

Rapportage

LOB-kosten en -opbrengsten in balans?

Wat kost het, wat levert het op én kan het slimmer?

Een casestudy in acht scholen in het vo

Ad Bijlard en Annemarie Oomen

Utrecht, maart 2014

Colofon

Uitgevoerd door: APS
R&D-projectcode: 4395-300
Uitvoering: 1 januari 2013 - 31 december 2013
Oplevering: 31 december 2013

Voorwoord

Deze rapportage is gebaseerd op een onderzoeksopzet en eerste uitvoering ervan die vooral in handen was van Annemarie Oomen. In de loop van 2013 heeft zij haar loopbaan bij APS beëindigd. Aansluitend is haar werk voortgezet door Ad Bijlard. Zonder het voorwerk van Annemarie Oomen was dit onderzoek zeker niet gevorderd tot het punt waarop het uiteindelijk gekomen is. Zij is daardoor medeauteur van deze rapportage.

Geert-Jan Wouters heeft als extern adviseur, met ver bovengemiddelde kennis van schoolfinanciën, sterk bijgedragen tot een verantwoorde schatting van kosten die scholen maken voor alles wat met LOB te maken heeft. Geert-Jan Wouters is thans directeur van Controlgroep BV. Daarvoor was hij als registeraccountant betrokken bij talloze accountantscontroles van scholen in het voortgezet onderwijs. Nu is hij financieel adviseur, met een scherp oog voor een doelmatige, evenwichtige bedrijfsvoering, met een heldere koppeling tussen inspanning, fysiek en financieel, en beoogd resultaat.

Inhoudsopgave

	Voorwoord	3
	Samenvatting	6
1.	Inleiding - praktijkbevindingen	7
	1.1 Eerder onderzoek	7
	1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag	9
	1.3 Onderzoeksopzet	9
2.	Datavergaring	11
	2.1 Verantwoording vragenlijsten	11
3.	Resultaten	13
	3.1 Algemeen en inventariserend	13
	3.1.1 Beleid, doelstellingen, verantwoordelijken	13
	3.1.2 Middelen	13
	3.1.3 Rollen, taken, basiscompetenties	13
	3.1.4 Deskundigheidsbevordering	14
	3.1.5 Vergelijking tussen scholen: naar opleiding en naar schoolmodel	14
	3.2 Monitoring, evaluatie en meting opbrengsten van LOB(-beleid)	15
	3.2.1 Monitoring	15
	3.2.2 Terugkoppeling studievoortgang oud-leerlingen	16
	3.2.3 Evaluatie	16
	3.2.4 Vergelijking tussen scholen: naar opleiding en naar model school	16
	3.3 Nader inzicht in kosten voor LOB	17
	3.3.1 Personeelskosten en overige kosten	17
	3.4 Resultaten verkregen in diepte-interviews met schoolleiders	19
	3.4.1 Personeelskosten tegenover overige kosten voor LOB	19
	3.4.2 Belang LOB in de visie van de school	19
	3.4.3 Doelmatigheid	20
	3.4.4 Gemeten opbrengsten	20
	3.4.5 Budgetkrimp	20
	3.4.6 Herinrichting LOB aan de orde?	20
4.	Analyse	23
	4.1 Reflecties op de kostenberekeningen voor LOB	23
	4.2 Relatie tussen LOB-kosten en -opbrengsten	23
5.	Aanbevelingen	25
	5.1 Bedrijfsvoering in het kader van arbeidsvriendelijk LOB	25
	5.2 Drie pragmatische verandertechnieken:	26
	5.2.1 Work discovery	26
	5.2.2 Best practice	26
	5.2.3 Test training	28
6.	Referenties	29
	Bijlagen	31
	I: Vragenlijst onderzoek arbeidsvriendelijk LOB	31
	II: Financiële data LOB-gerelateerde uitgaven per school	37
	III: Interview met schoolleiders	47
	IV: Deelnemende scholen	49

Samenvatting

Het kleinere budget op vo-scholen dwingt scholen tot heroriëntatie. Dat geldt ook voor de middelen die voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) in de school beschikbaar zijn, zo blijkt uit observaties onder decanen-vo in het kalenderjaar 2011. Dit project richt zich op het beantwoorden van de vraag hoe met minder middelen (tijd, mensen, geld) de kwaliteit van LOB in een vo-school te garanderen respectievelijk te verbeteren is.

Acht scholen verdeeld over drie verschillende schoolmodellen en opleidingsniveaus leveren acht casusbeschrijvingen. Deze zijn daarmee nog niet representatief voor het vo in Nederland, maar het levert wel een indicatie over de toestand waarin de kosten-batenverhouding voor LOB in het vo verkeert.

Observaties van LOB-kosten zijn:

- Het LOB-budget per leerling absoluut per schooljaar varieert van € 56,- tot € 230,-.
- Het LOB-budget als percentage van het totaalbudget per leerling per schooljaar is (zeer) laag: minimaal 0,7% en maximaal 2,7%.
- Schoolleiders en decanen onderschatten het personeelskostenaandeel in het LOB-budget schromelijk: gemiddeld noemt men 80%, maar in werkelijkheid is het meer dan 95%.
- De verhouding tussen de decaanuitgaven ten opzichte van overige loonkosten voor LOB varieert enorm: van 9% tot 94%.

Monitoring, meting en evaluatie van de LOB-opbrengsten is niet sterk uitgebouwd. Daarmee is de relatie tussen LOB-uitgaven, -middelen en -opbrengsten ook niet eenduidig vast te stellen.

Aanbevelingen worden gegeven voor de wijze waarop LOB meer bedrijfsmatig zou kunnen worden benaderd. Een reeks beschreven alternatieven schetst mogelijkheden om in de eigen schoolsituatie te verkennen of de kosten door gebruikmaking daarvan gunstig kunnen worden beïnvloed. Inzet van deze instrumenten zou gepaard moeten gaan met een nauwkeuriger inschatting van de opbrengsten van LOB dan nu gebruikelijk is.

1. Inleiding - praktijkbevindingen

Terwijl de overheid met het project 'Stimulering LOB' van de VO-raad (2009; 2012) scholen aanmoedigt meer en beter werk te maken van LOB, vindt op veel scholen een krimp plaats van beschikbare middelen voor LOB (tijd, geld, inzet). De krimp in middelen voor LOB heeft enerzijds met verschuiving in prioritering binnen de school te maken, maar komt vooral omdat het geheel van middelen terugloopt. Op 21 september 2012 licht demissionair minister Van Bijsterveldt de Tweede Kamer in op basis van voorlopige cijfers over het voortgezet onderwijs. Alhoewel scholen in 2011 een nagenoeg gelijk verlies hebben geleden als in 2010, bevestigde Van Bijsterveldt dat in het vo de klassen groter worden en het aantal docenten afneemt.

In juli 2013 waarschuwt de VO-raad voor zeer grote tekorten op scholen in het vo. Scholen worden niet gedwongen te bezuinigen op LOB. Dat dit echter wel gebeurt blijkt uit observaties onder vo-decanen in de kalenderjaren 2011 en 2012. Omdat bestuurders en schoolmanagements de verantwoordelijkheid van LOB delegeren aan de schooldecaan/LOB-coördinator, nemen deze personen de beslissingen. Daarbij observeren we overwegend oplossingen voor LOB-dienstverlening met minder middelen op basis van persoonlijke voorkeuren van de decanen, zonder structureel inzicht in omvang en opbouw van budget, en zonder een relatie met de te behalen resultaten.

Het besef van en de zorg over deze structurele en strategische kwestie is geuit door de decanenverenigingen (overleg Annemarie Oomen, APS, d.d. 19 april 2012) en wordt inmiddels onderkend door OCW en het project 'Stimulering LOB' van de VO-raad (overleg Annemarie Oomen, APS, d.d. 22 maart 2012).

Scholen voor vo zijn wettelijk verplicht loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) te verzorgen voor hun leerlingen. Sinds 1 augustus 2000 is de loopbaanoriëntatie en -begeleiding voor het voortgezet onderwijs opgenomen in de lumpsum (WVO artikel 86, lid 1^e). Waren er aanvankelijk nog voorschriften voor LOB in de eindexamenprogramma's, vanaf 2000 wordt het aan de school zelf overgelaten welke doelen zij daarin nastreeft en hoe zij LOB inhoudelijk en organisatorisch invult.

Door de lumpsum hanteren scholen – de bestuurders, managers en financieel verantwoordelijken – een eigen budgetteringsmodel. Zij etiketteren de financiële bronnen (overheid-structurele middelen, incidentele middelen en ouderbijdrage) verschillend en zo ook de besteding. Besteding vindt daarnaast soms anders plaats dan bedoeld. Zo kan een persoon in een school LOB doen als 'opvulling naast de lesgebonden taak' of als invulling van 'taken in de indirecte sfeer'.

1.1 Eerder onderzoek

Er is niet veel bestaand onderzoek naar deze problematiek van de kosten van LOB en effectiever LOB met minder middelen.

Op de APS Proefdag LOB op 8 maart 2012 is een beperkte inventarisatie gedaan onder twintig decanen uit het voortgezet onderwijs. Vier van de twintig decanen kenden de hoogte van hun activiteitenbudget; dat varieerde van € 5.000,- tot € 20.000,-. Bij 10% bezuinigingen zetten vier van de twintig decanen 'de kaasschaaf' in over het hele budget. Dit betekent voor de decaantaak dat die verhoudingsgewijs in taak en budget kleiner wordt op de volgende punten (door de decanen zelf aangegeven):

- minder ontwikkeling, vernieuwing of krimp van LOB-activiteiten voor leerlingen/ouders;
- digitaliseren of afstoten administratieve taken;
- geen professionalisering meer van de decaan en andere begeleiders.

In het geval van 20% bezuiniging zal er dan ook op de volgende punten worden bezuinigd:

- stoppen als decaan óf minder decanen in de school óf van eerstelijns naar meer tweedelijns;
- een beperking van het totale LOB-aanbod in activiteiten en instrumenten zoals tests óf de focus richten op het jaar dat er keuzes moeten worden gemaakt (leerjaar 2 resp. 3 en eindexamenjaar).

Bij het 20%-bezuinigingsscenario verlangen veel decanen dat de schoolleiding de baten aanvult om een gedegen LOB te handhaven. In een dergelijke situatie, vinden de decanen, kunnen de schoolleiding en bestuurder helemaal geen kaasschaafstrategie hanteren: er dienen dan beleidsrijke keuzes te worden gemaakt.

Alle vo-scholen hebben intussen te maken met een veranderende focus van LOB: van een 'eenmalige beslissing aan de start van een werkend leven' naar 'een flexibele loopbaan gedurende het leven waarbij de leerling zélf verantwoordelijkheid neemt voor diens loopbaan' (LOB-scan, 2010). Dat heeft aanzienlijke consequenties voor de vo-school: onder meer dat nu *alle* leerlingen bereikt dienen te worden, niet enkel zij die problemen hebben. Waar voorheen LOB vooral in het teken stond van ondersteuning bij de keuzes die intern te maken zijn (profiel, sector, vakken) of bij de directe vervolgopleiding, ligt de nadruk nu op het ontwikkelen van loopbaancompetenties voor een schooloverstijgende termijn. LOB vraagt bovendien een regelmatige update van de begeleidende personen (veelal decanen) om op te hoogte te blijven van de voortdurende veranderingen in het onderwijssysteem en de arbeidsmarkt.

Het personeelsintensieve karakter van LOB in scholen door de dominantie van het individuele face-to-facegesprek door de begeleidende persoon, is reeds langer een kwestie onder beleidsmakers (OECD, 2004a, p. 40; OECD, 2004b, p. 13). Er zijn voor LOB drie modellen te onderscheiden: scholen waar één decaan LOB uitvoert (model 1), scholen die mentoren inschakelen (model 2) en scholen waar LOB wordt geïntegreerd in het onderwijs door elke docent (model 3).

De drie genoemde modellen voor LOB in het vo zijn beschreven door Oomen & Bom (2011) en zijn ontleend aan de onderwijskundige/organisatiekundige modellen van Petri (1995, 2011) en 'geven de werkelijkheid weer' (Akol, 2006). Deze modellen zijn voor LOB in het vo eerder toegepast door Oomen (1997, 2005, 2009).

De modellen zijn in de loop van de jaren bij consultatie bruikbaar en herkenbaar gebleken in de LOB-praktijk, blijkt uit vele gesprekken met decanen en schoolleiders.

In elk van de drie modellen voor LOB ligt de rol- en taakverdeling verschillend. Ook verschilt de visie op LOB: die is nauw verbonden met de opvattingen over onderwijs. Een oplossing in het ene model kan om die reden bijna geen passende oplossing zijn in het andere model. Bovendien blijkt in elk model de aandacht die de sociaal-emotionele begeleiding en de studiebegeleiding vragen van de perso(o)n(en), ten koste te gaan van LOB. Uit Canadees onderzoek bleek 32% van de tijd slechts aan LOB te worden besteed; uit onderzoek in Noorwegen kwam naar voren dat 80% van de tijd gaat naar de sociaal-emotionele begeleiding. Hetzelfde patroon was te zien in Australië (Queensland), Ierland en Korea (OECD, 2004a, p. 40-41).

Heroriëntatie op LOB ten gevolge van minder middelen in vo-scholen is ook een actuele kwestie in de Verenigde Staten (Schenck *et al.*, 2012). Naast de roep om terug te keren naar de situatie van eerstelijns werk (model 1) is er het pleidooi om juist nu model 2 resp. 3 te realiseren in scholen.

Recent pleit Luken (2012, p. 13) ervoor om voor LOB in scholen meer gebruik te maken van extern beschikbare LOB-instrumenten en -methoden, zoals counseling door een onafhankelijke professional.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Het kleinere budget van vo-scholen dwingt tot heroriëntatie van de middelen die beschikbaar zijn voor LOB. Observaties onder decanen-vo in de kalenderjaren 2011 en 2012 geven het beeld van een vermindering van middelen voor LOB in veel vo-scholen, waarover de beide decanenverenigingen hun zorg uiten in een overleg (d.d. 19 april 2012). OCW en het project 'Stimulering LOB' van de VO-raad onderkennen deze zorg in een overleg op 22 maart 2012.

Anno 2010, zo blijkt uit onderzoek en door observaties van stakeholders (40 vertegenwoordigers uit publieke en private instellingen op loopbaanbegeleidingsterrein tijdens een veldraadpleging op 29 november 2010), is de LOB-praktijk in onderwijsinstellingen vaak een veredelde vorm van (studie- en beroeps)keuzebegeleiding, gekoppeld aan de keuzemomenten in de schoolorganisatie, met aanbodgestuurde voorlichting en te weinig maatwerk en persoonlijke begeleiding. Er is minder aandacht voor zowel het ontwikkelen van competenties voor loopbaanbeheer, als het karakter van loopbaanontwikkeling: een proces dat op jonge leeftijd start en doorgaat na een initiële (beroeps)opleiding (Oomen, 2012, p. 27).

De LOB-verantwoordelijke in een vo-school ervaart LOB (en de daarvoor beschikbare middelen) niet vanuit een strategische invalshoek van de school en heeft vaak geen weet van de omvang en samenstelling van het LOB-budget in de school. Ideeën over alternatieve, doelmatige inrichtingen en het financiële plaatje lijken te ontbreken bij bestuurders, schoolmanagements en schooldecanen.

Dit project richt zich op het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag:

Hoe is met minder middelen (tijd, mensen, geld) de kwaliteit van LOB in een school voor voortgezet onderwijs te garanderen respectievelijk te verbeteren?

1.3 Onderzoeksopzet

We zijn de praktijk nagegaan op drie modellen scholen, zoals geschetst in de brochure *LOB en professionaliseren in verschillende vormen en maten* (Oomen & Bom, 2011). Hoeveel middelen zijn er voor LOB beschikbaar, hoe gaan scholen om met de situatie van minder middelen en specifiek voor LOB, hoe bewust zijn bestuurders en schoolleiders zich daarvan en wat ondernemen of stimuleren zij om alternatieve vormen van LOB te ontwikkelen?

Uit scholen die belangstelling toonden voor deelname aan het onderzoek, hebben we acht scholen bereid gevonden deel te nemen aan dit onderzoek. In acht casestudies (van elk model zowel minimaal een vmbo-school als een havo/vwo-school met een gemiddelde leerlingenvoer) zijn met een extern financieel specialist/controller, gegevens verzameld over de bedrijfsvoering, inclusief de financiële gegevens, van de huidige inrichting van LOB.

In een mondeling interview met de schoolleiders van deze acht scholen is aan de hand van een gestructureerde vragenlijst vervolgens naar de zienswijze en opvattingen gevraagd, evenals de criteria die zij hanteren voor effectief LOB:

- Wat is de relatie van LOB met schooldoelen?
- Hoe verhoudt LOB zich tot de actualiteit van het verminderd budget in zijn geheel en voor LOB in het bijzonder?
- Wat is de mate van urgentie van herinrichting van LOB en welke alternatieven worden ontwikkeld?
- Wat zijn criteria voor het resultaat van een herinrichting LOB, zowel naar leerlingen als naar de organisatie?

De interviews geven informatie over of en hoe schoolleiders een relatie leggen tussen LOB en de eigen schooldoelen en overheidsdoelen (talentontwikkeling, doorstroom en rendement). Er is nagegaan of en hoe er sprake is van een verminderd budget; of en hoe herinrichting van LOB aan de orde is; en indien herinrichting niet plaatsvindt resp. afgerond is of in het verschiet ligt: aan welke criteria LOB dient te voldoen naar de leerling en naar de organisatie.

De instrumenten voor dataverzameling (vragenlijst en topiclijst) zijn gebaseerd op wat bekend is uit eerder onderzoek (zie boven) en praktijkbevindingen (zie inleiding). De antwoorden zijn geclusterd en geanalyseerd om patronen te herkennen, via editing en axiale codering. Dit leidt tot inzage in budgetteringsmodellen, mogelijke preferenties en wijze van inzet van de middelen. Dit alles vormde input voor het tweede deel van het project.

Het tweede deel bestond oorspronkelijk uit drie fasen:

In de oorspronkelijke onderzoeksopzet stelden we voor gebruik te maken van de Delphi-onderzoeksmethode om meningen over beleid verder te inventariseren. Door de constatering dat de data uit de eerste verzamelronde onvoldoende mogelijkheden boden voor een verdere koppeling tussen financiële inspanning van de school en een gemeten resultaat op LOB, is deze oorspronkelijke opzet verlaten en vereenvoudigd. Een conceptverslag van de bevindingen is ter lezing aan de deelnemende scholen aangeboden en met commentaar geretourneerd. Deze commentaren zijn verder verwerkt in deze verslaglegging.

De resultaten van het eerste deel van het onderzoek en de terugkoppeling van de scholen, leverden de input voor twee verschillende workshops (november en december 2013):

a. Workshop 1: voor decanen, mentoren en loopbaanbegeleiders:

Informatie over kosten en opbrengsten met/zonder implementatie van alternatieven binnen arbeidsvriendelijk LOB

b. Workshop 2: voor schoolleiders en bestuurders:

Informatie over kosten en opbrengsten met/zonder implementatie van alternatieven binnen arbeidsvriendelijk LOB

Deze workshops zijn in samenwerking met de VO-raad geagendeerd en via de voor de VO-raad gebruikelijke kanalen aangekondigd. Helaas was de inschrijving op elk van de workshops zo gering dat in onderling overleg besloten is beide workshops wegens gebrek aan belangstelling te cancelen.

De VO-raad is wel van mening dat de inhoud van de workshops op een later tijdstip opnieuw aan het onderwijsveld aangeboden zou kunnen worden. Dan in het kader van een bredere, specifiek op schoolleiders gerichte LOB-trainingsreeks. Desgevraagd zal hieraan ten volle medewerking worden verleend.

2 Datavergaring

In acht scholen (per model zowel minimaal een vmbo-school als een havo/vwo-school met een gemiddelde leerlingenvoering en met veel of geen bezuinigingen op LOB-terrein) zijn met een extern financieel specialist/controller, door middel van vragenlijsten gegevens verzameld over de bedrijfsvoering, inclusief de financiële gegevens, van de huidige inrichting van LOB.

In een mondeling interview met de schoolleiders van deze acht scholen is aan de hand van een gestructureerde vragenlijst vervolgens naar de zienswijze en opvattingen gevraagd, evenals de criteria die zij hanteren voor effectief LOB.

2.1 Verantwoording vragenlijsten

In de schriftelijke vragenlijst zijn de lijnen van zowel bedrijfsvoering als opbrengstgericht werken samengebracht. Opbrengstgericht werken is een term die verschillend wordt ingevuld. De focus ligt vaak op opbrengsten, met als impliciet doel hogere opbrengsten. De definitie die wij hanteren is: het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de onderwijsprestaties waarbij alle betrokkenen – bestuurders, schoolleiding, leraren en leerlingen – op basis van de resultaten gerichte actie ondernemen om het onderwijs te verbeteren (Vermaas, 2013). Een van de kwesties is de vaststelling van het halen van beoogde doelen in de vorm van opbrengsten in LOB.

Eind januari 2013 is voor het project 'Arbeidsvriendelijk LOB' een vragenlijst uitgezet. Deze vragenlijst is weergegeven in bijlage I. De lijst bestaat uit drie delen. Het eerste deel bevat **algemene en inventariserende vragen** over LOB: beleid, planning, activiteiten en taakverdeling. Het tweede deel bevat **vragen over monitoring, evaluatie en meting van opbrengsten van LOB(-beleid) in de afdeling**. Hiermee willen we een eerste inzicht krijgen in het volgen van de daadwerkelijke uitvoering en het meten van opbrengsten. Het derde deel gaat over **inzicht in kosten** en stelt detaillistische vragen over de kosten die jaarlijks gemoeid zijn met LOB.

De vragenlijst is oorspronkelijk uitgezet onder tien scholen: vijf voor vmbo en vijf voor havo/vwo. De scholen verschillen voor LOB qua model (zie Oomen & Bom, 2011). Vijf scholen zijn benaderd via de decaan, vijf via de schoolleider.

School	1	2	3	4			5	6	7	8
Afdeling	Vmbo-bk	Vmbo-bk	Vmbo-bkg	Vmbo-t	Vmbo-t	Vwo	Havo	Havo/vwo	Havo/vwo	Havo/vwo
Model-inschatting	2	2	3	1	1	1	1	2	2	3
Benaderd via	Decaan	SI	SI	SI	Decaan	Decaan	Decaan	SI	Decaan	SI
Ontvangen	x	x	x	x			x	x	x	x

De algemene reactie op de vragenlijst is dat het 'een flinke kluit' is. Schoolleiders blijken de vragenlijst zelf in te vullen met enige consultatie van de decaan. De decanen blijken de vragenlijst eerst zover mogelijk zelf in te vullen en vervolgens af te maken door enige consultatie met een lid van de schoolleiding. Hierbij probeert men de ander te ontzien in tijdsbelasting.

In totaal zijn acht ingevulde vragenlijsten ontvangen, die zijn in dit onderzoek meegenomen. Geen van respondenten slaagt erin de vragenlijst volledig in te vullen; men laat met name in het derde deel vragen open. Naast argumenten als 'te weinig tijd voor het invullen', 'niemand willen belasten' en 'vraagt uitvoerig speurwerk in financiële en personeelsadministratie', wordt ook als argument genoemd dat de vragenlijst niet past voor de situatie op school: 'geen klas maar stamgroepen'.

3 Resultaten

3.1 Algemeen, inventariserend

3.1.1 Beleid, doelstellingen, verantwoordelijken

De verantwoordelijke voor LOB-beleid in de school is in twee scholen de algemeen directeur/rector, in één school de algemeen directeur samen met de sector-/afdelingsleider; in vier scholen de sector-/afdelingsleider en in één school de decaan.

De verantwoordelijkheid voor de coördinatie en het uitvoeren van LOB ligt in zes van de acht scholen bij de decaan. In twee scholen is dit enkel de decaan, in drie scholen deelt de decaan de verantwoordelijkheid met de sector-/afdelingsdirecteur en in één school met de mentoren. In één school ligt de verantwoordelijkheid voor de coördinatie en het uitvoeren bij de sectordirecteur. En in één school ligt deze verantwoordelijkheid bij de uitvoerders.

In vijf van de acht scholen staat het LOB-beleid op papier en betreft dan de hele school (3x), de afdeling (1x) of de school plus afdeling (1x).

Een van de acht scholen kent een meerjarig LOB-beleidsplan. Dit strekt zich uit over de schooljaren 2012-2016. Dit beleidsplan spitst zich toe op het verwerven van draagvlak voor de LOB-visie, het betrekken van externe instellingen en leerlingen en ouders eigenaar maken van hun loopbaan.

Vijf van de acht scholen hebben LOB-doelstellingen geformuleerd, wat betreft leerlingen (1x), de medewerkers (1x) of de combinatie leerlingen en medewerkers (2x). Van één school is niet ingevuld waar de doelstellingen betrekking op hebben. In geen van de scholen zijn er LOB-doelstellingen voor ouders geformuleerd. Vier van de vijf scholen met LOB-doelstellingen leiden daar hun activiteiten van af. Aan de LOB-activiteiten in de andere vier scholen liggen geen LOB-doelstellingen ten grondslag.

3.1.2 Middelen

De inzet van middelen (klokuren, materialen, ruimtes, overige middelen) is in drie van de acht scholen afgeleid van de geformuleerde doelstellingen. In drie andere scholen wordt voor LOB resp. de decaan een formule gehanteerd: een basis plus 50 of 70 minuten maal het aantal leerlingen plus nog wat extra uren (3x). In één school krijgt de mentor standaard een lesuur per leerjaar voor de mentortak. In de vijfde school is de standaard: per 1000 leerlingen een fte decaan; boven op het mentoruur in de eerste twee leerjaren 80 taakuren, in de overige leerjaren 50 taakuren.

3.1.3 Rollen, taken, basiscompetenties

In twee van de acht scholen zijn concrete resultaten resp. opbrengsten voor LOB geformuleerd in het algemeen en voor de betreffende leerjaren. In één school bestaat dat uit het jaarlijks voeren van drie individuele loopbaangesprekken van de mentor met de leerling en hulp bij het samenstellen van het portfolio. In een tweede school gaat het om het uitvoeren van taken door de decaan. Een derde school is bezig concrete resultaten resp. opbrengsten voor LOB te ontwikkelen.

Zes van de acht scholen stellen jaarlijks een werkplan op met de activiteiten in het kader van LOB voor de afdeling resp. leerjaren. De twee andere scholen voeren jaarlijks dezelfde activiteiten uit.

Op alle acht scholen heeft de mentor/coach een rol en taak in LOB, al is dat niet altijd in alle leerjaren. Op zeven scholen heeft de decaan/loopbaanbegeleider een rol en taak in LOB, op de achtste school komt zo'n functionaris niet voor. In twee scholen zijn er specifieke docenten voor uitvoering resp. coördinatie van LOB.

Op drie van de acht scholen heeft de vakdocent in bepaalde leerjaren een rol en taak in LOB.

In vier van de acht scholen staan de rol en taken van ten minste een van de medewerkers in LOB op papier.

Drie scholen stellen geen eisen aan de basiscompetenties van welke medewerker in LOB dan ook. Twee scholen stellen alleen eisen aan de basiscompetenties van de decaan.

3.1.4 Deskundigheidsbevordering

Het onderhouden van de basiscompetenties van medewerkers in LOB gebeurt op vijf van de acht scholen niet. In de drie scholen waar dat wel gebeurt, richt zich dat op gebruik van de LOB-methode door de mentor. In twee scholen gebeurt dat in de vorm van scholing door de uitgever en interne begeleiding/coaching door de decaan. De andere school zet lesobservatie en externe coaching in. Een van deze scholen onderhoudt bovendien de strategische basiscompetenties van de decaan door bezoek aan decanenkringen, intercollegiaal overleg en een post-hbo-scholing.

Het onderhouden van actuele kennis van ontwikkelingen in het vervolgonderwijs en de arbeidswereld van medewerkers in LOB vindt op twee van de acht scholen niet plaats. In de zes scholen waar dat wel plaatsvindt is het voornamelijk de decaan die zich op verschillende manieren op de hoogte stelt (bezoek decanenkring, vervolgonderwijs, lezen van vaktijdschriften) en die kennis deelt met de afdelingsleiders (3x) en/of de mentoren (3x). Een decaan houdt de kennis voor zichzelf omdat hij direct contact heeft met de leerlingen. Een school meldt dat de gedeelde kennis van de decaan met de afdelingsleider vervolgens niet altijd terechtkomt bij de mentor, om die te beschermen voor 'overladenheid'. Het onderhouden van actuele kennis van mentoren over onderwijsontwikkelingen in het vervolgonderwijs is in één school aan de orde; deze school verplicht mentoren om jaarlijks deel te nemen aan de studie- en beroepenvoorlichting en het bezoek aan hogescholen om zo hun kennis over het vervolgonderwijs te onderhouden.

Alle acht scholen stellen jaarlijks middelen beschikbaar voor deskundigheidsbevordering LOB, maar uit het antwoord over de omvang van de begrote middelen blijkt dat geen enkele school specifiek geld reserveert voor LOB. Het zit in de grote pot en komt er eventueel uit op verzoek van een scholingswens (3x) of afhankelijk van de scholingsprioriteiten van de school of een team. Twee van de acht scholen hebben dit jaar deskundigheidsbevordering LOB georganiseerd met een externe partij voor € 7.750,- resp. € 9.000,-. Op twee scholen is er een scholing geboden voor de LOB-methode die gebruikt wordt.

3.1.5 Vergelijking tussen scholen: naar opleiding en naar schoolmodel

Als we voor het eerste deel, algemeen en inventariserend, specifiek kijken naar **de vier vmbo-scholen in vergelijking met de vier havo/vwo-scholen**, zijn er slechts twee opvallende verschillen. De helft van de vmbo-scholen heeft een jaarlijks werkplan LOB-activiteiten tegenover alle vier de havo/vwo-scholen. De georganiseerde deskundigheidsbevordering LOB vindt plaats in twee vmbo-scholen en niet in havo/vwo-scholen.

Model 1

Als we voor het eerste deel, algemeen en inventariserend, specifiek kijken naar de scholen die ingeschat zijn onder model 1, model 2 en model 3: wat valt daar dan op?

De twee scholen onder *model 1*, één vmbo-school en één havo/vwo-school, hebben of geen LOB-doelstellingen of leiden de activiteiten daar niet van af. LOB staat gelijk aan de decaan en voor de benodigde LOB-middelen wordt een formule gehanteerd om de uren van de decaan te berekenen. In beide scholen hebben mentoren ook een rol in LOB. In de havo/vwo-school wordt mentoren jaarlijks een training geboden bij de gebruikte LOB-methode. Rol en taken staan niet op papier, er worden geen eisen gesteld aan de basiscompetenties en ook niet aan het onderhouden ervan. Wel wordt de actuele kennis van de decaan onderhouden, wat betreft de ontwikkelingen in het vervolgonderwijs. Op aanvraag is LOB-scholing uit het scholingsbudget mogelijk.

Model 2

In de vier scholen onder *model 2*, twee vmbo-scholen en twee havo/vwo-scholen, valt het LOB-beleid onder de verantwoordelijkheid van de algemeen directeur/rector of sector-/afdelingsdirecteur. In de vmbo-scholen coördineert de decaan het uitvoeren van LOB, terwijl in de havo/vwo-scholen de decaan dit samen met de teamleider doet. Eén havo/vwo-school heeft een meerjarig LOB-beleidsplan. De vmbo-school en de havo/vwo-school die LOB doelstellingen hebben geformuleerd, hebben dat voor zowel leerlingen als medewerkers gedaan.

Voor de benodigde LOB-middelen hanteert één vmbo-school een formule om de uren van de decaan te berekenen, één havo/vwo-school rekent standaard één mentorlesuur per jaar en de andere havo/vwo-school heeft een standaard en formule voor zowel mentor als decaan.

Alle vier de scholen stellen jaarlijks een LOB-werkplan op. De rol en taken van de coördinerend docent resp. decaan staan in één vmbo- resp. één havo/vwo-school op papier, maar niet voor de mentor die in alle vier de scholen een rol en taak in LOB heeft. In zowel één vmbo- als één havo/vwo-school zijn dit cursusjaar scholingsgelden besteed aan deskundigheidsbevordering LOB.

Model 3

In de twee scholen ingeschat onder *model 3*, één vmbo-school en één havo/vwo-school, valt de verantwoordelijkheid voor het LOB-beleid onder de afdelingsdirecteur. Beide scholen hebben het LOB-beleid op papier voor de school, eventueel plus de afdeling. LOB-doelstellingen staan op papier geformuleerd: van één school zijn die onbekend, van de andere school betreft het doelstellingen voor zowel leerlingen als medewerkers. Van de LOB-doelstellingen worden de activiteiten en de benodigde inzet van middelen afgeleid. In beide scholen hebben meerdere medewerkers een rol en taak in LOB: mentor/coach, specifieke docenten en in de vmbo-school tevens de decaan. Hun rol en taak staan op papier en stellen eisen aan de basiscompetenties. Deze basiscompetenties worden niet onderhouden. In de vmbo-school is dit schooljaar scholingsgeld besteed aan deskundigheidsbevordering LOB. In de havo/vwo-school is besteding van scholingsgeld, ook voor LOB, afhankelijk van het teamplan.

3.2 Monitoring, evaluatie en meting opbrengsten van LOB(-beleid)

3.2.1 Monitoring

Vijf van de acht scholen registreren niet de realisatie van de uitvoering van LOB-taken, toebedeeld aan eigen medewerkers in de afdeling. Drie scholen zeggen dat wel te doen. Voornamelijk omdat dit geformaliseerd is in de ingeroosterde mentortaak en het jaarrooster. In één school legt de coördinerende LOB-docent zeswekelijks verantwoording af aan de afdelingsleider.

In vier van de acht scholen maakt de LOB-rol en -taak ook onderdeel uit van het functioneringsgesprek, maar niet voor alle medewerkers in LOB. Wél de decaan of coördinerend LOB-docent (4x), soms de mentor (2x). Indicatoren worden op één school uitsluitend gehanteerd voor de LB/LC- en LD-functies, niet voor een taak als LOB. Een school komt met concrete observatie-indicatoren/criteria voor de mentor in LOB. Voor de andere scholen wordt door de respondenten verwezen naar de taakomschrijving (1x) of het competentieprofiel (1x). Een school hanteert als criterium 'de tevredenheid van de... over het functioneren', een tweede school meldt geen indicatoren te hebben.

Vijf van de acht scholen plannen vooraf en registreren de gesprekken met leerlingen en ouders in het kader van LOB. Dit gebeurt door een al dan niet digitale agenda (4x) of onbekend (1x). Het min of meer openbare verslag van dit gesprek met conclusies en afspraken wordt geregistreerd in Magister (3x), opgestuurd naar de ouders (1x) of opgeslagen in een portfolio (1x) of in Keuzeweb (1x). Op twee van de acht scholen houdt de decaan enkel eigen aantekeningen bij van het gesprek met leerlingen en/of ouders.

Zes van de acht scholen zeggen de uitvoering van LOB-taken en -activiteiten in het LOB-werkplan te monitoren. Twee scholen begrijpen deze vraag echter als evalueren. Een school zegt te monitoren aan de hand van een draaiboek en eigen aantekeningen. Drie scholen hebben het volgen en controleren bij een coördinerend persoon of afdelingsleider belegd.

Alle acht de scholen monitoren de voortgang van het keuzeprocess bij de leerling. Op weg naar de sector-/profielkeuze verwijzen twee scholen naar een digitaal programma waarin zichtbaar wordt welke activiteiten een leerling heeft afgerond. Twee scholen verwijzen naar het portfolio, al dan niet met een gesprek. Een school monitort door tweejaarlijks een ontwikkelingsgesprek te houden met de leerling. Twee scholen monitoren door een voorlopige keuze en definitieve keuze te vragen. En in een school houdt de decaan eigen aantekeningen bij. In de bovenbouw, op weg naar een vervolgopleiding, is dit beeld nagenoeg hetzelfde.

3.2.2 Terugkoppeling studievoortgang oud-leerlingen

Alle scholen ontvangen of verzamelen gegevens van mbo/ho-instellingen over de studievoortgang van schoolverlaters in een vervolgopleiding. Op één school is onbekend wat ermee gebeurt, op een tweede school wordt het geregistreerd in Magister en op een derde school gebeurt er niets mee. Op één school wordt het totaal aantal uitvallers in het eerste jaar doorgegeven door de decaan aan het directieteam. Op één school worden de casussen besproken door de decaan, de teamleider en mentoren. In de laatste school komen deze gegevens ter sprake in het schoolleidersoverleg op locatie- én schoolniveau.

3.2.3 Evaluatie

Evaluatie van LOB vindt in vier van de acht scholen plaats, uitsluitend onder leerlingen. Naast korte enquêtes (2x) ook door middel van een gesprek (2x). In paragraaf 3.2.4 hieronder is de verdere uitwerking daarvan weergegeven.

3.2.4 Vergelijking tussen scholen: naar opleiding en naar model school

Als we voor het tweede deel, monitoring, evaluatie en meting van opbrengsten van LOB(-beleid), specifiek kijken naar **de vier vmbo-scholen in vergelijking met de vier havo/vwo-scholen**, vallen de volgende zaken op.

In vmbo-scholen is of wordt de LOB-taak en -rol van de mentor vaker onderdeel van het functioneringsgesprek. In havo/vwo-scholen worden de gesprekken met leerlingen vaker digitaal vooraf geregistreerd. De monitoring van het keuzeprocess bij de leerling op weg naar een vervolgopleiding wordt in twee havo/vwo-scholen wekelijks in het mentoruur gemonitord. De vmbo-scholen profiteren van een regionaal computersysteem dat hen op de hoogte houdt van de studievoortgang van oud-studenten in het mbo. De periodieke evaluatie met leerlingen vindt op de havo/vwo-scholen plaats in een individueel gesprek.

Model 1

Als we voor het tweede deel, monitoring, evaluatie en meting van opbrengsten van LOB(-beleid), specifiek kijken naar de scholen die ingeschat zijn onder model 1, model 2 en model 3, valt het volgende op.

De twee scholen onder *model 1*, een vmbo-school en een havo/vwo-school, registreren de uitvoering van LOB-taken niet. In beide scholen zijn de rol en taak van de decaan in elk geval onderdeel van het functioneringsgesprek, maar het ontbreekt aan indicatoren of de beoordeling vindt plaats op grond van tevredenheid/geen klachten bij de afdelingsleider. Conclusies en afspraken die voortkomen uit gesprekken met leerlingen worden niet openbaar gemaakt. Met de ontvangen of verzamelde gegevens van studievoortgang van oud-leerlingen wordt niets gedaan of deze worden enkel geregistreerd.

Model 2

De vier scholen onder *model 2*, twee vmbo-scholen en twee havo/vwo-scholen, hebben de mentortaak geregistreerd en geformaliseerd in een mentoruur op het jaarrooster resp. de mentortaak, maar dit vindt niet plaats voor de decaan. De vmbo-scholen refereren voor het functioneringsgesprek beide aan de taak-/competentieomschrijving voor decaan resp. mentor. Drie scholen maken de conclusies en afspraken uit de individuele gesprekken met de leerling openbaar. LOB-taken en -activiteiten worden in een teamoverleg of door de coördinator/teamleider gemonitord. Het keuzeprocess van de leerling wordt gemonitord met de voorlopige en definitieve keuze en in de bovenbouw met de wekelijkse update in het mentoruur of tweejaarlijks in een individueel gesprek. Alle vier de scholen ontvangen gegevens van het vervolgonderwijs over de studievoortgang van oud-leerlingen: in drie scholen leidt dit tot analyse en overleg tussen decaan, schoolleiding en teamleiders. Drie van de vier scholen evalueren LOB periodiek met leerlingen, zowel schriftelijk (1x) alsook mondeling(2x).

Model 3

In de twee scholen ingeschat onder *model 3*, een vmbo-school en een havo/vwo-school, worden de gesprekken met de leerlingen vooraf gepland en geregistreerd en is er ook een min of meer openbaar verslag met conclusies en afspraken. Terwijl de vmbo-school de LOB-taken en -activiteiten monitort, doet de havo/vwo-school dat niet. Beide scholen monitoren het keuzeprocess van de leerling door twee- of driejaarlijkse, individuele loopbaanontwikkelingsgesprekken en in de vmbo-school met het opbouwen van het portfolio. De vmbo-school ontvangt gegevens over het studiesucces van oud-leerlingen en bespreekt casussen in het directieteam. LOB wordt in beide scholen niet geëvalueerd, niet met leerlingen noch met ouders.

3.3 Nader inzicht in kosten voor LOB

Bij dit onderdeel van de vragenlijst hebben de respondenten niet alle gegevens kunnen leveren.

3.3.1 Personeelskosten en overige kosten

Vijf van de respondenten in de acht scholen hanteren geen of zijn niet bekend met een gemiddelde kostprijs voor personeel: GPL. Zo'n staatje is te vinden op internet: http://www.vosabb.nl/wp-content/uploads/2012/10/Regeling_vaststelling_bedragen_GPL_VO_2012_en_20131.pdf

GPL per formatieplaats per 01-01-2013		Directie	Leraren	Onderwijsondersteunend personeel (oop)
Schoolsoortgroep 1	Mavo en vmbo, pro en lwoo	€ 79.752,38	€ 72.238,09	€ 41.817,83
Schoolsoortgroep 2	Vwo en havo	€ 95.185,11	€ 81.927,84	
Schoolsoortgroep 3	Havo, mavo met evt. vwo en lwoo	€ 94.169,09	€ 77.925,36	
Schoolsoortgroep 4	Havo, mavo, vmbo, pro en lwoo	€ 91.472,63	€ 74.160,20	

En ziet er voor de respondenten in dit onderzoek – waarschijnlijk – zo uit:

School	1	2	3	4	5	6	7	8
Afdeling	Vmbo-bk	Vmbo-bk	Vmbo-bkg	Vmbo-t	Havo	Havo/vwo	Havo/ vwo	Havo/vwo
Scholen	Vmbo Havo Vwo	Vmbo Havo Vwo	Vmbo	Mavo Havo Vwo	Havo Vwo	Mavo Havo vwo	Havo Vwo	Mavo Havo Vwo
Schoolsoortgroep	4	4	1	3	2	3	4	3

http://www.aob.nl/doc/caokaart2_vo.pdf per 1 jan 2013 resp. 2014 en <http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/CAO/CAO-VO-2011-2012.pdf> geven informatie over de bedragen bij de onderwijsschalen in het onderwijs.

Geen van de acht scholen hanteert een gemiddelde prijs voor lokaalkosten per uur, één school is er wel mee bezig. In een aantal gevallen is een kostenpost benaderd door een schatting te maken.

De personeelskosten voor LOB zijn benaderd door uit te gaan van deze grondslagen.

Berekening salarislasten per uur	
1.	Voor de loonkosten is uitgegaan van de bruto-werkgeverslasten, hiervoor een totale opslag op het tredeloon van 50% (incl. vakantiegeld, eindejaarsuitkering en overige werkgeverslasten).
2.	Bij de omrekening naar loonkosten per uur wordt uitgegaan van 1.659 uren op jaarbasis.
3.	Voor de loonberekening wordt uitgegaan van gemiddelde loonkosten per schaal LB/LC/LD.
4.	Uitgangspunt zijn de salarisschalen VO 2013.
5.	Indien LB/LC is ingevuld is uitgegaan van de gemiddelde salarisschaaltrede 6 van zowel LB alsook LC.
6.	Voor de decaan wordt gezien zijn gemiddelde staat van dienst uitgegaan van het maximum van een schaal.
7.	Voor mentoren is uitgegaan van schaal LB, trede 8.
Opmerking:	De op bovenstaande wijze uitgevoerde doorrekening geeft een redelijke indicatie van de loonkosten. Een verfijning kan plaatsvinden door de loonkosten exact te berekenen, maar daarvoor zijn exacte gegevens uit de loonadministratie van de verschillende scholen noodzakelijk en die waren niet voorhanden.

Een inschatting van totaalkosten voor LOB in de acht scholen vindt u in onderstaande tabel (alle onderliggende financiële data zijn weergegeven in bijlage II).

Totaal aan kosten voor LOB per leerling per schooljaar:

School		1	2	3	4	5	6	7	8
Afdeling	Toe- lich- ting	Vmbo bk	Vmbo bk	Vmbo bkg	Vmbo t	Havo	Havo vwo	Havo vwo	Havo vwo
Modelinschatting		2	2	3	1	1	2	2	3
Kosten (€) voor LOB per leerling per schooljaar	A	107	228	211	75	71	56	98	?
LOB-kosten per leerling als percentage van het totaalbudget per leerling per schooljaar	B	1,2	2,7	2,4	1,0	0,8	0,7	1,3	nvt
Decaankosten als percentage van de totale LOB-kosten	C	60	35	9	93	64	35	64	0
Totale	D	96	99	99	97	96	98	98	nvt

personeelskosten als percentage van de totale LOB-kosten									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Toelichting A

Hier zijn de gemiddelde kosten voor LOB weergegeven per leerling per schooljaar in de betreffende afdeling gedurende de hele schoolcarrière van een leerling in die afdeling. In deze kosten zijn alle kosten opgenomen, dus alle personeelskosten, alle deskundigheidbevordering, alle lokaal- en alle methodekosten.

Toelichting B

Hier is weergegeven hoeveel procent de kosten voor LOB innemen in het totaalbedrag dat in de *Vensters voor Verantwoording* is weergegeven als totaalbedrag per leerling per schooljaar (peildatum 2011).

Toelichting C

Hier is weergegeven hoeveel procent de kosten voor de decaan innemen in het totaal aan kosten voor LOB.

Toelichting D

Hier is weergegeven hoeveel procent de totale personeelskosten innemen in het totaal aan kosten voor LOB.

3.4 Resultaten verkregen in diepte-interviews met schoolleiders

De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage III. Een van de scholen gaf in de onderzoeksperiode te kennen overbelast te zijn en wegens overmacht niet meer te kunnen deelnemen aan het interview. Dat betekent dat er zeven scholen overbleven.

3.4.1 Personeelskosten tegenover overige kosten voor LOB

Vijf van die zeven scholen schatten de verhouding personeelskosten versus andere kosten ongeveer in op 4:1. Een school merkt daarbij op dat 1/5 voor niet-personeelsgebonden kosten ruim bedeed is: het is waarschijnlijk minder. De vierde schoolleider geeft als verhouding 2:1. Een van de schoolleiders geeft aan deze kosten niet te kunnen en willen onderscheiden van de kosten die aan de lestaak als eenheid gegeven worden. In deze schoolsetting is LOB onlosmakelijk verbonden met de wijze waarop in het curriculum veelal met realistische opdrachten met externe opdrachtgevers wordt gewerkt.

3.4.2 Belang LOB in de visie van de school

Alle schoolleiders beamen onmiddellijk de stelling: LOB is een wettelijke taak van scholen vo. "Ja, en we maken er werk van", "vanzelfsprekend: het is onze plicht leerlingen voor te bereiden op een vervoltraject (2x)/op de maatschappij (2x)", "ja, want het is onze taak leerlingen stapsgewijs te begeleiden in het proces". Twee schoolleiders (beiden havo/vwo) voegen daaraan toe dat de aansluiting nog (steeds) niet goed gaat. Een schoolleider (vmbo-bk) met een mbo-schoolleidersachtergrond geeft aan dat goede LOB de belangrijkste succesfactor is voor leerlingen in het mbo.

De schoolleiders in het vmbo geven aan dat de eerste wettelijke taak van de school kwalificeren is. Een van hen geeft aan dat het toetsingskader van de inspectie daar met name op toeziet. Alle schoolleiders geven aan dat LOB niet los kan worden gezien van de andere wettelijke taken van vo-scholen, waarbij zaken worden genoemd als burgerschap, taal en rekenen, en veiligheid.

3.4.3 Doelmatigheid

Volgens alle schoolleiders draagt LOB bij aan de doelen van de school. Ze refereren dan aan de doelen zoals die op de website van hun school te vinden zijn, namelijk: hoogwaardige onderwijskwaliteit resp. kwaliteit resp. keuzes maken resp. de juiste leerling op het juiste niveau. Twee schoolleiders refereren ook aan de socialisatiefunctie van het onderwijs (Wieringen, Biesta). Er is in hun antwoord hier geen referentie aan overheidsdoelen als talentontwikkeling, doorstroom of rendement.

Slechts twee schoolleiders geven aan dat de betrokken medewerkers in LOB zicht hebben op de relatie van hun taak en taakin-vulling bij het realiseren van de schooldoelen. Een van hen geeft aan dat het team zelf deze invulling heeft gemaakt. Van de andere schoolleider geeft er een aan dat voor enkele functionarissen de scope niet verder reikt dat het moment van schoolverlaten, de andere schoolleider dat de waarde zeer wisselend ervaren wordt.

De doelmatigheid van de taak(invulling) voor de doelen in LOB is volgens vier schoolleiders zonder meer het geval bij de decaan. In twee scholen wordt de doelmatigheid van de decaan niet verder geëxpliciteerd. In één school ontbreekt een decaan of loopbaanbegeleider. Zowel de mentor als de docent vertoont te weinig betrokkenheid (1x), er is sprake van bewustheid van resultaat in plaats van inspanningsverplichting (1x) of de vaardigheden daartoe ontbreken bij de docent (1x) of de mentor (1x).

3.4.4 Gemeten opbrengsten

Echte effectmetingen van LOB-activiteiten vinden in de scholen niet plaats. Evenmin maakt LOB deel uit van de managementrapportage in de school/stichting.

3.4.5 Budgetkrimp

Alle scholen hebben volgens de geïnterviewde schoolleiders te maken met een verminderd budget. Allen noemen daarbij overheidsmaatregelen als reden. Eén vmbo-school kent bovendien een krimp in het leerlingenaantal en één vmbo-school juist groei. Vier scholen hebben daardoor, in meer of mindere mate, een aantal taakuren geschrappt, zoals begeleiding van stagiaires of ontwikkeling van lesstof.

Eén school vervangt bovendien geen personeel dat verdwijnt door natuurlijk verloop. Een andere school neemt bewust zeer jong (LB-)personeel aan. Terwijl de ene school bewust bezuinigt op professionalisering (schrappt de 166 uur uit de jaartaak) breidt de andere school juist de professionalisering uit. In een van de scholen kiest men voor verschraving van de lessentabel om taaktoedeling mogelijk te houden, ook voor LOB.

In andere scholen is uitbreiding in taakbeleid genoemd voor het taal- en rekenbeleid of het Cultuurprofiel of Science- en Technasiumprofiel, als reden het budget voor LOB te verkleinen.

3.4.6 Herinrichting LOB aan de orde?

Voor de twee havo/vwo-scholen is de herinrichting van LOB nu niet aan de orde en pas actueel in schooljaar 2014-2015 resp. 2016-2017. Voor twee vmbo-scholen heeft er al een bezuiniging plaatsgevonden (minder uren decaan in het afgelopen schooljaar) of vindt deze zeer nabij plaats: schooljaar 2015-2016. De derde school weet de taaktoedeling constant te houden.

Indien LOB niet langer deel uitmaakt van de taak van de school vrezende alle schoolleiders voor het verlies van een wezenlijke en actuele vo-onderwijstaak (5x) en het resultaat: meer leerlingen op de foute plek in de school en erna.

Criteria die schoolleiders aangeven als bodem voor de herinrichting van LOB op enige termijn:

- De beide vmbo-scholen in model 2 vallen voor de leerlingen en ouders terug op uitsluitend begeleiding van de studie(prestaties) tot aan het eindexamen. "Ouders en leerlingen ervaren immers de 'schade' pas achteraf." "Een 'mooi diploma' is toch het eerste doel."
- De vmbo-school in model 3 verlangt voor de leerlingen en medewerkers in LOB in de onderbouw of bovenbouw een structuur waarin leerlingen zich maximaal drie uur per week ervarend oriënteren en daarbij een of meer loopbaangesprekken voeren met de mentor of stagebegeleider. Bovendien dat stafleden doordrongen zijn van hun bijdrage aan LOB en het handhaven van duidelijkheid in de lijn van het schooldoel: waar willen we naartoe?
- De beide havo/vwo-scholen in model 2 willen voor leerlingen, ouders en medewerkers de mogelijkheden in school en erna helder neerzetten. Een school wil bovendien de ervaringscomponent in activiteit en begeleiding handhaven.
- Net als de vmbo-school in model 3 benadrukt een havo/vwo-school het organisatiecriterium: het geregeld delen van ervaringen (evaluatie), de organisatie van komende activiteiten en casusbespreking.

4. Analyse

4.1 Reflecties op de kostenberekeningen voor LOB

- Alle schattingen zijn gebaseerd op de gegevens die ter beschikking staan. Niet alle financiële data zijn voorhanden. Dat zal hier en daar leiden tot een onderschatting van de kosten voor LOB. Naar onze overtuiging is de mate van beïnvloeding relatief laag, gezien het feit dat het overgrote deel van de kosten personeelskosten betreffen. Juist die gegevens zijn betrouwbaar beschikbaar. Toch kan ook hier een vertekening optreden doordat we uitgaan van normbedragen in plaats van feitelijke loonuitgaven. Naar onze overtuiging is er sprake van een redelijke benadering van de kosten.
- Het LOB-budget per leerling per schooljaar absoluut varieert van € 56,- tot € 230,-. Scholen van *model 1* spenderen rond de € 75,- per leerling per schooljaar. Scholen van *model 2* variëren het meest: van € 56,- tot rond de € 100,- of zelfs € 228,-; slechts één school van *model 3* is vastgesteld op 211,-, van de andere school is het budget niet te bepalen.
- Het LOB-budget als percentage van het totaalbudget per leerling per schooljaar is zeer laag: minimaal 0,7% en maximaal 2,7%. Het bedrag per leerling kan enigszins naar boven variëren, door specifieke LOB-kosten die eenmalig in een schoolcarrière voorkomen.
 - In verhouding zijn deze kosten (zeer) laag en hebben ze vrijwel geen effect op de bovengenoemde percentages.
 - Ook dient te worden vermeld dat de kosten van LOB zijn bepaald op salarisniveaus van 2013 en het totaalbudget per leerling is gebaseerd op een berekening uit 2011. Er kan dus sprake zijn van enige onderschatting van de ratio's. Deze onderschatting is hooguit een klein percentage en daarmee verwaarlozen we deze foutenbron.
- Scholen in dit onderzoek van *model 1* geven in verhouding het minste uit aan LOB: hun budgetratio's zijn respectievelijk 0,8 en 1,0. Scholen van *model 2* variëren het meest in ratio: minimaal 0,7 en maximaal 2,7. De twee overige scholen van *model 2* liggen boven het gemiddelde van de scholen van *model 1*. De ratio's zijn 1,2 en 1,3. Scholen van *model 3* zijn niet eenduidig te typeren in hun ratio. Een van de twee heeft 2,4, terwijl de andere niet is vast te stellen doordat de school aangeeft dat LOB door alle schoolactiviteiten versneden is en niet afzonderlijk te benoemen is.
- Schoolleiders en decanen onderschatten het personeelskostenaandeel in het LOB-budget schromelijk: gemiddeld noemt men 80%, maar in werkelijkheid is het meer dan 95%.
- De verhouding tussen de decaanuitgaven ten opzichte van overige loonkosten voor LOB varieert enorm, van 9% tot 94%; *model 1*-scholen: 93% en 64%, *model 2*-scholen: 2x 35%, 60% en 64%, *model 3*-scholen: 8,7% en 0%.

4.2 Relatie tussen LOB-kosten en -opbrengsten

De scholen onder *model 1* geven in verhouding weinig uit aan LOB. Zij monitoren de LOB-opbrengsten ook niet. Er is geen terugkoppeling vanuit gesprekken met leerlingen en/of studievoortganggegevens van oud-leerlingen.

Alleen in functioneringsgesprekken met de decaan komt het onderwerp ter sprake, zonder indicatoren van de opbrengsten te gebruiken.

Scholen onder *model 2* kennen de meeste variatie in uitgaven voor LOB per leerling per schooljaar: de LOB budgetratio's lopen van 0,7% t/m 2,7%.

Opvallend is dat de opbrengsten hier het meest uitgebreid worden vastgelegd. LOB-taken en -activiteiten worden in een teamoverleg of door de coördinator/teamleider gemonitord. Het keuzeproses van de leerling wordt gemonitord met de voorlopige en definitieve keuze en in de bovenbouw met een wekelijkse update in het mentoruur of een tweejaarlijks individueel gesprek. Alle vier de scholen ontvangen gegevens van het vervolgonderwijs over de studievoortgang van oud-leerlingen: in drie scholen leidt dit tot analyse en overleg tussen decaan, schoolleiding en

teamleiders. Drie van de vier scholen evalueren LOB periodiek met leerlingen, zowel schriftelijk (1x) alsook mondeling (2x). Drie scholen maken de conclusies en afspraken uit de individuele gesprekken met de leerling openbaar.

Van de scholen onder *model 3* is de LOB-budgetratio voor één school vastgesteld op 2,4%, de ander laat zich niet bepalen. De inschatting van de opbrengsten is hier ook niet eenduidig vast te stellen. In de ene school is er wel sprake van monitoring op het verrichten van LOB-activiteiten, in de andere niet.

Leerlingen zijn actief met de opbouw van een portfolio en/of ontwikkelingsgesprekken.

In geen van beide scholen is er een systematische terugkoppeling door middel van evaluatie van LOB-activiteiten door leerlingen of ouders.

5. Aanbevelingen

5.1 Bedrijfsvoering in het kader van arbeidsvriendelijk LOB

Binnen de bedrijfsvoering van een organisatie voor voortgezet onderwijs zou je verwachten dat LOB onderdeel uitmaakt van activiteiten gericht op het realiseren van de onderwijs- en dienstverleningsdoelstellingen en dat het daarbinnen ook nadrukkelijker in beeld gebracht wordt. Binnen alle scholen wordt het belang van een goed LOB onderschreven. Je mag verwachten dat beleid en doelstellingen worden gekoppeld aan geplande activiteiten, die op hun beurt weer gekoppeld worden aan de inzet van middelen (kennis, kunde, personeel, ruimte en overige diensten).

De inzet van middelen is in ons onderzoek in beeld gebracht. Dit bleek geen eenvoudige opgave. De deelnemende scholen hebben de gegevens zo volledig mogelijk opgegeven, maar bij een aantal scholen bleek het niet mogelijk een goede inschatting te geven en werd de inzet als PM (*pro memorie*) ingevuld.

Voor de bedrijfsvoering volgt hieruit een belangrijk aandachtspunt, namelijk de koppeling van financiële gegevens aan de informatiebehoefte. Kennelijk is het niet altijd mogelijk om op een eenvoudige wijze financiële middelen te koppelen aan de activiteit, in dit geval LOB.

Aan deze constatering gaat de vraag vooraf of er behoefte bestaat binnen scholen om dit inzicht te verkrijgen binnen de informatievoorziening. Dit inzicht is naar onze mening een randvoorwaarde wanneer de activiteit LOB gekoppeld is aan een onderwijsdoelstelling en wanneer inzicht in de resultaten gewenst is.

Resultaten zullen in dat geval ook concreet en meetbaar moeten worden gedefinieerd. Alleen dan is niet alleen verantwoording mogelijk aan stakeholders, maar wordt eveneens inzicht verkregen in de effecten of de bijdrage van LOB aan de doelstellingen van de school.

Vraag: Wanneer we deze LOB-activiteiten niet zouden doen of anders zouden doen, welke mogelijke consequenties kan dat dan hebben?

Deze laatste vraag moet bezien worden in het huidige tijdsbeeld. Het kabinet heeft, ondanks verruiming in onderwijsbudgetten, veelal verdere ombuigingen gevorderd, waarbij 'meer met minder' veelal de strekking is van de boodschap.

Het gaat dan om onder andere het vraagstuk van productiviteit. Met andere woorden: op welke punten kan de bedrijfsvoering verbeterd worden en hoeveel zou ons dat dan opleveren?

Dit betreft dan bijvoorbeeld de procesdoelmatigheid (onderwijsproces) en de kostendoelmatigheid (uitgaven/opbrengsten).

Bevindingen

Uit ons onderzoek blijkt dat de inzet van personeel de belangrijkste uitgave vormt binnen LOB. Deze beweegt zich tussen de 96% en 99% van de totale LOB-gerelateerde uitgaven.

Duidelijk zichtbaar is het verschil tussen de inzet van middelen LOB per leerling. Tussen de 0,7% en 2,7% van de leerlingbekostiging wordt ingezet voor de financiering van LOB-uitgaven.

Nu is het lastig, zo niet onmogelijk, om op grond van uitgaven uitgedrukt in percentages of euro's, uitspraken te doen over de doelmatigheid van inzet van de middelen, laat staan dat op basis hiervan het rendement van de activiteit LOB inzichtelijk wordt. Een hogere inzet van middelen betekent nu eenmaal niet per definitie ook beter rendement.

Hiervoor is een koppeling nodig met de onderwijsdoelstellingen. Verwacht mag worden dat LOB-activiteiten gekoppeld worden aan concrete doelstellingen en/of onderwijsrendementen. Hierbij kan gedacht worden aan:

- de bijdrage van LOB aan juiste keuzes en minder tussentijdse wijzigingen (verstoringen) binnen het onderwijsproces;
- minder uitval of eveneens profielwijzigingen na doorstroom vervolgonderwijs;
- goede aansluiting met de arbeidsmarkt;

- borgen van continuïteit van de LOB-activiteiten;
- borgen van de kwaliteit van de LOB-activiteiten (medewerkers).

Dit onderzoek toont aan dat ten aanzien van de bedrijfsvoering, er nog een aantal belangrijke uitdagingen liggen voor de onderwijssector om de bijdrage van LOB voor de schoolgaande leerlingen en hun ouders duidelijker te profileren.

Het belang van LOB kan duidelijk in beeld komen als wij ons de vraag stellen wat de effecten zouden kunnen zijn als we zouden stoppen met onze LOB-activiteiten.

Niet alleen de gegevens die betrekking hebben op de doorstroom naar en in het vervolgonderwijs, maar ook die binnen schoolse metingen naar satisfactie verdienen een plaats.

Los van satisfactie is een andere meetbare parameter het aantal leerlingen dat op vooraf vastgestelde ogenblikken een bevredigende uitspraak doet over de positie in het keuzetraject waarin zij zich naar eigen ervaren bevinden.

Het verdient aanbeveling dit soort protocollen samen met betrokken leerlingen, loopbaanbegeleiders en ouders van leerlingen te ontwerpen. Zij leveren een maat voor de bereikte voortgang in LOB-proces. Wanneer een en ander helder is zou dit gegeven ook binnen de *Vensters voor Verantwoording LOB-rendement* een meer prominente plaats moeten krijgen.

5.2 Drie pragmatische verandertechnieken

Aansluitend bij Ben Tiggelaar – die Karen Golden-Biddle aanhaalt in zijn column in *NRC* op 16 maart 2013 – zijn drie pragmatische verandertechnieken in ogenschouw te nemen om de bedrijfsvoering te verbeteren: work discovery, best practice en test training. Ter verduidelijking, dit is geen volledige lijst van mogelijke interventies, het is een 'pool' van ideeën die inzicht geven in waar gedachten naartoe kunnen gaan.

5.2.1 Work discovery

Bestudeer van dichtbij hoe het dagelijks werk echt wordt gedaan. Ontdek de verschillen tussen wat zou moeten en wat er echt gebeurt. Loop als manager mee op de werkvloer en kijk mee bij de werkuitvoering. Het doel is om antwoord te krijgen op de vragen: Waar schieten we gezamenlijk tekort en waar kan het werk beter, met andere woorden: doelmatiger, slimmer?

- Deze actie draagt tevens bij aan het – in overleg – inrichten van een PDCA-cyclus voor LOB, ondersteund door onderzoek naar de satisfactie over en effecten van LOB-activiteiten.
- Kan de overhead-tijd van de decaan niet worden teruggebracht? Veel schoolleiders hechten aan de besteding van de LOB-tijd aan directe taken. Welke administratieve/oop-ondersteuning is mogelijk voor mail, post en administratieve taken? Welke ondersteuning kan de tijd voor organisatie reduceren, zoals die voor studievoorlichtings- of beroepenavonden? De vraag is natuurlijk ook: zijn die nog wel van deze tijd?
- Zijn de eisen aan het digitale, administratieve systeem eigentijds? Veel decanen besteden dagen aan het invoeren van de paper/pencilversie, dan wel het controleren van correct ingevulde vakkenpakketformulieren. Waarom voldoet het actuele systeem van de school niet aan die eis?

5.2.2 Best practice

Gebruik de voorbeelden van praktijken elders als middel voor het ontdekken van eigen betere oplossingen.

Hier valt heel goed aan te sluiten bij de InnovatieImpuls Onderwijs (IIO/iio) vanuit de VO-raad (<http://www.innovatieimpulsonderwijs.nl/innovatieimpuls-onderwijs/wat-is-iio/wat-is-iio.html>).

De startvraag van IIO is: 'Het onderwijs staat voor een grote uitdaging: hoe handhaven we de kwaliteit en zorgen we dat de werkdruk niet toeneemt wanneer een groot aantal leraren als gevolg van de vergrijzing het onderwijs verlaat? Is het mogelijk om op basis van nieuwe ideeën uit het onderwijsveld antwoorden te vinden op dit prangende vraagstuk? Aan deze vraag wordt gewerkt door experimenten, een netwerk en maatwerk.'

De vijf IIO-experimenten

SlimFit is een innovatief onderwijsexperiment voor primair onderwijs. Op SlimFit-scholen wordt gewerkt vanuit een ander organisatieprincipe. Reguliere klassen worden vervangen door 'units' van 70 à 90 leerlingen. Bij kleine scholen zijn dat minder kinderen. De leerlingen krijgen passend onderwijs aangeboden omdat er meer mensen met verschillende talenten worden ingezet. Dit zijn zowel mensen van binnen (leerkrachten, onderwijsassistenten en specialisten) als van buiten (stagiaires, studenten, senioren, vrijwilligers van verenigingen en freelancers). Dit betekent dat er met meer mensen wordt gewerkt vanuit de ambitie: kwaliteit van het onderwijs omhoog en minder werkdruk.

E-klas & PAL-student is een innovatief experiment met een sterke samenwerking tussen voortgezet en hoger onderwijs. Een E-klas bestaat uit een rijk gevulde elektronische leeromgeving ontwikkeld door docenten zelf. De E-klas is gevuld met studiewijzers, (zelf)toetsen en chatmogelijkheden met medeleerlingen en docenten, waar de leerling zelf kan experimenteren en proeven kan doen. Bij de uitvoering en ondersteuning van de E-klassen en andere lessen worden er getrainde PAL-studenten (PAL = Persoonlijk Assistent Leraar) ingezet. De PAL-studenten worden in een vroeg stadium van hun studie uitgedaagd om onderwijservaring op te doen.

Bij **Leerlingen voor Leerlingen** worden ouderejaars leerlingen ingezet om hun jongere medeleerlingen te helpen. Ze doen dit door onder begeleiding van de vakdocent en een mediaspecialist een filmpje op te nemen waarin ze vakspecifieke, veelvoorkomende vragen beantwoorden. Leerlingen uit lagere klassen kunnen dit filmpje op elk moment bekijken. Als ze daarna nog vragen hebben, kunnen ze ouderejaars leerlingen om extra uitleg vragen.

Onderwijsteams is een innovatief onderwijsexperiment in het voortgezet onderwijs waarbij docenten ruimte krijgen om zich te professionaliseren. Deze ruimte ontstaat doordat leraren aan een grote groep lesgeven, bijgestaan door een of meerdere onderwijsondersteuner(s). Leraren kunnen daardoor kleine groepjes leerlingen extra instructie geven. De overige leerlingen zijn zo zelfstandig mogelijk aan het werk, waarbij ze creatief gebruikmaken van digitale middelen. Zo neemt de leraar verantwoordelijkheid voor het leren van de leerlingen, daarnaast stuurt hij zelf de onderwijsondersteuners aan. De docent kan zich meer richten op de kern van het vak, het leerproces van de leerlingen.

De uitdaging van **Videolessen** is om met nieuwe technologie leraren te professionaliseren en beter onderwijs te geven. Videolessen is een innovatief experiment waarmee leerlingen op verschillende locaties dezelfde lessen kunnen volgen. Zo kunnen vakken die te maken hebben met een teruglopend aantal leerlingen toch onderwezen worden. Scholen kunnen meer maatwerk bieden, zowel voor leerlingen als docenten. Docenten delen lessuren met collega's op afstand, dit geeft ruimte voor andere taken en ze kunnen zich verder ontwikkelen in hun specifieke expertise. Docenten die met Videolessen werken ontwerpen het onderwijs zelf samen met hun collega's van de andere scholen.

Voor LOB zijn de IIO-experimenten redelijk eenvoudig in de praktijk te vertalen. Met uitzondering misschien van het concept **SlimFit**, dat een aanpak vergt van een hele school (voor primair onderwijs). Alhoewel: wat eerder in Ouders aan Zet is gedaan door in een reeks van bijeenkomsten ouders met leerlingen samen LOB te bieden en met elkaar in gesprek te laten gaan, is wel een voorbeeld hier.

- Voor **E-klas & PAL-student** zijn in verschillende vo-ho-aansluitingsprojecten de ingrediënten aanwezig.
- **Leerlingen voor Leerlingen**: In verschillende scholen worden leerlingen van hogere leerjaren of oud-leerlingen ingezet. Maar er kan ook aan worden gedacht om LOB door leerlingen te laten geven in plaats van door mentoren. Een voorbeeld vinden we op The Dorcan Academy. Daar heeft de decaan een tutorgroep – klassenvertegenwoordigers – van leerlingen waarmee komende keuzes worden voorbereid. Daarmee wordt het programma voorbereid. De groep doet ook eigen onderzoek en presenteert dat aan de groep en aan ouders (actor-network theory): http://prezi.com/yobmwlpgeu1j/case-study-the-dorcan-academy/?auth_key=f50944ad1cebb61a24dof2f94b121d649697fca8. Volgens ons is dit een zeer goed te introduceren/beproeven concept. Je hoeft niet meer onwillige mentoren te instrueren in bijvoorbeeld de bovenbouw h/v. En je houdt als decaan een flinke rol als projectleider.

Onderwijsteams: Denk hierbij aan het inschakelen van externe professionals. Het is nu al niet ongebruikelijk, volgens informatie van AOB Compaz, dat een school een externe professional inschakelt: "Scholen helpen bij het afnemen en interpreteren van testen is voor ons een reguliere opdracht, waarvan je in algemene termen kunt zeggen dat de uren betaald moeten worden, maar dit gebeurt bij ons in vele variaties (groepsgewijs, individueel). Individuele gesprekken worden veel gevoerd, ook in variaties met een testprofiel als uitgangspunt, of de resultaten van een LOB-programma als uitgangspunt. Vaak een gesprek van een uur per leerling, maar we hebben ook variaties van een halfuur. Wanneer een school ons inhurt als uitvoerend externe LOB-deskundige (voor decanaatsuren), rekenen we in principe voor één dag per week gedurende een kwartaal een dagtarief van tussen € 850,- en € 950,-, een beetje afhankelijk van afspraken over vervanging/reiskosten." (Bron: Henri Gesink d.d. 14 maart 2013, HGesink@aob-compaz.nl,

5.2.3 Test training

Dit is de combinatie van experimenteren met nieuwe benaderingen in het dagelijks werk, en het trainen van medewerkers in nieuwe werkmethoden. Zo valt gezamenlijk te leren en te bepalen wat er al goed werkt en wat er nog beter kan.

- Eventueel is een overweging gebruik te maken van diensten van lager ingeschaald personeel. In oop-schalen zijn de gemiddelde personeelskosten (aanzienlijk) lager, zonder dat de opbrengsten daarmee per definitie zullen dalen.
- Ook kan worden herbezien of de uitgebreide herverdeling van LOB-kosten van decanaat naar mentoraat uiteindelijk een positief effect op de opbrengsten heeft.

6. Referenties

Akol, F. (2006). *'De vlieger staat': een empirisch onderzoek*. Utrecht: APS

Luken, T. (2012). *LOB schiet de leerling voorbij. Loopbaanleren*. MESO magazine 32 (182), p. 9-13

Luken, T. (2011). *Loopbaanbegeleiding schiet de lerende voorbij: Discussiestuk*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult
<http://home.kpn.nl/tluken/discussiestukLOB.pdf> (benaderd op 15 juli 2012)

OECD (2004a). *Career Guidance and Public Policy: Bridging the Gap*. Paris: OECD

OECD (2004b). *Career Guidance. A Handbook for Policy Makers*. Paris: OECD

Oomen, A. (1997). *Education for Careers in the Union: Report 1: A comparative study of careers education and guidance in six schools in Greece, the Netherlands and the United Kingdom*. Utrecht: APS

Oomen, A., Velzen, B. van & Petri, M. (2002). *Rapportage OECD-vragenlijst naar beleid en diensten voor loopbaaninformatie, -adviesing en -begeleiding in Nederland*. Utrecht, in opdracht van het Ministerie van OCW
Report OECD questionnaire concerning policies for career information, guidance and counselling services in the Netherlands. Utrecht, at the request of the Ministry of Education, Culture and Science
<http://www.oecd.org/dataoecd/27/37/2494535.pdf> (benaderd op 15 juni 2012)

Oomen A. (2005). 'Determinatie in de scenario's van de Taakgroep Vernieuwing Basisvorming.' In: *Determinatie van Instrument naar beleid. Eindrapportage Platform Determinatie 2001-2004*, p. 79-89, 92-96. Den Haag: CLN.

Oomen, A., Meer, T. van der & Bijlard, A. (2009). *Bèta kiezen. Onderzoek naar loopbaanondersteuning bij profiel- en studiekeuze in het universumprogramma*. Utrecht: APS, in opdracht van Platform Bèta Techniek

Oomen, A. e.a. (2010). *LOB-scan, Gebruikershandleiding*. Utrecht: in opdracht van de VO-raad, 10 maart 2010
http://www.lob-vo.nl/sites/default/files/Handleiding_pijlers_van_LOB_5.pdf (benaderd op 15 juni 2012)

Oomen, A. & Bom, W. (2011). *LOB professionaliseren in verschillende vormen en maten*. Utrecht: VO-raad

Oomen, A. (red.) (2012). *Loopbaanontwikkeling van burgers. Stand van zaken*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance Nederland, in opdracht van het Ministerie van OCW, directie BVE. Te downloaden van:

Career Developments In The Netherlands. State Of Play. Available from:
http://www.internationaalagentschap.nl/_images/user/Euroguidance_Career_Developments_In_The_Netherlands_State_Of_Play_web_def_20120925110209.pdf

Petri, M.W. (1995). *Samen vliegeren. Methodiek en resultaten van interactieve schooldiagnose*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam

Petri, M. (2011). *Bewegend organiseren*. Leuven/Amersfoort: ACCO

Project 'Stimulering LOB' van de VO-raad (2009). *Stimuleringsplan LOB 2009-2012*. Utrecht: VO-Raad

Project 'Stimulering LOB' van de VO-raad (2012). *LOB-plannen VO-raad 2012-2014*. Presentatie aan NVS-NVL en VvSL d.d. 15 maart 2012, plus aanvulling n.a.v. dit overleg. Utrecht: VO-raad. Niet gepubliceerd

Schenck, P.M. et al. (2012). *Coming Full Circle: Reoccurring Career Development Trends in Schools*. In: Trusty, J. (Ed.). *The Career Development Quarterly* 60 (3), p. 221-230

Vermaas, J. (2013). *Opbrengstgericht werken en het vakmanschap van de leraar: OGW in het VO*. Den Haag: School aan Zet

Vermaas, J. (2013). *Opbrengstgericht sturen door de schoolleiding: OGW in het VO*. Den Haag: School aan Zet

Bijlage

Bijlage I: Vragenlijst onderzoek arbeidsvriendelijk LOB

U vult deze vragenlijst in voor de afdeling: van uw school:

te: d.d.:

Deze vragenlijst bestaat uit drie delen.

Het eerste deel bevat **algemene en inventariserende vragen** over LOB: beleid, planning, activiteiten en taakverdeling. Het tweede deel bevat **vragen over monitoring, evaluatie en meting van opbrengsten van LOB(-beleid) in de afdeling**. Hiermee willen we een eerste inzicht krijgen in het volgen van de daadwerkelijke uitvoering en het meten van opbrengsten. Het derde deel gaat over **inzicht in kosten** en bevat detaillistische vragen over de kosten die jaarlijks gemoeid zijn met LOB.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

I Algemene en inventariserende vragen

1. Welke afdelingen kent uw school? Wat is dit schooljaar het totaal aantal leerlingen per afdeling?

Afdelingen	Totaal aantal leerlingen per afdeling

2. Wie is in de school de verantwoordelijke voor het LOB-beleid?

Functie:

3. Wie is/zijn in de afdeling verantwoordelijk voor de coördinatie en het uitvoeren van LOB?

Functie(s):

4. Staat het LOB-beleid op papier? *Nee / Ja**

Indien ja: Voor de hele school / voor de afdeling / voor de school én ook specifiek voor de afdeling *

5. Kent de school/afdeling een meerjarig LOB-beleidsplan? *Nee / Ja **

Indien ja: Over welke schooljaren strekt dit beleidsplan zich uit?

Indien ja: Waar spitst het meerjarenplan LOB zich op toe?

6. Zijn er voor de school/afdeling LOB-doelstellingen geformuleerd? *Nee / Ja **

Indien ja: Betreft dat doelstellingen voor *leerlingen / ouders / medewerkers in LOB **

Indien ja: Zijn de LOB-activiteiten die jaarlijks plaatsvinden afgeleid van de doelstellingen?
*Nee / Ja**

7. Is de benodigde inzet van middelen (taakuren, materialen, ruimtes, overige middelen) afgeleid van de geformuleerde LOB-doelstellingen? *Nee / Ja **

Indien nee: Op welke wijze is de inzet van middelen voor LOB bepaald?

8. Zijn er – vooraf – concrete resultaten resp. opbrengsten gedefinieerd voor LOB in de afdeling resp. leerjaren? *Nee / Ja **

Indien ja: Mogen we daarvan een overzicht ontvangen?

9. Wordt er jaarlijks een werkplan opgesteld met de activiteiten in het kader van LOB voor de afdeling resp. leerjaren? *Nee / Ja **

10. Welke medewerkers in de afdeling hebben een rol en taak in LOB en in welke leerjaren? *Geef aan met x bij de betreffende medewerker.*

Medewerkers in LOB in afdeling	Leerjaren					
	1	2	3	4	5	6
a. Rol: decaan	x	x	x	x	x	x
b. Rol:						
c. Rol:						
d. Rol:						

11. Zijn de rollen en taken van medewerkers in LOB in de afdeling resp. leerjaren op papier geformuleerd? *Nee / Ja **

12. Worden er eisen gesteld aan de basiscompetenties van medewerkers in LOB in de afdeling?
*Nee / Ja **

13. Worden de basiscompetenties van medewerkers in LOB in de afdeling onderhouden? *Nee / Ja **

Indien ja: Op welke onderwerpen richt zich dit?.....

Indien ja: Op welke wijze(n) vindt dat plaats?

14. Wordt de actuele kennis van ontwikkelingen in het vervolgonderwijs en de arbeidswereld van medewerkers in LOB in de afdeling onderhouden? *Nee / Ja **

Indien ja: Op welke wijze(n) vindt dat plaats?

15. Worden er jaarlijks middelen beschikbaar gesteld voor deskundigheidsbevordering LOB resp. behoud van kennis en kunde? *Nee / Ja **

Indien ja: Wat is de omvang van de begrote middelen deskundigheidsbevordering LOB voor de afdeling per schooljaar?

II. Vragen over monitoring, evaluatie en meting van opbrengsten van LOB(-beleid) in de afdeling

16. Wordt de uitvoering van LOB-taken, toebedeeld aan eigen medewerkers in de afdeling, afzonderlijk geregistreerd? *Nee / Ja**
 Ter toelichting: indien een medewerker in de rol van mentor 400 taakuren LOB in het formatieplan of medewerkersjaarplan krijgt toebedeeld en bekend is wat hij/zij voor die rol moet doen, is de realisatie/verantwoording van deze taakuren dan geformaliseerd in bijvoorbeeld urenregistratie, agendavastlegging, rooster?

Indien ja: Op welke wijze(n) is dit geformaliseerd?

Indien nee: Hoe vindt de registratie van realisatie taakuitvoering LOB plaats?

17. Maakt de rol en taak in LOB ook onderdeel uit van het functioneringsgesprek met elke medewerker (zie vraag 10) *Nee / Ja **

Indien ja: Welke indicatoren worden hierbij gehanteerd?

Medewerkers in LOB in afdeling	Indicatoren
a. Rol: decaan	
b. Rol:	
c. Rol:	
d. Rol:	

18. Worden vooraf de gesprekken met leerlingen en ouders in het kader van LOB geregistreerd? *Nee / Ja**

Indien ja: Op welke wijze(n) worden deze geregistreerd?.....

Indien ja: Wordt van elk gesprek een – min of meer openbaar – verslag gemaakt met mogelijke conclusies en afspraken? *Nee / Ja **

19. Wordt de uitvoering van LOB-taken en -activiteiten in het werkplan LOB (zie vraag 9) gemonitord? *Nee / Ja **

Indien ja: Op welke wijze(n) wordt dit gemonitord?

20. Wordt de voortgang van het keuzeproces bij de leerling gemonitord? *Nee / Ja **

Indien ja: Op welke wijze(n) en met welke frequentie wordt dit gedaan bij profiel-/sector-/vakkenpakketkeuze?

Indien ja: Op welke wijze(n) en met welke frequentie wordt dit gedaan bij de keuze voor de vervolgopleiding?

21. Ontvangt of verzamelt de school/afdeling gegevens van of bij mbo-/ho-instellingen over de studievoortgang van schoolverlaters in een vervolgopleiding? *Nee / Ja **

22. Wordt LOB periodiek geëvalueerd met leerlingen, dan wel met ouders? *Nee / Ja **

Indien ja bij 22: Bij wie en op welke wijze(n) gebeurt dit?

* Doorhalen wat niet van toepassing is.

III Inzicht in kosten LOB – enkel voor de afdeling waar u deze vragenlijst voor invult

Algemeen

a. Personeelskosten			
Medewerkers in LOB in afdeling voor meerdere leerjaren	Aantal in afdeling	Taakuren op jaarbasis	Salarisschaal
a. Rol: decaan			
Anders, nl. (Rol: ...)			

b. Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a. personeelskosten	Enmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL		€ 107,50	
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring		€ 25	
Reiskosten plaatselijke decanenkring .. x €			
Reiskosten jaarlijks decanencongres .. x €			
Symposia			
Studiedag vervolgonderwijs			
Anders, nl.			

c. Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen	Enmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Keuzegids mbo		€ 27	
Keuzegids hbo-voltijds		€ 27	
Keuzegids deeltijdstudies		€ 27	
Keuzegids universiteiten		€ 27	
Keuzegids online		€ 325	
Beroepengids mbo		€ 182	
Selectie		€ 57	
Studiewegen		€ 57	
Anders, nl.			

d. ICT	Enmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Computer: aantal .. x € /afschrijfkosten apparatuur			
Decaan.net-portal (leerlingafhankelijk)			€ 1
Test-licentie, bijvoorbeeld LC-data		€ 380	
Kosten telefoon/mobiel en afschrijfkosten			
Kosten onderhoud website			
Anders, nl.			

e. Huisvesting decanen	Enmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Huur decanenruimte (aantal m2: ...)			
Kosten interne ruimten (energie, schoonmaak)			
Anders, nl.			

f. Overig	Enmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Bijv. inhuur derden voor onderzoek beroepskeuze 3x (€ 510) + 3x (€ 170)		€ 1.840	

Leerjaar x - S.v.p. onderstaand overzicht aanmaken resp. invullen per leerjaar met een LOB- invulling

Opsomming van de LOB-activiteiten voor leerlingen en ouders dit leerjaar. Bijvoorbeeld:

- mentorles met methode x (curriculaire interventie);
- vakles PSO; Jet-Net-gastcollege in bètavak (curriculaire interventie);
- vakoverstijgend sector- of profielwerkstuk; *The Real Game* (curriculaire interventie);
- snuffelstages via JINC; speeddates van VHTO; schoolbezoek vervolgopleiding (extra-curriculaire interventie in schooltijd);
- ouderavonden; STUVO (extra-curriculaire interventie buiten schooltijd).

g. Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling in betreffend leerjaar	Aantal personen	Taakuren op jaarbasis	Bij geïntegreerde taak: schatting % dat binnen taakuren aan LOB wordt besteed	Salarisschaal
a. Rol:				
b. Rol:				
c. Rol:				

h. LOB-curriculaire interventies	Einmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Bijv. licentie <i>The Real Game</i>	€ 3.175		
Bijv. (mentor)methode als Keuzeweb			€ 3,50
Bijv. PSO in leerjaar 2 (gastlessen, attenties, vervoer)		€ 500	
Anders, nl.			

i. LOB-extra-curriculaire interventies in schooltijd	Einmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Bijv. JINC/Bliksemstage			€ 5
Bijv. sollicitatietraining met een extern deskundige		€ 740	
Bijv. bezoek vervolgopleiding			€ 10
Anders, nl.			

j. LOB-extra-curriculaire interventies buiten schooltijd	Einmalig	Jaarlijks	Jr/ln.	Omvang interventie LOB-deel in klokuren
Bijv. STUVO			€ 10	
Bijv. oud-leerlingen/beroepenmarkt		€ 1.500		
Bijv. oudervoorlichtingsavond in het kader van LOB				

+

Betrokken personeel: oop en leiding in afdeling in betreffend leerjaar	Aantal personen per rol	Salarisschaal
Bijv. rol conciërge		
Bijv. rol systeemmedewerker		

+

Betrokken personeel: oop en leiding in afdeling in betreffend leerjaar	Aantal personen per rol	Salarisschaal
Bijv. rol conciërge		
Bijv. rol systeemmedewerker		

+

Betrokken Personeel: oop en leiding in afdeling in betreffend leerjaar	Aantal personen per rol	Salarisschaal
Bijv. rol conciërge		
Bijv. rol systeemmedewerker		

k. Overig	Einmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
		€ 1.840	

Bijlage II: Financiële data LOB-gerelateerde uitgaven per school

School 1

Leerjaar	Aantal leerlingen vmbo	Aantal klassen
Leerjaar 1	230	12
Leerjaar 2	188	9
Leerjaar 3	153	8
Leerjaar 4	192	11

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Decaan/ loopbaanbegeleider	1	1.000	100%	LC eind
Ljr. 1-4 Mentoren	40	Geïntegr.		LB/LC
Ljr. 2 Docent PAO	11	72	100%	LB/LC
Ljr.2 Onderwijsass. PAO	3	72	100%	oop
PM Ljr. 3 en 4 Praktijkdocent				
Ljr. 2 Conciërge	1	2,5	200%	oop
Ljr. 3 Conciërge	2	5,5	200%	oop
Ljr. 4 Conciërge	2	2,5	200%	oop

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 47.316	€ 62
	€ 25.393	€ 135
	€ 5.015	€ 27
	€ 102	€ 1
	€ 447	€ 3
	€ 203	€ 1
	€ € 78.476	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring
Reiskosten decaan plaatselijke decanenkring .. x €

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 108	
	€ 25	
	€ 150	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen
Keuzegids mbo

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 27	

ICT
Ljr. 2,3 en 4 Decaan.net-portal
Test-licentie LC-data – schoolbreed
<i>Identitest – schoolbreed</i>

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 400	€ 1
	€ 380	

LOB
Ljr. 1, 2, 3 en 4 Excursie (2x per jaar)
Ljr. 2 PAO (Praktische Afdelingen Oriëntatie) (gastlessen, attenties, vervoer)
Ljr. 3 Beroepenmarkt
Ljr. 4 Leerlingbezoekdagen
Ljr. 2, 3 en 4 Oudervoorlichtingsavond in het kader van LOB

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	?	
	€ 150	
	€ 250	

Overige kosten
Onderzoek leerlingen door AOB Compaz

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 1.500	

Totale overige algemene kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 3.240	€ 4

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 96

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 81.700	€ 103

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
1,2%	€ 8.889	€ 103

School 2

Leerjaar	Aantal leerlingen vmbo	Aantal klassen
Leerjaar 1	140	7
Leerjaar 2	67	3
Leerjaar 3	45	3
Leerjaar 4	54	3

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Decaan	1	830	100%	LB
LC-docent	1	80		LC
Ljr. 1 Mentor	12	160	20%	LB
Ljr.2 Mentor	3	200	20%	LB
Ljr. 3 Mentor	3	80		LB
Ljr. 4 Mentor	4	160		LB
PM Afdelingsleider ob en bb	2		20%	LD
Ljr. 2 Conciërge	1	2,5	200%	
Ljr. 3 Conciërge	1	2,5	200%	
Ljr. 4 Conciërge	1	2,5	200%	

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 22.018	€ 72
	€ 2.135	€ 7
	€ 12.549	€ 90
	€ 3.922	€ 59
	€ 7.843	€ 174
	€ 20.915	€ 387
	€ 102	€ 2
	€ 224	€ 5
	€ 102	€ 2
	€ 69.809	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring
Scholing en coaching BMC (vorig jaar en dit schooljaar)

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 108	
	€ 25	
	€ 7.750	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

ICT
Decaan.net-portal

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 400	€ 1

LOB
Ljr. 1 en 2 Mentor en Oriëntatie (gastlessen, attenties, vervoer, materialen)
Ljr. 3 en 4 Methode Tumult
Ljr. 3 en 4 Mentor en beroepsvorming
PM-oudervoorlichting in het kader van LOB

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	?	
		€ 10,25
	€ 100	

Overige kosten
De Overstap

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

Totaal overige kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
€ 7.750	€ 633	€ 2

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 99
Percentage nascholing eenmalig = 11% van één jaarbudget

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
€ 7.750	€ 70.442	€ 228

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
2,7%	€ 8.411	€ 228

School 3

Leerjaar	Aantal leerlingen vmbo	Aantal klassen
Leerjaar 1	74	5
Leerjaar 2	95	5
Leerjaar 3	102	6
Leerjaar 4	99	8
Vm2	35	2
Vm2	15	2

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Decaan	2	120	100%	LB
Werkgroep LOB	5	20	100%	LB/LC
Ljr. 1 en 2 Mentor	10	88	100%	LB/LC
Ljr. 3 en 4 Mentor	14	88	15%	LB/LC
Vm2 Mentor	4	88	50%	LB/LC
Stagebegeleiders	2	1099	50%	oop
Werkplekbegeleiders	2	718	50%	oop
Ljr. 4 Conciërge	1	1	200%	oop
PM Afdelingsleiders				

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 7.695	€ 18
	€ 3.206	€ 8
	€ 28.214	€ 167
	€ 5.925	€ 29
	€ 5.643	€ 113
	€ 22.990	€ 92
	€ 15.020	€ 60
	€ 41	€ 0
	€ 88.713	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring
Reiskosten jaarlijks decanencongres
Scholing loopbaangesprek (dit schooljaar)

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 216	
	€ 50	
	€ 300	
	€ 9.000	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

ICT

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

LOB
Ljr. 1 en 2 P&O (gastlessen, attenties, vervoer, materialen)
Ljr. 3 en 4 Methode Tkmst
Ljr. 4 Kiezen op Maat (voorlopig gratis)
Ljr. 4 Ouderavond in het kader van LOB

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
		€ 2,88

Overige kosten
De Overstap

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

Totaal overige algemene kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
9.000	566	1

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 99
Percentage scholing eenmalig = 10% van één jaarbudget

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
€ 9.000	€ 89.280	€ 211

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
2,4%	€ 8.608	€ 211

School 4

Leerjaar	Aantal leerlingen vmbo	Aantal klassen
Leerjaar 1	55	2
Leerjaar 2	56	2
Leerjaar 3	54	2
Leerjaar 4	72	3

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Decaan	1	350		LC
Ljr. 2, 3 en 4 Mentor	7	4	100%	LB/LC
Ljr. 2 Conciërge	1	2	200%	oop
Ljr. 3 Conciërge	2	3	200%	oop
PM Teamleider				

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 16.561	€ 91
	€ 898	€ 5
	€ 81	€ 1
	€ 244	€ 5
	€ 17.784	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring
Reiskosten decanenkring/congres
Studiedag vervolgonderwijs

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 108	
	€ 25	
	€ 20	
	€ 20	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen
Keuzegids mbo
Vakbladen

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 27	

ICT
De decaan.net-portal

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 400	

LOB
Ljr. 2-4 Keuzeweb
Ljr. 2 PSO (gastlessen, attenties, vervoer)
Bezoek vervolgonderwijs
Bezoek Jaarbeurs (op eigen kosten)
Ljr. 2 en 3 Externe voorlichting vervolgonderwijs
Ljr. 3 Scholenmarkt

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
		€ 3,50
	€ 40	

Overige kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 600	€ 3

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 97

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 18.384	€ 75

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar
--

Percentage	Totaal	Jr/ln.
1%	€ 7.521	€ 75

School 5

Leerjaar	Aantal leerlingen havo	Aantal klassen
Leerjaar 1	139	5
Leerjaar 2	102	4
Leerjaar 3	96	4
Leerjaar 4	102	4
Leerjaar 5	87	3

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salarisschaal
Decaan/loopbaanbegeleider	1	500		LB
Ljr. 1 en 2 Mentor	9	75	7,5%	
Ljr. 3 Mentor	4	75	50%	LB/LC
Ljr. 4 Mentor	4	75	30%	LC/LD
Ljr. 5 Mentor	3	75	50%	LC/LD
Ljr. 3 Conciërge	2	3	200%	oop
Ljr. 5 Conciërge	1	3	200%	oop
PM Afd.leiders ob en bb	2			LD/LE
PM Ljr. 3 en 5 Vakdocent				

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 23.658	€ 45
	€ 1.343	€ 6
	€ 4.809	€ 50
	€ 3.120	€ 31
	€ 3.900	€ 45
	€ 244	€ 3
	€ 122	€ 1
	€ 37.197	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 108	
	€ 25	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen
Keuzegids mbo
Keuzegids hbo-voltijds
Keuzegids universiteiten
Selectie
Studiegids ho

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 27	
	€ 27	
	€ 27	
	€ 57	
	€ 51,75	

ICT

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

LOB
Ljr. 3 en 4 Digitaal keuzedossier (versie profielkeuze resp. vervolgkeuze)
Ljr. 5 Aansluitingsprogramma HvA
Ljr. 3, 4 en 5 Bezoek vervolgopleidingen hbo
Ljr. 3 en 5 Oudervoorlichting in het kader van LOB

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
		€ 14
	€ 135	€ 4
	€ 1.000	

Overige kosten
Capaciteitenonderzoek leerlingen

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

Totaal overige algemene kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 1.458	€ 3

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 96

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 38.655	€ 71

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
0,8%	€ 8.939	€ 71

School 6

Leerjaar	Aantal leerlingen havo	Aantal klassen	Aantal leerlingen vwo	Aantal klassen
Leerjaar 1	167	7		
Leerjaar 2	179	7		
Leerjaar 3	83	3	102	3
Leerjaar 4	91	3	79	4
Leerjaar 5	51	2	80	3
Leerjaar 6			79	3

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Decaan	1	380	100%	LC
Ljr. 1 en 2 Mentoren	14	60	10%	LB/LC/LD
Ljr. 3 Mentoren	6	60	60%	LB/LC/LD
Ljr. 4, 5 en 6 Mentoren	15	60	75%	LB/LC/LD
Ljr. 3, 4 en 5 Conciërge	2	1	200%	oop
Ljr. 6 Conciërge	1	1	200%	oop

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 17.980	€ 20
	€ 2.693	€ 8
	€ 6.925	€ 37
	€ 23.403	€ 62
	€ 244	€ 1
	€ 122	€ 2
	€ 51.367	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring
Reiskosten en deelname jaarlijks congres, symposia
Reiskosten bovenbouwteam-havo-bezoek HHS

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 108	
	€ 25	
	€ 250	
	€ 800	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen
Keuzegids mbo
Keuzegids hbo-voltijds
Keuzegids universiteiten
Keuzegids deeltijdstudies

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 27	
	€ 27	
	€ 27	
	€ 27	

Studiegids ho
Keuzegids online
Beroepengids mbo

	€ 51,75	
	€ 325	
	€ 182	

ICT

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
----------	-----------	--------

LOB
Ljr. 3, 4, 5 en 6 Kompas
Ljr. 4 Bezoek aan HHS, Leiden, HvA
3H 3 Hogescholen in de klas
3V Project Oncologie
3H en 3V Profieldagen
3H en 3V Gastlessen
4V Bezoek Leiden
4V Wetenschapsdag Leiden
5V Speeddate UM, RUG
5H en 6V Proef studeren
Ljr. 3, 4, 5 en 6 Ouderavond in het kader van LOB

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 800	

Totaal overige algemene kosten

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 1.050	€ 1,15

SOM personeels- en overige algemene kosten
Percentage loonkosten = 98

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 52.417	€ 56

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
0,7%	€ 7.649	€ 56

School 7

Leerjaar	Aantal leerlingen havo	Aantal klassen	Aantal leerlingen vwo	Aantal klassen
Leerjaar 1	122	4	58	2
Leerjaar 2	86	3	96	4
Leerjaar 3	98	4	74	3
Leerjaar 4	128	4	66	3
Leerjaar 5	109	4	79	3
Leerjaar 6			70	3

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salarisschaal
Decaan havo	1	663,6	100%	9
Decaan vwo	1	995,4	100%	9
Ljr. 1 en 2 Mentor	13	120	15%	LB/LC
Ljr. 3 en 4 Mentor	14	100	35%	LB/LC/LD
V5 Mentor	3	100	30%	LC/LD
H5 en V6 Mentor	7	50	50%	LC/LD
Ljr. 3 Conciërge	1	11	200%	oop
Ljr. 4 Conciërge	1	4	200%	oop
Ljr. 5 Conciërge	1	8	200%	oop
Ljr. 6 Conciërge	1	8	200%	oop
PM Teamleiders				

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
	€ 24.494	€ 45
	€ 36.742	€ 83
	€ 7.502	€ 21
	€ 16.989	€ 46
	€ 3.120	€ 39
	€ 6.067	€ 34
	€ 447	€ 3
	€ 163	€ 1
	€ 325	€ 2
	€ 325	€ 5
	€ 96.175	

Andere kosten dan personeelskosten

Lidmaatschap en professionalisering voor medewerkers onder a.		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Lidmaatschap NVS-NVL/VvSL			€ 216	
Lidmaatschap plaatselijke decanenkring			€ 50	
Reiskosten plaatselijke decanenkring			€ 150	
Reiskosten jaarlijks congres			€ 200	
Symposia			€ 400	

Informatiebasis LOB voor medewerkers en leerlingen		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
LDC-studiegids mbo			€ 53,35	
LDC-studiegids hbo/wo			€ 69,55	
Literatuur			€ 75	
Studiekeuzespel			€ 75	

ICT		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Decaan.net-portal			€ 800	
Test-licentie LC-data			€ 125	

LOB		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Ljr. 3, 4,5 en 6 Keuzeweb				€ 3,50
Ljr. 3 Profielkeuzetest op indicatie			€ 125	
Ljr. 3 Profielkeuzemiddag voor leerlingen			€ 200	
Ljr. 3 Profielkeuzeavond voor ouders			€ 70	
Ljr. 3, 4, 5 en 6 Beroepenavond			€ 1.000	
Ljr. 3 Ouderworkshop			€ 50	
Ljr. 4 Bezoek vervolgonderwijs			€ 1.500	
Ljr. 4 Wo-voorlichting				€ 1
Ljr. 4 Hbo-voorlichting				€ 1
Ljr. 5 Wo- resp. hbo-voorlichting regionaal				€ 1
H5 en V6 Voorlichting DUO			€ 25	
V6 Sollicitatietraining			€ 65	
V6 Training sollicitatie en intake hbo/wo			€ 37,50	
V6 Wo- resp. hbo-voorlichting regionaal				€ 1

Overige kosten		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Havo- en vwo-oud-leerlingen-onderzoek				€ 3

Totaal overige algemene kosten		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
			€ 2.214	€ 2

SOM personeels- en overige algemene kosten		Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.
Percentage loonkosten = 98			€ 98.389	€ 98

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar		Percentage	Totaal	Jr/ln.
		1,3%	€ 7.672	€ 98

School 8

Deze school heeft geen opgave gedaan van de met LOB gemoeide inzet en loonkosten.

Leerjaar	Aantal leerlingen havo	Aantal stamgroepen	Aantal leerlingen vwo	Aantal stamgroepen
Leerjaar 1	346			
Leerjaar 2	202			
Leerjaar 3	42		27	
Leerjaar 4	28		18	
Leerjaar 5	28		19	
Leerjaar 6			16	

Personeelskosten				
Medewerkers in LOB in afdeling	Aantal personen	Klokuren op jaarbasis	Schatting % LOB	Salaris-schaal
Mentor/coach				
Expert CSY				
Expert Mens en beroep				

Eenmalig	Jaarlijks	Jr/ln.

Verhouding totaalbudget per leerling vs LOB-budget per leerling per jaar

Percentage	Totaal	Jr/ln.
	€ 13.810	

Bijlage III: Interview met schoolleiders

In een mondeling interview met zowel een bestuurder als managers van deze zeven scholen wordt aan de hand van een gestructureerde vragenlijst naar de zienswijze en opvattingen gevraagd, evenals de criteria die zij hanteren voor effectief LOB:

- Wat is de relatie van LOB met schooldoelen?
- Hoe verhoudt LOB zich tot de actualiteit van het verminderd budget in zijn geheel en voor LOB in het bijzonder?
- Wat is de mate van urgentie van herinrichting van LOB en welke alternatieven worden ontwikkeld?
- Wat zijn criteria voor het resultaat van een herinrichting van LOB, zowel naar leerlingen als naar de organisatie?

De interviews geven informatie over of en hoe schoolleiders en bestuurders een relatie leggen tussen LOB en de schooldoelen (talentontwikkeling, doorstroom en rendement); of en hoe er sprake is van een verminderd budget; of en hoe herinrichting aan de orde is; en indien herinrichting niet plaatsvindt resp. afgerond is of in het verschiet ligt: aan welke criteria LOB dient te voldoen naar de leerlingen en de organisatie.

Tijdens het interview zijn de volgende vragen gesteld en stellingen voorgelegd:

1. LOB is een wettelijke taak van scholen voor voortgezet onderwijs. Reageer eens op deze stelling.
2. Wat draagt LOB bij aan de doelen van uw school? [Website van tevoren lezen.]
 - Wat is de verbinding met doelen als *talentontwikkeling*, *doorstroom* en *rendement*?
3. Hebben de medewerkers die een rol hebben in LOB in uw school ook goed zicht op of en op welke wijze hun taak en taakuren bijdragen aan het bereiken van de genoemde schooldoelstellingen genoemd onder vraag 2?
 - Gebeurt dat – hun taak en taakinving – slim? Doelmatig?
 - In hoeverre vinden effectmetingen van LOB-activiteiten plaats? (SMART)
 - In hoeverre maken die LOB-metingen – satisfactie en/of andere effecten (zo ja, welke?) – onderdeel uit van de managementrapportage binnen de school/stichting?
4. Hoe schat u de verhouding personeelskosten versus andere kosten in de LOB-uitgaven/het LOB-budget?
5. Heeft de school te maken met verminderd budget? Zo ja, als gevolg waarvan? Op welke wijze gaat het management hiermee om: op welke gebieden vinden bezuinigingen plaats? In welke mate betreft dat ook LOB?
6. Is herinrichting van LOB – als gevolg van verminderd budget – actueel (op dit moment of zeer nabij aan de orde, of reeds afgehandeld) en urgent?
7. Stel dat LOB(-taken) niet langer door uw school worden uitgevoerd, wat betekent dit voor de dienstverlening van de school naar leerlingen en ouders? En voor het imago, de aantrekkelijkheid van de school?

8. Bij een herinrichting van LOB: aan welke criteria dient dan vanuit uw gezichtspunt LOB te voldoen:
- a. naar de leerling;
 - b. naar de ouders;
 - c. naar de medewerkers in school;
 - d. naar de schoolorganisatie?

Bijlage IV: Deelnemende scholen

Christelijk Lyceum Zeist, Zeist
Citadel College, Lent
Damstede, Amsterdam¹⁷

Da Vinci College, Leiden
Kandinsky College, Nijmegen
Scholen aan Zee, Den Helder
Were Di, Valkenswaard
IJburg College, Amsterdam