt. Zo zijn er criteria waaraan de te ontwikkelen prestatie-indicatoren moeten voldoen. Door aan deze zogenoemde SMART-criteria te voldoen worden prestatie-indicatoren van goede kwaliteit verkregen.

De criteria zijn:

- **Specifiek:** de prestatie-indicator is duidelijk afgebakend en omlijnd, zodat geen misverstanden kunnen ontstaan over de reikwijdte van de prestatie-indicator.
- **Meetbaar:** de prestatie-indicator kan daadwerkelijk gemeten worden.
- **Actiegeoriënteerd:** op de prestatie-indicator kan actie worden ondernomen.
- **Relevant:** de prestatie-indicator meet een activiteit die de manager zelf uitvoert, en is daarom belangrijk voor de manager.
- **Tijdig:** de resultaten op de prestatie-indicator zijn met zo'n frequentie beschikbaar dat de manager daar nog actie op kan ondernemen.

Daarnaast zijn de volgende randvoorwaarden van belang bij de invoering en het gebruik van prestatie management:

- Er is sprake van effectief leiderschapsgedrag.
- Medewerkers zijn voldoende gemotiveerd om prestatie management te gebruiken. Dit plaatst overigens bij de start schoolleiders voor een dilemma. Moet deze zich in de aanvangsfase richten op iedereen of degenen die het 'zien zitten'. Ons advies is gewoon te beginnen en mensen over de streep te trekken op grond van de ervaringen en resultaten met prestatie management.
- Er is voldoende kennis en vakbekwaamheid om met prestatie te werken. Dit betekent dat er voldoende aandacht is voor training en ondersteuning.
- Er worden moderne managementmethoden gebruikt bij beleidsvorming, operationalisering, sturen op resultaten en evaluatie van beleid en uitvoering.
- Er is sprake van een goede informatievoorziening (bijvoorbeeld in de vorm van een schoolcockpit) bij het sturen van processen en het beheersen van resultaten.
- Investeer als organisatie licht op begeleiding van het totale project maar investeer zwaar op begeleiding van de invulling van de noodzakelijke condities, zoals bijvoorbeeld leren coachen, gespreks-trainingen, werken met een gesprekscyclus en werken aan een nieuwe leiderschapsstijl.
- Maak kleine stappen en ga niet te snel, iedereen heeft tijd nodig om te leren. Begin eenvoudig.
- Benoem de voordelen van prestatie management in termen van (persoonlijke) ontwikkelingsperspectieven.
- Beschouw het invoeringsproces als een groeimodel.

Een van de belangrijkste voorwaarden is de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Deze kan worden bevorderd door:

- kwaliteitszorg en prestatie management te laten aansluiten op wat goed gaat. Een succesfactor is het positieve zelfbeeld van leraren;
- indien nodig het doorbreken van de bestaande 'comfort-zone': in sommige situaties moet medewerkers duidelijk gemaakt worden dat er 'iets moet veranderen';
- te letten op de 'emotionele bankrekening': betrokkenheid vraagt om een veilige omgeving waarin medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken;
- bovenal door leraren te betrekken bij het invoeringsproces van prestatie management.



## 5 Tot slot

Uit de reacties tijdens de workshops concluderen wij dat meer aandacht voor prestatie management in het onderwijs geen overbodige luxe is. Weliswaar werkt een aantal schoolleiders al met prestatie-indicatoren, maar er bestaat toch ook bij hen grote behoefte aan een goed toepasbaar concept om de vele activiteiten en initiatieven binnen een kader te integreren. Prestatiemanagement, in vorm van een schoolcockpit kan in die behoefte voorzien. Het concept is simpel, begrijpelijk en snel toepasbaar. Bovendien is de schoolcockpit inhoudelijk neutraal, en genereert dus zelf geen beleidsonderwerpen. De meerwaarde van de prestatie management zit met name in het volgende:

- Het prestatie management verbindt uitvoering met beleidscyclus. Dit geldt zowel op bovenschoolsniveau als op schoolniveau;
- De schoolleiding en het team worden uitgedaagd tot het formuleren van een overkoepelend schoolbeleid gebaseerd op visie en eigen identiteit. Op bovenschoolsniveau geldt mutatis mutandis hetzelfde;
- De concretisering dwingt om schoolplannen *smarter* (dus concreter) dan tot op heden te maken;
- De schoolcockpit maakt het mogelijk om de voortgang op de vele binnen een school lopende initiatieven te integreren én monitoren: geen 'losse flodders' meer;
- Prestatiemanagement is geen papieren tijger. De prestatie-informatie, in de vorm van rapportages, is wel van belang doordat het de analyse en het besluitvormingsproces begeleidt. De crux zit 'm uiteindelijk in de dialogen en gesprekken over plannen, acties en resultaten.

Wij zijn ervan overtuigd dat schoolleiders met prestatie management en de schoolcockpit hun resultaten, kwaliteit en plezier in het werk snel op een hoger plan kunnen tillen.



## De geautomatiseerde schoolcockpit door *benchmarking*

Holland Consulting Group ontwikkelt op dit moment, samen met de MenO Groep, een digitale database (Qnet) voor het verzamelen en bewerken van gegevens van scholen en andere organisaties in het onderwijs. De digitale database omvat een aantal 'invoervakken' die scholen naar eigen behoefte met gegevens vullen. Zo kan men een schooleigen cockpit samenstellen en gebruik maken van de kennis en technologie van anderen. In de database worden deze gegevens (via geautomatiseerde procedures) bewerkt en gereproduceerd in de vorm van prestatie-informatie, weer te geven in een school- of bovenschoolse cockpit. Het is de bedoeling dat leidinggevenden op verschillende niveaus in de organisatie op basis van deze informatie feedback kunnen organiseren met hun medewerkers. De aangesloten gebruikers van de database ontvangen regelmatig (per e-mail) het verzoek om specifieke gegevens in te voeren. De invoer geschiedt via een aan de database gekoppelde website.

Het gaat om gegevens die een school zelf tevoren als relevant heeft aangemerkt. De gedachte is om de aangesloten scholen en organisaties bijvoorbeeld drie keer per jaar prestatie-informatie te leveren. De gegevens van de scholen worden in de database bewerkt tot gemiddelden waarmee scholen hun eigen gegevens kunnen vergelijken (*benchmarking*), op voorwaarde dat men zelf ook deze input heeft aangeleverd. De bedoeling is om op korte termijn te starten met een groep scholen, in een *pilot*.

In de komende tijd wordt dit idee verder geoperationaliseerd en de haalbaarheid ervan getest. Scholen die belangstelling hebben om aan de ontwikkeling van dit project een bijdrage te leveren kunnen dit aan de auteurs van dit O&I-boekje kenbaar maken.

## De auteurs

### André de Waal



*Dr. André A. de Waal MBA* is sinds 2002 als vennoot verbonden aan Holland Consulting Group. Daarvoor was hij partner bij Andersen, waar hij 15 jaar heeft gewerkt. André is docent aan de postdoc controllers-opleiding van de Universiteit van Amsterdam.

André heeft scheikunde gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Leiden. Daarna heeft hij een Master in Business Administration graad behaald aan de Northeastern University in Boston, U.S.A. Tevens is hij gecertificeerd als CPIM (Certified in Production and Inventory Management) door de American Production and Inventory Control Society. In april 2002 is hij aan de Vrije Universiteit van Amsterdam gepromoveerd op het onderwerp: *De rol van gedragsaspecten in succesvolle invoering en gebruik van prestatimanagementsystemen*. Op basis van het promotie-onderzoek heeft hij het de *prestatimanagementanalyse* ontwikkeld, die inmiddels met succes door 100 organisaties is toegepast. In zijn adviespraktijk concentreert hij zich op prestatieverbetering en -gerichtheid, informatietechnologie en logistiek.

## Leo Kerklaan



*Mr. Leo A.F.M. Kerklaan* is sinds 1989 als venoot verbonden aan Holland Consulting Group.

Na zijn studie Nederlands Recht aan de Universiteit van Amsterdam heeft hij gedurende 15 jaar managementfuncties vervuld, aanvankelijk bij de Postbank en later bij Fokker. In zijn adviespraktijk concentreert hij zich op strategie- en beleidsontwikkeling, resultaatgerichte bedrijfsvoering, prestatie management, het begeleiden van organisaties naar integrale kwaliteitszorg of specifieke kwaliteitsniveaus. Zijn invalshoek daarbij is het doorbreken van het bestaande prestatieniveau met 'performance dashboards'. Hiervoor ontwikkelde hij de 'Organisatiecockpit'. Dit concept is in de afgelopen jaren met succes toegepast en steeds verder verfijnd, zowel voor het bedrijfsleven als non-profitsectoren.

## Holland Consulting Group en Studiepunt Besturenraad/ VBKO

Holland Consulting Group is een in Amsterdam gevestigd middelgroot adviesbureau. Het bureau voorziet in hoogwaardige dienstverlening aan haar cliënten vanuit een betrokken advieshouding. Een belangrijk adviesgebied is prestatie management. Op dit gebied wordt binnen het kantoor onderzoek verricht door Holland Performance Center. Hierbij krijgt het adviseren over prestatie management in het primair onderwijs nadrukkelijk aandacht. In dat kader is Holland Consulting Group een samenwerkingsrelatie aangegaan met de bestuurschool/ bestuurs-academie van de Besturenraad/VBKO (sinds kort aangeduid als 'Studiepunt Besturenraad/ VBKO'). Holland Consulting Group verzorgt in opdracht van VBKO en Studiepunt trainingen over prestatie management op verschillende plaatsen in het land en daarnaast ook trainingen op maat. Inlichtingen hierover: Studiepunt Besturenraad/VBKO, 070-3568700 of 070-3481274.

Een school die prestatie management wil invoeren loopt tegen een aantal vragen aan. Holland Consulting Group helpt bij het antwoord geven op deze vragen, met behulp van de volgende diensten:

- *Prestatiemanagementanalyse* - Deze analyse, op basis van een vragenlijst, geeft inzicht in hoeverre in de huidige situatie leiderschapsstijl, systeem en werkklimaat (gedrag) op het behalen van de gewenste prestaties zijn afgestemd. De analyse vormt de basis voor een gericht actieplan.
- *De organisatiecockpit* - Dit is de praktische uitwerking van een systeem waarmee de school maatwerkoplossingen voor prestatie management kan realiseren. In de cockpit wordt een beperkt aantal meters voor de besturing van een school of groep scholen opgenomen.
- *Ondernemend leiderschap* - Deze workshop is gericht op afbakening van het eigen resultaatgebied, de persoonlijke doelstellingen en de ambities van de schoolleiding: tot hoever gaat eigen verantwoordelijkheid? Hierbij wordt een visie op het eigen kwaliteitsdenken en resultaatgerichtheid ontwikkeld.
- *Werkklimaat* - Hierbij vindt persoonlijke *coaching* van managers of teamcoaching plaats, waarbij betrokkenen worden geholpen een resultaatgerichte werkwijze in te voeren. Centraal staat de kwestie: hoe gaan leraren, teams, maar ook de top om met kwaliteitsdenken en resultaatgerichtheid?

## Recent door HCG gepubliceerde boeken

### Over kwaliteit en prestatiemanagement

A.A. de Waal, H. Bulthuis, *Management Rages*, Kluwer, 2002

A.A. de Waal, *Quest for Balance, the human element in performance management systems*, John Wiley & Sons, 2002

L.Th.R. Wijchers e.a., *Management Testboek, de manager getoetst en getipt*, Holland Business Publications, 2002

A.A. de Waal, *Lexicon Prestatiemanagement, ruim 200 begrippen met betrekking tot prestatie meting en prestatie management*, Kluwer, 2002

L.A.F.M. Kerklaan, J. Kingma, F.P.J. van Kleef, *De cockpit van de organisatie*, 6e druk, Sigma, 2002.

A.A. de Waal, *Minder is meer, competitief voordeel door beyond budgeting*, Holland Business Publications, 2002

L.A.F.M. Kerklaan (red.), *Verbetermeters voor dienstverleners; Stuur- en kengetallen voor kennisintensieve organisaties*, 6e druk, Sigma, 2001.

A.A. de Waal, *Presteren is mensenwerk, het streven naar een persoonlijke balanced scorecard*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 2001

A.J. Ardon, *Klantgestuurde Teams; ontwerp, besturing en ontwikkeling*, Contact, 2001

A.A. de Waal, J.H.J.M. Mijland-Bessems, H. Bulthuis, *Metten Moet!*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998

L.A.F.M. Kerklaan, C.C. Verhoeff, *Publiek Ondernemerschap*, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1997.

## **Over strategie en innovatie**

W.J. Vrakking, D.N.A.J. van Oosterhout, *Interactief beleid realiseren volgens de INPRO-methode*, Koninklijke Vermande bv, 1996

W.J. Vrakking, A.J. Cozijnsen, *Ontwerp en Invoering; Strategieën voor organisatieverandering*, Kluwer, 2002.

## **Over veranderingsmanagement**

A.J. Ardon, *Veranderen spiegelen aan anderen; 20 cases uit de advies- en veranderpraktijk met commentaar van topconsultants en topmanagers*, Kluwer, 2002

Eikeboom, F., F. Kwakman, *Kwaliteitsprojecten: effecten in de praktijk; waar reorganisatie ophoudt en echte verandering begint*, Kluwer, 2001

L.A.F.M. Kerklaan, J.M.D. Koster, W.F.G. Mastenbroek, G.J.A.M. van der Vossen, W.J. Vrakking, L.Th. R. Wijchers, *Veranderen als status quo*, Samsom, 2000

Kwakman, F., A. Postema, *Het team als probleemoplosser*, Kluwer, 2000

W.F.G. Mastenbroek, *Verandermanagement*, Holland Business Publications, 1997

## **Over marketing**

Kwakman, F., *Professionals & Acquisitie; succesvol opdrachten verwerven in de zakelijke dienstverlening*, Academic Service, 2002

J.M.D. Koster, N. Lamperjee, S. Paliwoda e.a., *The International Encyclopedia of Marketing*, Wolters-Noordhoff, 1997

## **Over onderhandelen en communicatie**

W.F.G. Mastenbroek, *Negotiating as emotion management*, Holland Business Publications, 2002

## **Over leiding geven en personeelsmanagement**

L.Th.R. Wijchers, *Management Look*, Holland Business Publications 2002

L.Th.R. Wijchers and Friends, *101 Managementverhalen voor het slapen gaan*, Holland Business Publications, 2001

L.Th.R. Wijchers, A. de Rooy, J. van den Berg, *Professioneel Coachen*, Holland Business Publications, 2000

L.Th.R. Wijchers, L.A.C.H. van den Broek, H. Derycke, *Werven en Selecteren voor Professionals*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1999.

L.Th.R. Wijchers, J.F. Verrijck, E. Verrijck, *Het geheim van Solliciteren en Selecteren*, Holland Business Publications, 1999.

L.Th.R. Wijchers, K.J. Storm, *Management-Bestek*, Holland Business Publications, 1997.

## **Kerngegevens Holland Consulting Group**

Sophialaan 19  
1075 BL Amsterdam  
Telefoon: 020 - 573 34 00  
Fax : 020 - 573 34 28 / 4 29  
E-mail : [info@hcg.net](mailto:info@hcg.net)  
Internet : [www.hcg.net](http://www.hcg.net)

### **Ontstaan**

Opgericht in 1980

### **Rechtsvorm**

Maatschap

### **Omvang bureau**

Totaal 35 personen

### **Vennoten**

drs. A.J. Ardon  
mr. R.M.J. Bertels  
mr. L.A.F.M. Kerklaan  
dr. J.M.D. Koster  
dr. F. E. Kwakman  
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek  
mr. G.J.A.M. van der Vossen RC  
prof. ir. drs. W.J. Vrakking  
dr. A.A. de Waal MBA  
L. Th.R. Wijchers

### **Bureauleiding**

Prof. ir. drs. W. Vrakking  
Voorzitter van de maatschap

### **Missie**

De missie van Holland Consulting Group is managementkennis creëren en doorgeven. Wij doen dit door adviseren, publiceren en doceren.



## Reeds verschenen boekjes in de reeks O&I

- 40 **De resultaatgerichte overheid**  
dr. A.A. de Waal en mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 39 **De Value Based Scorecard**  
dr. J.M.D. Koster, mr. G.J. van der Vossen en drs. J.H.L. de Jongh
- 38 **Houd het marketingplan uit de la!**  
Sicco Santema en Marian Dingena
- 37 **Komt u wel toe aan resultaatfactor no 1?**  
prof. dr A.J. van Weele
- 36 **Aangenaam kennis maken!**  
mr. L.A.F.M. Kerklaan en mw. drs. J.H.A. Vervoort
- 35 **Implementatie-management**  
prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 34 **Trefzekere innovatie vereist technomarketeers**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 33 **Op afdelings- en teamniveau samen werken aan continue resultaatverbetering**  
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek en mr. R.M.J. Bertels
- 32 **Milieu en marketing; samen of apart?**  
prof. dr. mr. ir. S.C. Santema en mw. N. van Dishoeck
- 31 **Participatie en communicatie in veranderende organisaties**  
mw. L.J.M. Glavimans MBA en drs. E. Reijnders
- 30 **Certificering: óók voor dienstverlenende organisaties!**  
mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 29 **De praktijk van een ziekenhuizenfusie. Een fusieproces ontwerpen en implementeren**  
drs. A.J. Kampfraath en prof. ir. drs. W.J. Vrakking
- 28 **Leveranciersmanagement: vier basisstrategieën**  
prof. dr. A.J. van Weele
- 27 **En dan nu personeelsmanagement in de praktijk ...**  
L.Th.R. Wijchers
- 26 **Marketing van produktservice**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 25 **De interne communicatie als kritische succesfactor**  
prof. dr. W.F.G. Mastenbroek
- 24 **Kunt u mij aan een certificaat helpen?**  
mr. L.A.F.M. Kerklaan
- 23 **De strategische mix. Naar strategisch managen in business-eenheden**  
prof. ir. drs. W.J. Vrakking

- 22 **Wat is interimassistentie bij kwaliteitsverbetering**  
drs. P.P. Kloosterboer
- 21 **De vergeten dimensie bij automatiseren: de Orgware**  
drs. J.J.D.M. Pielage over het invoeren van PC's in het midden- en kleinbedrijf
- 20 **Klantgerichtheid binnen de organisatie**  
ir. drs. W.J. Vrakking over interne blokkades overwinnen
- 19 **Informatiesystemen voor industrieel marketing management**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 18 **Organisatiecampagnes voeren**  
ir. drs. W.J. Vrakking over programma-management
- 17 **Industriële marketing en de interne organisatie**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart
- 16 **Kwaliteitsgroepen in de overheid introduceren**  
drs. G.C. Ezerman en drs. O.R. Breetveld
- 15 **Wie is er tegen kwaliteit en klantgerichtheid?**  
dr. W.F.G. Mastenbroek over het beïnvloeden van organisatieculturen
- 14 **De nieuwe opstelling van centrale stafdiensten**  
drs. G.C. Ezerman
- 13 **The Negotiating Grid**  
dr. W.F.G. Mastenbroek
- 12 **Ziekenhuismarketing**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart over klantgerichte gezondheidszorg
- 11 **Verantwoordelijk en vernieuwend beheer**  
G. Brand
- 10 **Leveren aan bedrijven**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart over het beheren van een portefeuille van relaties
- 9 **Vernieuwen: via structuur of cultuur**  
ir. drs. W.J. Vrakking over cultuurinterventies in organisaties
- 8 **Hoe pakken we de invoering aan?**  
Ir. drs. W.J. Vrakking over vernieuwingen in organisaties
- 7 **Dichtgeslibde organisaties**  
drs. P.J. van Delden over immobiliteit van mensen
- 6 **De markt in het vizier**  
prof. dr. H.W.C. van der Hart over marktgerichte aanpak non-profit-sector
- 5 **De organisatie als apenrots**  
dr. W.F.G. Mastenbroek over macht in organisaties
- 4 **Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen**  
drs. G.C. Ezerman
- 3 **Wat is er aan de hand?**  
ir. drs. W.J. Vrakking over organisaties beoordelen

- 2 **Komt de wijsheid echt uit het oosten?**  
prof. dr. P.A.E. van de Bunt over Japanse management-methoden
- 1 **Heilloze drammerij was het gevolg**  
dr. W.F.G. Mastenbroek over het voorzitten van onderhandelingen