



**MBO15**

Programma  
management  
Kwaliteit

# De basis op orde, de lat omhoog

Startrapportage programmamanagement MBO15





# De basis op orde, de lat omhoog

---

Startrapportage programmamanagement MBO15

# Inhoud

	Voorwoord	3
<b>1</b>	Inleiding	6
<b>2</b>	De rode draad	11
<b>3</b>	De thema's uitgelicht	14
<b>4</b>	Gelezen, gesproken, gewogen	20
<b>5</b>	Transitietijd	30
<b>6</b>	Aanbevelingen	34

# Voorwoord

De realisatie van het Actieplan mbo Focus op Vakmanschap 2011-2015 betekent voor de mbo-scholen een forse opdracht. Het programmamanagement MBO15<sup>1</sup> voert jaarlijks met elk van de colleges van bestuur een gesprek. Dit op basis van een startplan in 2011 en in de daarop volgende jaren naar aanleiding van voortgangsrapportages. Op die manier brengt en houdt MBO15 de voortgang in kaart. Desgevraagd adviseert en ondersteunt MBO15 de scholen.

De afgelopen maanden heeft het interviewteam van MBO15 de eerste gespreksronde uitgevoerd. Deze startrapportage bevat het verslag van de bevindingen. En aanbevelingen die naar ons oordeel de tijdige en succesvolle uitvoering van het Actieplan mbo kunnen bevorderen. In de periode tot en met maart 2015 leveren we jaarlijks een voortgangsrapportage op.

Het interviewteam MBO15,

*Leo van den Hoek, adviseur*

*Rob de Lusenet, adviseur*

*Hans van Nieuwkerk, programmamanager MBO15*

---

<sup>1</sup> Waar in deze rapportage gesproken wordt over het programmamanagement MBO15 wordt bedoeld de programmalijn Kwaliteit.

De basis op orde, de lat omhoog. Zo luidt de centrale doelstelling van het Actieplan mbo Focus op vakmanschap 2011-2015, dat de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in februari 2011 publiceerde. Het Actieplan mbo omvat een keur aan beleidsvoornemens, grotendeels geformuleerd in concrete acties:

- Verkorting van de nominale studieduur van mbo-4 opleidingen tot drie jaar. Met uitzondering van opleidingen waarvan de noodzaak tot een vierjarige studieduur aanwijsbaar is.
- Intensivering van het onderwijs, meer specifiek het eerste leerjaar.
- Beëindiging van het regime van drempelloze instroom.
- Introductie van de entreeopleiding.
- Wettelijke verankering van tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, medewerkers en (stage- en leer)bedrijven.
- Vergroting doelmatigheid van het opleidingsaanbod.
- Intensivering en verankering van de loopbaanbegeleiding.
- Een nieuwe verdeelmethodiek voor de bekostiging (het zogenaamde cascademodel).
- Kwaliteitszorg: kwaliteitssystemen en kwaliteitsborging.
- Een herziening van de kwalificatiestructuur (de kwalificatiestructuur MBO 3.0).

Daarnaast blijft volgens het Actieplan mbo extra inzet voor bedrijfsvoering en professionalisering (van docenten, bestuurders, managers) noodzakelijk.

In het najaar van 2011 heeft de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap bovendien in een Bestuursakkoord met de MBO Raad afspraken gemaakt over de professionalisering van onderwijspersoneel en managers. De scholen wordt gevraagd als uitwerking van het akkoord een plan van aanpak te maken. Deze professionaliseringsplannen moeten voor 15 mei 2012 gereed zijn. Voor de zomer beoordeelt MBO15 de plannen. Vervolgens levert MBO15 een rapportage op ten behoeve van de scholen en de staatssecretaris. Vanaf de eerstvolgende interviewronde staat de voortgang van de realisatie van de professionaliseringsplannen op de gespreksagenda met de scholen en worden de generieke resultaten opgenomen in de voortgangsrapportages van MBO15.

## Herinrichting van het mbo

Er is al met al de komende jaren sprake van een majeure herinrichting van het mbo. Het gaat immers om de realisatie van een inhoudelijk samenhangend pakket van acties, die betrekking hebben op alle aspecten van de schoolorganisatie:

- Onderwijs: herontwerp opleidingen (programmering, inrichting, examinering).
- Leerlingbegeleiding: intake, selectie & plaatsing, begeleiding tijdens de studieloopbaan.

- Bedrijfsvoering: informatiehuishouding, onderwijslogistiek, relatiebeheer, kwaliteitszorg.
- Professionalisering: op alle niveaus en functies.

## Beoogde opbrengst

Het Actieplan mbo beoogt de vitaliteit en de kwaliteit van de opleidingen te versterken. Daarnaast is een vergroting van het marktaandeel van het mbo een van de doelstellingen, met name voor niveau 4. Het einddoel is een mbo, dat zowel degelijk als eigentijds is. Concreet is het beoogde eindresultaat als volgt te omschrijven:

- Mbo-gekwalficeerden die met plezier en trots terugkijken op hun opleiding en een sterke startpositie hebben op de arbeidsmarkt. Jongvolwassenen die over de potentie en motivatie beschikken zich verder te ontwikkelen in beroep, bedrijf en voortgezette studie.
- Jongvolwassenen met een mbo-4 kwalificatie, die een sterke startpositie hebben in het hbo en een realistisch uitzicht hebben op het behalen van een bachelor-diploma.
- Mbo, dat voor leerlingen met een vmbo/mavo-diploma een volwaardig en aantrekkelijk alternatief vormt voor de havo bovenbouw.
- Mbo, dat respect en vertrouwen afdwingt bij leerlingen, ouders en bedrijven.

Middelbaar beroepsonderwijs dus dat de basis op orde heeft, de prestatie hoog legt en een hoog intern- en extern rendement kent.

## Steun voor essenties, zorg over thema's

Tijdens het Algemeen Overleg van 20 april 2011 steunde een ruime meerderheid van de Tweede Kamer de essenties van het Actieplan mbo. Tijdens de gesprekken die het interviewteam heeft gevoerd met de besturen van de scholen hebben wij vastgesteld dat dit - enkele uitzonderingen daargelaten - ook bij de bestuurders het geval is. Dat laat onverlet dat bepaalde thema's veel vragen oproepen. In het vervolg van deze rapportage komen deze thema's uitgebreid ter sprake.

## Context in beeld

Dat nagenoeg alle besturen de inzet van het Actieplan mbo onderschrijven laat zien dat in de sector het gevoel van urgentie aanwezig is om de vitaliteit, de kwaliteit en de marktpositie van het mbo te versterken. Op basis van de gevoerde gesprekken herleiden we dat urgentiegevoel tot een aantal factoren.

In de eerste plaats de maatschappelijke waardering van het mbo op dit moment. Besturen realiseren zich ten volle dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering onomstreden dient te zijn. En dat in de volle breedte: van de kwaliteit van de onderwijsprogramma's, de relaties met de externe omgeving, de kwaliteit van de examens tot die van de dagelijkse bedrijfsvoering en de communicatie met de leerlingen. Ook de herkenbaarheid speelt een cruciale rol: opleidingen moeten herkenbaar zijn voor leerlingen, ouders, toeleverende scholen, bedrijven en het hbo.

En ten slotte het inzicht dat opleidingen geënt moeten zijn op een uitgekiende balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Dit één op één verbonden met de inrichting van opleidingen die een uitgewogen mix van werkvormen kennen. Kortom: ook de scholen hebben de ambitie zorg te dragen voor een mbo-sector, die vitaal en waardevol is voor samenleving en economie. Dus ook op het laatste punt is het urgentiebesef breed aanwezig. Nederland behoort wat het niveau van welvaart en welzijn betreft wereldwijd tot de top 10. Duidelijk is dat de verschuiving in economische dominantie als gevolg van de opkomende economieën structureel is. Wil Nederland zijn positie op de ranglijst behouden, dan is economische innovatie noodzakelijk. Eén van de randvoorwaarden voor succes is een vitaal mbo, als fundament van de arbeidsmarkt. Het zijn immers uiteindelijk de mbo-gekwalificeerden, die in staat moeten zijn succesvol en productief te functioneren in innovatieve bedrijven.

Een laatste punt betreft het maatschappelijk klimaat. Bestuurders realiseren zich ten volle dat de scholen de komende jaren meer moeten doen met evenveel of minder geld. Uiteraard baart dit de bestuurders zorgen. Maar tegelijkertijd stellen ze vast, dat het om een *fact of life* gaat. De sterk toegenomen aandacht voor goed bestuur behoort ook tot het maatschappelijk klimaat. De bestuurders hebben de ambitie te laten zien dat ze zeer wel in staat zijn te anticiperen op vragen vanuit economie en samenleving. Dus garant staan voor degelijk en eigentijds onderwijs.

## Partijen, rollen, aanpak

Bij de implementatie van het Actieplan mbo zijn diverse partijen betrokken:

- De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, die het plan heeft gepubliceerd en de randvoorwaarden formuleert als het gaat om de implementatie ervan. Een en ander leidt uiteindelijk ook tot voorstellen voor wet- en regelgeving.
- De Tweede Kamer, die als wetgever uiteindelijk zijn goedkeuring geeft aan de verankering van het Actieplan mbo via wetgeving.
- De Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), die onder meer verantwoordelijk is voor de productie van de kwalificatiestructuur MBO 3.0.
- Organisaties als de MBO Raad, de AOC Raad, de NRTO<sup>2</sup> en de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven.
- Bedrijven en non-profit organisaties op het niveau van stad en regio.
- De scholen: onderwijsgevend, ondersteunende medewerkers, leidinggevenden en bestuurders moeten de klus klaren.
- En *last but not least*: de leerlingen zelf. Ook zij moeten een tandje bijzetten.

Er is hoe dan ook sprake van een complexe arena, die eigen is aan de mbo-sector. Om de voorbereiding en realisatie van de beleidsvoornemens in goede banen te leiden heeft de minister een aantal acties geformuleerd. Op rij:

---

<sup>2</sup> Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (brancheorganisatie van particuliere trainings- en opleidingsbureaus).



## De scholen

De minister heeft in haar brief van 5 juli 2011 de scholen verzocht in een startplan aan te geven op welke wijze de school de maatregelen uit het Actieplan mbo denkt te realiseren. Dit startplan moest uiterlijk 15 november 2011 worden toegestuurd aan het programmamanagement MBO15.

## De Kwalificatiestructuur MBO 3.0

Als concrete uitwerking van het denk- en werkschema WAT en HOE heeft de minister een programma van eisen geformuleerd in de vorm van een twintigtal punten waaraan de herziene kwalificatiestructuur moet voldoen.

## De Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

De minister heeft de Stichting de volgende opdrachten gegeven:

- De oplevering van een advies over de verkorting van de nominale studieduur van mbo-4 opleidingen. Dit met een marge van 15% voor opleidingen, die naar het oordeel van de SBB vierjarig moeten blijven (oplevering begin 2012).
- De oplevering van een advies over het format, dat de basis vormt voor de kwalificatiestructuur MBO 3.0 (oplevering februari 2012).
- De oplevering van de kwalificatiedossiers MBO 3.0 (uiterlijk 1 december 2012).

## Programmamanagement MBO15

De minister heeft het programmamanagement MBO15 de opdracht gegeven een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de tijdige en succesvolle realisatie van het Actieplan mbo.

## Programmamanagement MBO15 in actie

### De gesprekken

De interviewronden in de jaren 2011, 2012, 2013 en 2014 vormen de basis van de activiteiten van het programmamanagement. De gesprekken worden gevoerd op basis van de plannen die de scholen hebben opgeleverd: voor 2011 een startplan en de daarop volgende jaren een voortgangsrapportage. Vanaf de interviewronde 2012/2013 staan ook de thema's doelmatigheid en professionalisering (zoals opgenomen in het Bestuursakkoord) op de gespreksagenda.

### Het interviewteam in beeld

De programmamanager, Hans van Nieuwkerk, heeft een interviewteam samengesteld, dat naast de programmamanager bestaat uit: drs. Leo van den Hoek, drs. Rob de Lusetet (beiden adviseurs) en mevrouw Gerda Mol-Korving in de rol van projectsecretaris.

### De startplannen

Alle 63 scholen hebben een startplan ingediend. De plannen variëren sterk wat omvang, vorm en inhoud betreft. Ieder plan is toegespitst op de specifieke situatie van de school op

dat moment. Soms is het plan een integraal onderdeel van een strategisch programma dat al in uitvoering is. Bij andere scholen gaat het om een zelfstandig plan, dat in een later stadium geïntegreerd wordt in een strategisch programma. Soms is er ook sprake van een startplan in rudimentaire vorm.

### **De testfase**

Om de aanpak te toetsen heeft het interviewteam in de maand november met ieder van de zes geselecteerde scholen twee gesprekken gevoerd. De uitkomst was voor zowel de testscholen als het interviewteam waardevol. Voor het interviewteam leverden deze gesprekken in het bijzonder veel informatie op over de thema's die er toe doen, de wijze van de gespreksvoering en de verslaglegging.

### **De gesprekken en het verslag**

Met elk van de andere scholen heeft het interviewteam tussen november 2011 en maart 2012 een gesprek gevoerd. De gesprekken waren:

- intensief van aard;
- gericht op de inhoudelijke thematiek en problematiek;
- geënt op de specifieke positie van de betreffende organisatie;
- positiefkritisch en zakelijk;
- vertrouwelijk.

Het interviewteam neemt, als onderdeel van het programmamanagement MBO15, een neutrale en onafhankelijke positie in. Het team werkt uiteraard op basis van zijn opdracht, maar heeft alle ruimte om vanuit de eigen deskundigheid de gesprekken te voeren en daarvan verslag te doen. Het interviewteam hecht eraan op te merken dat het grote waardering heeft voor de wijze waarop de besturen het gesprek voeren. Kritisch, maar betrokken en openstaand voor adviezen, tips en suggesties.

Als resultante van het gesprek maakt de betreffende adviseur een adviesbrief. De inhoud bestaat uit een beknopt gespreksverslag, een sterkte/zwakte-analyse alsmede conclusies en aanbevelingen. Waar zinvol heeft het interviewteam afspraken gemaakt om nog voor de zomer van 2012 een vervolgesprek te voeren.

### **Beeld en rapportage**

Op basis van de gevoerde gesprekken heeft het interviewteam een gedegen beeld gekregen van:

- de waardering van de scholen voor het Actieplan mbo;
- de specifieke uitgangspositie per instelling;
- de thema's, die ertoe doen (aandacht- en knelpunten);
- de behoefte aan individuele ondersteuning.

De generieke rapportage van het interviewteam is gebaseerd op de resultaten van de interviews. In de volgende hoofdstukken werkt het interviewteam deze opbrengst verder uit.

### De startplannen

Zoals eerder gemeld hebben de 63 scholen in het najaar van 2011 een startplan opgesteld. De startplannen kennen een grote variatie in aanpak, diepgang, omvang en mate van uitwerking. Dat heeft te maken met de volgende omstandigheden:

- Een aantal scholen heeft ervoor gekozen in eerste instantie een voorlopig plan te maken. Zij wachten op meer gedetailleerde informatie over thema's als verkorten, intensiveren en het nieuwe format, om later, in het voorjaar van 2012, het startplan verder uit te werken. Op basis daarvan willen zij voor de zomer een vervolgesprek met het interviewteam voeren.
- De context waarin scholen opereren loopt sterk uiteen.
- Sommige scholen werken nog aan een nieuw strategisch programma en willen te zijner tijd het uitgewerkte startplan hierin opnemen.

Het overgrote deel van de bestuurders beschouwt het startplan en de daarop volgende voortgangsrapportages als een integraal onderdeel van het eigen strategisch programma en de daaraan gekoppelde operationele plannen. Dus niet iets dat 'ernaast' gedaan wordt.

Het is ons opgevallen, dat een groot deel van de plannen al een goede analyse van de consequenties bevat. Bestuurders zien scherp dat het Actieplan mbo een herinrichting of herijking van het middelbaar beroepsonderwijs betekent.

De plannen zijn over het algemeen sterk gericht op onderwijsinhoud. Een thema als de inzet van ict komt slechts beperkt aan de orde. Dat geldt ook voor de wijze van implementatie en de veranderkundige aspecten. Een aantal scholen beschikt over (te) weinig operationele kennis en vaardigheid op het laatstgenoemde gebied. De aandacht voor bedrijfsvoering laat een gedifferentieerd beeld zien. Met name de (onderwijs)logistieke aspecten behoeven meer aandacht. Dat geldt ook voor de relatie tussen professionalisering en de realisatie van de geformuleerde doelstellingen. De inzet om de organisatie verder te ontwikkelen kan en moet worden versterkt. De koppeling met de nieuwe bekostigingssystematiek wordt in nagenoeg alle gevallen gelegd.

### Werk in uitvoering

Vanaf het moment waarop de scholen gestart zijn met de productie van de startplannen is er wat het Actieplan mbo betreft sprake van 'werk in uitvoering'. Dat heeft vanzelfsprekend

effecten op het proces van productie, verdere uitwerking, actualisering en uitvoering van de start- en voortgangsplannen. Reden voor ons de besturen te vragen het interviewteam ook door het jaar heen te voorzien van voor de uitvoering van het Actieplan mbo relevante informatie. De besturen hebben daarmee zonder voorbehoud ingestemd. Deze aanpak maakt het ons mogelijk het implementatieproces goed te volgen en scholen, waar gewenst, gericht te ondersteunen.

## **Organisaties in bedrijf**

---

Zoals eerder opgemerkt steunt het overgrote deel van de besturen de essenties van het Actieplan mbo. Bestuurders delen het gevoel van urgentie om de vitaliteit, kwaliteit en marktpositie van het mbo te versterken. Tegelijkertijd stellen ze vast dat realisatie van de doelstellingen hoge eisen aan de organisatie stelt. De scholen staan voor de uitdaging een zodanige aanpak en werkwijze te hanteren dat:

- de implementatie van het Actieplan mbo succesvol verloopt;
- het lopende programma Nederlands, Engels en Rekenen volgens plan gerealiseerd wordt, inclusief de examinering;
- de leerlingen ook tijdens deze transitiefase goed onderwijs krijgen.

Kortom: de scholen zijn in vol bedrijf. Dat vereist ook een gedegen interne informatievoorziening voor docenten, medewerkers in ondersteunende functies en leidinggevenden. En gekoppeld aan deze informatievoorziening een proces van open communicatie met de teams. Het succes van alle acties staat of valt immers uiteindelijk met de inzet van de individuele medewerkers.

We hebben vastgesteld dat de besturen zich van dit alles zeer bewust zijn. Bestuurders zijn in veel scholen al het gesprek aangegaan met de schoolorganisatie.

## **Misverstanden**

---

De gesprekken hebben ook geleerd dat de informatievoorziening naar de scholen veel aandacht behoeft. Scholen hebben behoefte aan transparante, toegankelijke en eenduidige informatie. Vanzelfsprekend om de acties goed uit te voeren en om de juiste maatregelen te treffen. Maar ook om misverstanden te voorkomen. Zo leefde breed het idee dat beroepspraktijkvorming verplicht is vanaf het eerste leerjaar (hetgeen niet het geval is). Een tweede voorbeeld is dat competentiegericht onderwijs niet meer mogelijk zou zijn. Dit terwijl de inzet van de minister is een neutrale kwalificatiestructuur te maken, die zich beperkt tot het WAT. Het is vervolgens aan de scholen de juiste didactische vormen te kiezen (het HOE).

## De andere partijen

Naar aanleiding van de gesprekken over de startplannen is ook de rol en verantwoordelijkheid van andere partijen aan de orde gekomen. We benoemen de meest saillante punten.

### De Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

In de ogen van de besturen is de SBB een bepalende speler. De SBB moet zorgdragen voor:

- duidelijke adviezen over de verkorting van de opleidingen;
- een format, dat flexibel van opbouw is en leidt tot minder, eenvoudigere en deels bredere kwalificatiedossiers;
- tijdige oplevering van de dossiers, die het predicaat kwalitatief hoogwaardig verdienen.

### De inspectie

Breed gedeeld is de opvatting dat het mbo zich moet houden aan de spelregels die de overheid stelt. Veel besturen vragen zich echter af of de inspectie in staat en bereid is het toezicht te enten op de vraag of onderwijsuren productief, kwalitatief goed en voldoende in aantal zijn. Er bestaat vrees voor een rigide regime, dat een eigentijdse realisatie van onderwijsuren belemmert of zelfs blokkeert. Bij zo'n inzet wordt bijvoorbeeld gedacht aan het gebruik van ict, de inzet van gastdocenten uit bedrijven of de uitvoering van individuele projecten door leerlingen. Volstrekt duidelijk moet zijn, dat een normatief regime als het gaat om het HOE niet aan de orde kan zijn. Bestuurders hechten aan een hernieuwde doordening van het toezichtregime op dit punt, zonder blokkades vooraf.

### De minister

Het Actieplan mbo, de afspraken uit het Bestuursakkoord en het Actieplan Taal & Rekenen zorgen in combinatie voor een volle werkagenda. Reden voor de besturen er nadrukkelijk voor te pleiten vanuit het ministerie geen nieuwe plannen te ontwikkelen. Daarnaast hebben de besturen behoefte aan ruimte om de klussen te klaren. Scholen pleiten voor een set van afspraken tussen de individuele school en de minister rond het proces van realisatie van de genoemde plannen.

## Ten slotte

De scholen staan in de startblokken. De steun voor de essenties van het Actieplan mbo is breed en stevig. De opdracht is omvangrijk en complex. Veel moet nog worden uitgewerkt. Alle partijen worden geacht een tandje bij te zetten. Alle reden dus voor elk van de betrokken partijen te zorgen voor een proces van implementatie dat slagvaardigheid combineert met zorgvuldigheid, kwaliteit en succes.

### Bedrijfsvoering

'De basis op orde' is een belangrijke doelstelling van het Actieplan mbo. Bedrijfsvoering blijft dus één van de thema's die ertoe doen. Een goede bedrijfsvoering is immers een randvoorwaarde om de prestatie lat hoger te kunnen leggen. Bedrijfsvoering omvat in ieder geval de volgende aspecten:

- de besturingsystemen;
- de administratieve organisatie;
- de kwaliteitscontrole;
- het onderwijslogistieke systeem;
- de financiële huishouding;
- de hrm-systemen;
- de informatiehuishouding;
- het relatiebeheer.

Het einddoel is een goede school, die netjes is georganiseerd en de basiskwaliteit op orde heeft.

Een analyse van het tijdvak 2007-2012 leert dat:

- besturen in toenemende mate hebben gezorgd voor standaardisatie van bedrijfsprocessen, waaronder intake, examenorganisatie, leerlingenregistratie en onderwijstijd;
- deze standaardisatie een randvoorwaarde is om ruimte te maken voor de noodzakelijke diversiteit van de programmering en inrichting van opleidingen.

De scholen hebben wat basiskwaliteit betreft de laatste jaren een forse vooruitgang geboekt. Aandacht voor bedrijfsvoering blijft echter onverminderd van belang. Kwaliteit vereist immers continue en gedisciplineerde aandacht. En ook hier kan en moet de lat de komende jaren verder omhoog.

### Kwaliteitszorg

Over het algemeen is de aandacht voor kwaliteitszorg sterk toegenomen. Dat geldt niet alleen voor de systemen zelf, maar ook voor de verankering en borging ervan. Tegelijkertijd hebben we ook vastgesteld dat kwaliteitszorg als effectief stuurmiddel bij een aantal instellingen nog in de kinderschoenen staat.

Interne en externe audits maken in toenemende mate deel uit van het repertoire aan instrumenten dat scholen inzetten. Een ander kansrijk instrument is de realisatie van een netwerk van scholen, dat gezamenlijk werkt aan kwaliteitszorg.

De vorderingen aan de systeemkant waarderen we positief. Maar succesvolle inzet van systemen vereist ook een habitus die gericht is op permanente verbetering. Permanente kwaliteitsverbetering dient als het ware in de genen te zitten van de schoolorganisatie. Het werken met de PDCA-cyclus<sup>3</sup> dient een geaccepteerde en organische wijze van denken en handelen te zijn. Dit brede kwaliteitsbesef ontbreekt nog op veel scholen.

## **Professionalisering**

Het succes van een school wordt uiteindelijk bepaald door hen die dagelijks onderwijs vorm en inhoud geven. Het thema professionalisering krijgt daarom terecht in bijna alle startplannen aandacht. De uitwerking ervan is echter nog (te) mager. Vaak zijn de plannen nog vooral gericht op generieke programma's, in plaats van op individueel gedrag binnen het team of de organisatie. Op de meeste scholen worden inmiddels wel functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd, maar de concrete resultaten ervan zijn nog onduidelijk. Wel kiest een aantal scholen ervoor om het systeem te vereenvoudigen en productiever te maken. Bijvoorbeeld door niet meer te werken met een indeling in functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken, maar met één jaarlijks gesprek, waarin de diverse aspecten aan de orde komen. En door het persoonlijk ontwikkelingsplan te vervangen door concrete afspraken over te bereiken resultaten, vastgelegd in een transparant gespreksverslag. Wat ons betreft een positief te waarderen aanpak.

De startplannen leggen niet of nauwelijks een verbinding met de afspraken uit het Bestuursakkoord. De meeste startplannen zijn immers opgesteld voor de afronding van het Bestuursakkoord. Inmiddels zijn afspraken gemaakt om nog voor de zomer van 2012 de uitvoering van het Actieplan mbo en het Bestuursakkoord te synchroniseren.

De komende jaren behoeft het thema professionalisering onverminderd aandacht. Welke acties leiden tot welke resultaten? Ook hier: de lat omhoog, dus.

## **De nieuwe thema's**

### **De kwalificatiestructuur MBO 3.0**

Kwalificatiedossiers zijn programma's van eisen, die de basis vormen voor de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen. Ze articuleren het WAT. Ze vormen de grondstof, die scholen nodig hebben om onderwijs te maken. Opleidingen met een hoge kwaliteitsstandaard zijn geënt op grondstof van hoge kwaliteit.

De herziening van de kwalificatiestructuur kan niet los worden gezien van de thema's intensiveren, verkorten en de entreeopleiding. De realisatie van deze doelstellingen vereist immers een herontwerp van de opleidingen, in meer of mindere mate. Hiervoor is volstrekte duidelijkheid over de kwaliteit en de samenstelling van de grondstof vereist.

---

<sup>3</sup> PDCA = Plan, Do, Check, Act.

Daarnaast is ook de doelmatigheid van het opleidingsaanbod van belang. De wijze waarop de kwalificatiedossiers zijn opgebouwd heeft daadwerkelijk invloed op de mate waarin scholen het opleidingsaanbod doelmatig kunnen organiseren. Een opbouw van de kwalificatiedossiers volgens het principe van een basisdeel, een profiel en een keuzedeel kan op brede steun van de bestuurders rekenen. Dat geldt ook voor de beoogde volumeverdeling tussen de genoemde delen. De scholen verwachten ook dat de dossiers eenvoudiger en minder in aantal zijn en, wat niveau 4 betreft, ook breder van opzet.

De kwalificatiestructuur MBO 3.0 leidt tot een herordening van werkprocessen en kerntaken. Vervolgens is het aan de school het curriculum te herordenen, met inachtneming van de eisen die verbonden zijn aan intensivering, verkorting en de introductie van de entreeopleiding. Synchronisatie in tijd zal noodzakelijk zijn. Een eenvoudige rekensom leert dat de nieuwe kwalificatiedossiers op 1 december 2012 beschikbaar moeten zijn. Daarmee kunnen de scholen ten minste een start maken met de realisatie van de doelstellingen van het Actieplan mbo per augustus 2013.

### Intensiveren

De scholen zien de intensivering van het onderwijs als een van de grootste opdrachten van het Actieplan mbo. Ze onderschrijven over het algemeen niet alleen de noodzaak maar ook de inhoudelijke meerwaarde van deze maatregel. Een enkele school realiseert overigens nu al het vereiste uren aantal.

Het gesprek over de intensivering heeft zich toegespitst op de condities waaronder dit moet gebeuren. Tevens hebben we in veel gevallen moeten uitleggen, dat de overheid niet voorschrijft hoe de beroepspraktijkvorming over de leerjaren verdeeld moet worden. Het staat de scholen vrij zelf de uren programmering te realiseren. Randvoorwaarde is slechts dat het eerste leerjaar ten minste 700 onderwijsbegeleide uren kent (bij de entreeopleiding: 600 uren).

Een ander opvallend punt is de bijna exclusieve focus op het aantal uren: wat telt wel en wat telt niet mee? Veel scholen worstelen hiermee. Zij hopen dat het servicedocument, dat door het ministerie, de inspectie en de MBO Raad wordt opgesteld, hierover meer duidelijkheid biedt. Ons is ook opgevallen dat scholen nog weinig onderwijskundig gebruik maken van ict-toepassingen. We hebben de besturen tijdens de gesprekken dan ook aangemoedigd hiermee proactief aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld door de verantwoordelijke opleidingsteams nu al te vragen opleidingsontwerpen te maken, waarbij sprake is van:

- productieve onderwijsuren;
- een doordachte balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling;
- een uitgewogen mix van werkvormen (lessen, individuele projecten, binnenschoolse praktijk, ict-opdrachten, deelname aan collectieve projecten).

Bij deze programmering moet sprake zijn van een transparante registratie van activiteiten en uren op leerlingniveau. Zo kunnen degelijke en eigentijdse opleidingen gecreëerd worden, die aansluiten bij de capaciteiten, ambities en leerstijlen van leerlingen.



Een laatste punt van aandacht is de ontwerpcapaciteit binnen de scholen. Die blijkt schaars te zijn. Reden voor ons de besturen aan te sporen op dit punt actie te ondernemen, ook op sectorniveau.

### Verkorten

Met het verschijnen van het SBB-advies over het verkorten van opleidingen hebben de scholen op dit punt meer duidelijkheid. De verkorting van de mbo-4 opleidingen stuit op verrassend weinig weerstand. Dat heeft onder andere te maken met de intensivering, die voor gedeeltelijke compensatie zorgt. Maar ook met het feit dat een groot aantal scholen zelf al een verkorting van bijvoorbeeld een half jaar heeft gerealiseerd. De besturen realiseren zich dat de verkorting van de opleidingen de mogelijkheid biedt verloren marktaandeel aan de havo bovenbouw terug te winnen. De opleidingen worden immers compacter en inhoudsvoller. Vanzelfsprekend is een hoog kwaliteitsniveau voorwaarde voor succes. De doorstroom naar het hbo roept vragen op. Reden waarom we besturen hebben geadviseerd nu al het gesprek aan te gaan met de hogescholen. En een aantal opleidingsteams te vragen een conceptontwerp te maken van een verkorte doorstroom mbo/hbo.

Een laatste punt van aandacht is de positie van de leerling: ook leerlingen moeten een tandje bijzetten. 'De basis op orde, de lat omhoog' geldt ook voor hen. Het is belangrijk dat de overheid en de instellingen, maar ook bedrijven, die boodschap expliciet communiceren.

### De entreeopleiding

Het beëindigen van de drempelloze instroom vormt nauwelijks een punt van discussie. Datzelfde geldt voor de introductie van de entreeopleiding. De opbouw van deze opleiding zou er op hoofdlijnen als volgt moeten uitzien:

- een basisprogramma, variërend in omvang. Dus afhankelijk van de te kiezen uitstroombif-ferentiatie;
- daarna de mogelijkheid te kiezen voor een uitstroombif-ferentiatie waarbij leerlingen een beroepskwalificatie behalen die ook uitzicht biedt op doorstroom naar niveau 2;
- dan wel een uitstroombif-ferentiatie die leerlingen zodanig voorbereidt op de arbeidsmarkt, dat zij in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien.

Bijna alle besturen hebben hun zorgen geuit over de leerlingen die uitvallen uit niveau 2 dan wel niet in de gelegenheid gesteld kunnen worden de entreeopleiding met succes af te ronden. De scholen geven aan dat zij zich niet als probleemeigenaar kunnen beschouwen. Natuurlijk is de rol van onderwijs cruciaal. Maar de reikwijdte van scholen is niet onbegrensd. De besturen hechten aan duidelijkheid over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen school, lokale overheid en andere betrokken partijen. Op basis daarvan kunnen de scholen aangeven welke rol zij kunnen spelen. Een belangrijke overweging bij de scholen is de zorg, dat de maatregelen onbedoeld een stijging van het aantal voortijdig schoolverlaters veroorzaken.

## Loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding blijft een belangrijk thema. Vanwege het intrinsieke belang, maar versterkt vanwege de doelstellingen van het Actieplan mbo. Verdere kwaliteitsverbetering is noodzakelijk vanwege de combinatie van maatregelen zoals vastgelegd in het Actieplan mbo:

- het nieuwe bekostigingsverdeelmodel;
- de beperking van de mogelijkheid tot stapelen (vergroot het belang van instroom op het juiste niveau);
- de versterking van de doelmatigheid;
- de begrenzing van de 30plus bekostiging;
- de verkorting;
- de effecten van de komende prestatiebox mede in relatie met voortijdig schoolverlaten.

Hoewel in veel startplannen concrete uitwerkingen ontbreken, is tijdens de gesprekken gebleken dat loopbaanbegeleiding hoog op de beleidsagenda staat. Meer specifiek gaat het dan om:

- de realisatie van een centraal informatie- en intakecentrum voor leerlingen;
- verbetering van de intakegesprekken en de daaruit voortvloeiende procedures van selectie en plaatsing;
- informatie over arbeidsmarktontwikkelingen en beroeps- en vervolgstudiekeuze;
- persoonlijke- en studiebegeleiding tijdens de studieloopbaan.

We gaan ervan uit, dat de voortgangsplannen meer concrete plannen bevatten rond het thema loopbaanbegeleiding.

## Tevredenheidonderzoeken

Tevredenheidonderzoeken onder medewerkers, leerlingen en bedrijven dienen anno 2012 tot de routines van een school te behoren. Daarvan zijn de besturen zich ten volle bewust. Ook al kennen nogal wat scholen nog niet de beoogde, verankerde driejaren cyclus.

De JOB-monitor verheugt zich ondertussen in een bijna 100% deelname. Daarnaast doet een aantal scholen ook nog eigen onderzoek onder leerlingen. Tevredenheidonderzoeken onder medewerkers behoren inmiddels tot de routine van de meeste scholen. Dat geldt nog niet voor onderzoeken onder bedrijven. De uitkomst van dergelijke onderzoeken, meestal gericht op stage- en leerbedrijven, geven over het algemeen een goed beeld van de opvattingen van bedrijven over de kwaliteit van de opleiding. Ook biedt zo'n onderzoek specifieke informatie over de waardering voor stageprogramma en -begeleiding.

De variëteit is groot als het gaat om de uitwerking van de onderzoeken. Dit hoeft geen probleem te zijn. Het gaat ook hier immers om maatwerk. Het zelf uitvoeren van de onderzoeken is tevens een prima instrument om beter zicht te krijgen op de wensen van leerlingen, medewerkers en bedrijven.

### 30plus

De waardering van de 30plus maatregel loopt uiteen. Dat heeft veel te maken met de samenstelling van het opleidingsaanbod van de school. Sommige scholen hebben begrip voor de maatregel en zijn van mening dat 30plussers, al dan niet met behulp van de werkgever, de opleiding zelf moeten financieren. Bij de scholen die de maatregel expliciet afwijzen speelt uiteraard het verlies aan opleidingsvolume een belangrijke rol. Tegelijkertijd is een aantal bestuurders van opvatting dat ook 30plussers recht hebben op rechtstreeks publiek gefinancierd onderwijs (dus niet alleen via fiscale faciliteiten). Voorts wijzen ze op het belang van deze scholingsfaciliteit voor werkzoekenden.

## De startplannen, de gesprekken

We hebben de startplannen grondig gelezen en op basis daarvan met de besturen het gesprek gevoerd. Van belang is nog eens te benadrukken, dat het in deze fase om startplannen gaat. De scholen zijn al aan de slag met de thema's uit het Actieplan mbo, maar werken de komende tijd de plannen verder uit. Zoals gemeld hebben we afgesproken, dat de scholen ons door het jaar heen relevante informatie sturen. Daarmee wordt een stevige basis gelegd voor de gespreksronde 2012/2013.

In de voorafgaande hoofdstukken hebben we onze observaties vastgelegd. In dit hoofdstuk wegen we per thema de informatie die de plannen en de gesprekken hebben opgeleverd.

## Vastgesteld beleid

De opdracht van MBO15 Kwaliteit is duidelijk: lever een bijdrage aan de realisatie van het Actieplan mbo. Voor het interviewteam geldt het Actieplan mbo als vastgesteld beleid, dat de minister in de vorm van wetsvoorstellen ter goedkeuring voorlegt aan de Tweede Kamer. Onze weging beoogt dan ook een bijdrage te leveren aan de tijdige en succesvolle realisatie van het Actieplan mbo. Dat geldt vanzelfsprekend ook voor onze aanbevelingen.

## Bedrijfsvoering en kwaliteitszorg

In aansluiting op de laatste rapportages van MBO2010 hebben we vastgesteld, dat de scholen de focus hebben gericht op verbetering van de bedrijfsvoering om de basiskwaliteit van de organisatie op orde te krijgen. Datzelfde geldt voor de kwaliteitszorg. Beleid en acties richten zich daadwerkelijk op de doelstelling 'de basis op orde'. De komende periode is het aan de scholen de lat verder omhoog te leggen. Dat betreft zowel de bedrijfsvoering als de kwaliteitszorg, waaronder begrepen de standaardisatie van de bedrijfsprocessen. Dat laatste nu maakt juist de zo gewenste diversiteit in de onderwijskundige bedrijfsvoering mogelijk. Bij kwaliteitszorg gaat het niet alleen om de implementatie van het kwaliteitssysteem, maar ook om de borging en het onderhoud ervan. Inpassing van de PDCA-cyclus is daarvoor een noodzakelijke randvoorwaarde. Dat geldt ook voor de zachte kant van kwaliteitszorg. Op veel scholen geldt kwaliteitsbeleid nog primair als een verantwoordelijkheid van de betreffende stafafdeling. Succesvol kwaliteitsbeleid is echter alleen mogelijk als eenieder in de school de focus op kwaliteit in de genen heeft.

## Professionalisering

Zoals in elke professionele organisatie bepalen ook op scholen de medewerkers het succes of falen ervan. Het streven naar professionalisering kan gekwalificeerd worden als weerbarstig en als een zaak van lange adem. Voor het mbo legt het professioneel statuut een goede basis. Datzelfde geldt voor de beoogde invoering van het docentenregister en het systeem van studiepunten. Met de opvatting dat een dergelijk systeem een diskwalificatie betekent voor de professional zijn we het oneens. Dit behoort immers tot de routines van professionele organisaties.

We hebben ook vastgesteld, dat de besturen in toenemende mate de juiste keuze maken als het gaat om standaardisatie en diversiteit. Een belangrijke sleutel tot succes is een combinatie van standaardisatie van de (harde) bedrijfsprocessen en diversiteit als het gaat om de programmering en inrichting van opleidingen. Niet omgekeerd dus. Dat heeft de praktijk in de voorafgaande jaren wel aangetoond. Positief is dat teams met een eigen en vastgelegde resultaatverantwoordelijkheid steeds meer in positie worden gebracht. Dat geldt ook voor de voorbeelden die we hebben wat betreft de stroomlijning van de cyclus van functioneren, ontwikkelen en beoordelen van medewerkers. Een aanpak dus ontdaan van papieren ballast, maar scherp gericht op inhoud en resultaat.

Samenvattend: er is beleid, er zijn acties in uitvoering en de eerste resultaten worden zichtbaar. Desondanks is extra inzet nodig. Het is belangrijk de resultaatverantwoordelijke teams als centrale spelers in het primaire proces te zien. Teams, waarvan elk van de leden gericht is op het leveren van een aanwijsbare bijdrage aan vitale, kwalitatief hoogwaardige en aantrekkelijke opleidingen. Teams, waarbij de leden het behalen van studiepunten zien als een kans zich verder te ontwikkelen. Teams die beschikken over voldoende creativiteit, middelen en ontwerpcapaciteit om vorm en inhoud te geven aan de beoogde opleidingen. De basis verder op orde en vervolgens de lat verder omhoog.

## Kwalificatiestructuur MBO 3.0

De kwalificatiedossiers vormen als programma's van eisen de basis van de opleidingen. De scholen hebben recht op grondstof van topkwaliteit. De eisen die de besturen stellen aan de herziene kwalificatiedossiers vinden we gerechtvaardigd en noodzakelijk. Bestuurders verwachten van de nieuwe dossiers onder andere dat ze:

- herkenbaar zijn voor bedrijven, toeleverend onderwijs, hogescholen, leerlingen en opleidingsteams;
- uitvoerbaar en financierbaar zijn;
- de doelmatige uitvoering van de opleidingen faciliteren;
- neutraal van karakter zijn. Dus alle ruimte laten aan de school wat de programmering en inrichting van de opleidingen betreft;
- minder in aantal en eenvoudiger in formulering zijn als het gaat om de niveaus 2 en 3;
- minder in aantal zijn, eenvoudiger in formulering en breder als het gaat om niveau 4;

- in lijn zijn met het voorafgaande: verbinding met de beroepsopleidende functie van de niveaus 2 en 3 en het beroepsvoorbereidend karakter van niveau 4;
- toetsbaar zijn wat examinering betreft;
- flexibel in opbouw zijn. Dit in relatie met de dynamiek van de arbeidsmarkt en de noodzaak tot doelmatige inrichting van het aanbod aan opleidingen.

De commissie Kwalificeren & Examineren heeft een format opgeleverd, dat op brede steun bij de scholen kan rekenen.

Samen met de twintig punten die de minister heeft geformuleerd vormen de bovenstaande (aanvullende) punten een solide basis voor een succesvolle herziening van de kwalificatiedossiers. Veel scholen maken zich echter zorgen over de tijdige oplevering ervan. Zonder deze oplevering kunnen scholen immers niet goed aan de slag met het intensiveren en verkorten van de opleidingen.

### Tevredenheidonderzoeken

De meerwaarde van tevredenheidonderzoeken onder leerlingen, medewerkers en bedrijven staat niet ter discussie. Een volwassen school hecht waarde aan informatie over de wensen en oordelen van leerlingen, ouders, bedrijven en andere relevante actoren.

De JOB monitor heeft een aanwijsbare bijdrage geleverd aan het verzamelen en distribueren van bruikbare informatie. Dat geldt ook voor de Keuzegids mbo. De waardering van de laatstgenoemde publicatie is onder bestuurders duidelijk toegenomen. Positief is dat een aantal scholen via enquêtes of leerlingpanels tussentijds onderzoek doet onder leerlingen. Dit is wat ons betreft een aanpak die navolging verdient.

De tevredenheidonderzoeken onder medewerkers staan ondertussen niet meer in de kinderschoenen. Wel is ons beeld, dat nu de fase is aangebroken om de puntjes op de i te zetten. Ook hier: de lat omhoog.

Wat bedrijven betreft is het beeld divers. We kunnen niet vaststellen, dat op dit punt de basis in de volle breedte op orde is. Een groot deel van de scholen zal wat dit betreft de inspanningen moeten intensiveren.

We verwachten dat de wettelijke verankering van de onderzoeken in een driejarencyclus een bijdrage levert aan de (verdere) kwaliteitsverhoging van de onderzoeken. Belangrijk is dat de landelijke formats scholen voldoende ruimte bieden voor eigen invulling. Het lijkt ons verstandig bij de start van de cyclus te beginnen met een onderzoek onder bedrijven en dat te beperken tot stage- en leerbedrijven. Dit in verband met de uitvoerbaarheid en de betaalbaarheid ervan.

## Loopbaanbegeleiding

Dat leerlingen recht hebben op adequate informatie over opleidingkeuze, arbeidsmarktperspectieven en vervolgstudies is voor bestuurders duidelijk. De beëindiging van de drempelloosheid, de introductie van de entreeopleiding en de beperking van de duur van de volledige bekostiging noodzaken extra tot een verbeterd proces van intake, selectie en plaatsing. En tot een intensivering van de loopbaanbegeleiding. Het thema verdient dus een hoge plaats op de werkagenda van de scholen. Daarbij zijn enkele dilemma's aan de orde:

- De vraag of elk van de scholen een zelfde standaard hanteert als het gaat om kwaliteit en objectiviteit. Anders gezegd: volume- dan wel concurrentieoverwegingen buiten beschouwing laat.
- De interne concurrentie tussen opleidingen en de bereidheid naar elkaar te verwijzen.
- De vraag of informatievoorziening en intake, selectie en plaatsing op het niveau van de opleiding, de sector of de instelling moet plaatsvinden. De opties hebben voor- en nadelen. Centralisatie verlaagt het risico van subjectiviteit, maar verhoogt het risico dat de afstand tussen het centrale leerlingbureau en de opleidingen respectievelijk opleidingssectoren vergroot wordt. Dat geldt ook het risico van bureaucrativering. De zwakke flank van een decentrale aanpak vormen de risico's op te grote verschillen in aanpak of kwaliteit.

Wellicht biedt een decentrale aanpak of basis van een set van op instellingsniveau vastgestelde spelregels (standaardisatie) de meeste kans op realisatie van de beoogde resultaten.

Vaststaat dat het overgrote deel van de scholen aan de slag moet met het thema loopbaanbegeleiding. Het project Loopbaanoriëntatie, onder regie van MBO Diensten, kan hierbij een nuttige rol spelen, onder andere door het verspreiden van best practices.

## Verkorten

De SBB heeft het advies inzake het verkorten van opleidingen opgeleverd. Nu is de minister aan zet. Voortvarende besluitvorming is noodzakelijk. De scholen hebben duidelijkheid nodig. Alleen al vanwege de noodzakelijke voorbereidingen voor wervingsacties voor het schooljaar 2013/2014.

Over de wenselijkheid en logica van de maatregel is weinig discussie. Besturen verwachten dat compacte mbo-4 opleidingen het concurrentievermogen van het mbo ten opzichte van de havo versterkt. Zelf achten we de combinatie van verkorten, intensiveren en de kwaliteitslat omhoog kansrijk als het gaat om het terugwinnen van marktaandeel.

## De entreeopleiding

De beëindiging van de drempelloosheid en de introductie van de entreeopleiding staan niet ter discussie. Anders is het als het gaat om de volgende punten:

- de opbouw en functionaliteit van de entreeopleiding;
- de financiering ervan;
- de positie van de jongeren die geen aanspraak (meer) kunnen maken op een bekostigde opleiding.

De entreeopleiding komt in de plaats van de huidige AKA-opleiding en de niveau-1 opleidingen. Er bestaat nog veel onduidelijkheid over de entreeopleiding. Besturen geven aan dat de opleiding in ieder geval op een zodanige wijze ingevuld moet kunnen worden dat leerlingen die dat kunnen in staat gesteld worden een beroepskwalificatie te behalen die toegang geeft tot niveau 2. Dus vergelijkbaar met de huidige, in bedrijf zijnde, niveau-1 opleidingen. Leerlingen die dat niet kunnen moeten in ieder geval na de opleiding in het eigen levensonderhoud kunnen voorzien. Wat betreft het eerstgenoemde punt merken we op, dat een dergelijke kwalificatie noodzakelijk is. Anders zou sprake kunnen zijn van het aanjagen van het aantal voortijdige schoolverlaters.

Ten behoeve van een verantwoord proces van voorbereiding en realisatie achten we het - met de besturen - noodzakelijk, dat het kwalificatiedossier entreeopleiding met voorrang wordt gemaakt. Ook moet snel helderheid komen over de wijze waarop de opleiding wordt gefinancierd.

Veel scholen vragen zich af wat de perspectieven zijn van de in bovenstaande opsomming genoemde leerlingen. Duidelijk is dat het om leerlingen gaat met een forse en complexe problematiek. De aard van de problematiek overstijgt vaak het onderwijsdomein. Probleemeigenaar is feitelijk de lokaal-regionale samenleving. Voor de besturen is echter onduidelijk wie op lokaal niveau de regisseur is en wie zorgdraagt voor de financiering. De besturen rekenen het zich tot hun verantwoordelijkheid waar mogelijk een bijdrage te leveren aan de realisatie van perspectieven voor de bedoelde leerlingen.

Overigens merken we nog het volgende op: naar ons oordeel krijgen scholen te weinig waardering voor hun inspanningen een forse groep leerlingen op niveau 1 te kwalificeren. Zij zorgen er daarmee voor dat deze leerlingen in staat zijn in ieder geval in het eigen levensonderhoud te voorzien. Er is formeel geen sprake van een startkwalificatie, maar de leerlingen kunnen wel een beroep uitoefenen, al is dat op het niveau van de eerste trede van de loopbaanladder.

Alles overziend concluderen we, dat zo snel mogelijk duidelijkheid moet komen over de arrangementen die van toepassing worden en over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de betrokken partijen.



## Intensivering

Intensivering kan de beoogde resultaten (lat omhoog, marktaandeel vergroot) opleveren. De eis ten aanzien van het minimum aantal onderwijsuren dat een leerling tijdens zijn opleiding volgt is terecht. Dat betreft ook de vloer die de overheid legt als het gaat om het eerste leerjaar. Ook wij stellen dus output (diploma's) centraal. Een bekostiging op basis van outcome (geleverde toegevoegde waarde) is nu eenmaal niet goed uitvoerbaar. Registratie van activiteiten en ureninzet per opleiding is dan een logische randvoorwaarde. Daarnaast moet aantoonbaar zijn dat de leerling de betreffende activiteiten heeft uitgevoerd conform de vermelde ureninzet.

Zoals eerder gemeld is de intensivering zelf geen punt van discussie. Scholen maken zich wel zorgen over de realisatie. Wij hebben het beeld, dat scholen en overheid allengs elkaars gevangene zijn geworden op het punt van onderwijstijd. Hopelijk kan het aangekondigde servicedocument over onderwijstijd helpen om het gesprek in alle openheid te voeren over de condities die leiden tot kwalitatief goede en productieve onderwijsuren. Wij hebben de indruk dat scholen op dit punt wel goede vorderingen maken.

Leerlingen, ouders, bedrijven, hbo en samenleving verwachten mbo-opleidingen die qua programmering en inrichting degelijk en eigentijds zijn. Het is aan politiek en openbaar bestuur dat mogelijk en aan de scholen om dat waar te maken.

We geven hierbij enkele punten, die naar wij hopen bouwstenen leveren voor een arrangement tussen de scholen, de minister en de inspectie. Een arrangement, dat het begrip productieve onderwijsuren centraal stelt. De bouwstenen van dit arrangement zijn:

- De opleidingen voldoen aan de uren eis, waarbij de scholen de ruimte hebben zelf te programmeren. Met dien verstande, dat het aantal productieve onderwijsuren, niet zijnde stage-uren, in het eerste jaar *ten minste* 700 telt (voor de niveaus 2, 3 en 4).
- De opleidingen garanderen een juiste balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Ten overvloede: kennisverwerving is dus het fundament van de opleiding.
- De opleidingen kennen een gevarieerd repertoire aan werkvormen. De leerling heeft dus een gevarieerd weekprogramma. Lessen, individuele projecten, deelname aan collectieve projecten, binnenschoolse praktijk en opdrachten, die met inzet van ict worden uitgevoerd. Ten slotte vanzelfsprekend buitenschoolse praktijk (stages).
- De school draagt zorg voor een transparante registratie van activiteiten per opleiding en de daaraan gerelateerde ureninzet. En zorgt voor een zodanige registratie, dat aantoonbaar is dat de leerling de geprogrammeerde activiteiten daadwerkelijk heeft gevolgd.
- De school zorgt ervoor dat de uitvoering van de opleidingen daadwerkelijk en aantoonbaar plaatsvindt onder verantwoordelijkheid van docententeams, die beschikken over de noodzakelijke bevoegdheidsvereisten.
- Als aan voorafgaande eis wordt voldaan kan de school delen van de opleiding zelfstandig laten verzorgen door instructeurs en gastdocenten, afkomstig uit het bedrijfsleven. Dit onder verantwoordelijkheid van bevoegde docenten(teams).

Bovenstaand referentiekader is geënt op voltijdse opleidingen. We gaan er vanuit, dat dit arrangement ook, met de noodzakelijke aanpassingen, bruikbaar is voor de combinatie werken en leren.

Centraal in deze redenering staat het begrip productieve onderwijsuren. Opleidingen die voldoen aan het predicaat degelijk en eigentijds garanderen dat leerlingen beschikken over de vereiste kennis en vaardigheden. En anticiperen qua variëteit in werkvormen op de verschillen in leerstijl van leerlingen en op de wijze waarop ze kennis en vaardigheden opdoen. Daarbij is het noodzakelijk zowel de klassieke methodiek van lessen in te zetten als de mogelijkheden van nieuwe technologieën te benutten. Ict-toepassingen zijn prima in te zetten om leerprocessen te versnellen, te verbeteren of attractiever te maken. En om de doelmatigheid (de uitvoerbaar- en financierbaarheid) van opleidingen met een beperkt volume aan deelnemers mogelijk te maken.

Een dergelijk arrangement vereist daarop geënte randvoorwaarden. Dus erkenning en verankering van de positie van instructeurs en gastdocenten. En een toezichtkader van de inspectie, dat daarop is ingericht. Dat stelt hoge eisen aan alle betrokken partijen.

Nota bene: wij waarderen zeer de flexibiliteit van de regeling van onderwijsuren en uren beroepspraktijkvorming. De regeling biedt de scholen de mogelijkheid maatwerk te leveren voor leerlingen en bedrijven. Tegelijkertijd borgt de regeling het aantal productieve onderwijsuren en uren beroepspraktijkvorming dat een opleiding tenminste omvat. Als casus nemen we een driejarige voltijd opleiding. De opleiding omvat in totaal 3.000 klokuren, waarvan 1.800 begeleide onderwijsuren en 1.200 bpv-uren, waarvan het eerste leerjaar ten minste 700 klokuren aan begeleide onderwijsuren omvat. Volstrekt duidelijk is dat de functionaliteit van de beroepspraktijkvorming zeer verschilt per opleiding en opleidingsniveau. Soms is stage in het eerste jaar noodzakelijk, dan weer is dat pas zinvol vanaf de tweede helft van het tweede jaar of zelfs pas in het derde jaar. De regeling zoals de minister die heeft ontwerpen voldoet naar ons oordeel aan de vereiste flexibiliteit.

## **Gehoord en gewogen, de rapportage uitgebreid**

De thema's die hieronder aan de orde komen vallen strikt genomen buiten de reikwijdte van onze opdracht. We wijden toch enkele woorden aan deze thema's, omdat ze in vrijwel alle gesprekken aan de orde zijn gekomen.

### **Het verdeelmodel**

Het verdeelmodel kan in de praktijk leiden tot minder doorstroomkansen voor leerlingen. Dit zou in strijd zijn met de inzet van het Actieplan mbo. Veel bestuurders vragen daarom om beperkte aanpassingen in het model, waardoor het goed mogelijk blijft een vierjarige opleiding aan te bieden. Zorg bestaat ook over de bekostiging bij leerlingen die opleidingen stapelen.

Scholen hechten eraan het 30plus-budget te oormerken, in ieder geval gedurende enkele jaren, voor de sectoren Techniek en Zorg.

### Taal & Rekenen

Als het om Nederlands, Rekenen en Engels gaat is de rode draad van het Actieplan mbo 'de basis op orde, de lat omhoog' volledig toepasbaar. Op dit punt is er duidelijk sprake van werk in uitvoering. Lastig is dat het mbo geacht wordt (voor een deel) de problemen op te lossen die leerlingen meenemen vanuit de voorafgaande schoolloopbaan. Dit zorgt voor fricties, maar er is naar ons oordeel geen alternatief. Het volgen van de koninklijke weg van basisonderwijs tot mbo zou immers betekenen, dat enkele cohorten leerlingen niet de mogelijkheid hebben zich alsnog extra te bekwamen in Nederlands, Rekenen en voor zover aan de orde Engels. Dat kan niet de bedoeling zijn. De mbo-scholen staan dus voor een inhaaloperatie. Een belangrijk risico is dat een leerling een diploma wordt onthouden terwijl hij wel voldoende scoort voor de beroepsgerichte vakken. Een oplossing hiervoor kan zijn een splitsing tussen een diploma en een doorstroomcertificaat. Een doorstroomcertificaat wordt afgegeven als de leerling een zes of hoger voor Nederlands haalt. Voor alle duidelijkheid: het gaat hier om leerlingen die zich willen kwalificeren op niveau 2.

Wij vinden het verstandig bovenstaande optie open te houden tot het moment dat finale besluitvorming aan de orde is op basis van de resultaten van de uitgevoerde pilots.

Een tweede punt betreft het tijdsbeslag dat het programma Nederlands vraagt bij de opleidingen werken en leren. Ook hier gaat het om niveau 2. Wij kunnen niet precies beoordelen hoe groot het probleem is. Wel is het punt zo frequent en zo indringend opgevoerd in onze gesprekken dat het zeker de volle aandacht verdient.

### Doelmatigheid

Het thema doelmatigheid staat bij een groot aantal scholen op de agenda. Ontwikkelingen in de externe omgeving vormen de context:

- Als publiek gefinancierde organisaties moeten scholen extra alert zijn op de inzet van middelen ten behoeve van het primaire proces. De noodzaak tot een doelmatige middenbesteding is van alle tijden, maar wordt extra urgent in een periode, waarin de spanning tussen gevraagde en beschikbare middelen groter wordt.
- Demografische ontwikkelingen, in het bijzonder de effecten van krimp.
- Effecten van keuzeprocessen van leerlingen, waardoor extra druk komt op de instandhouding van een dure onderwijsinfrastructuur. Dat betreft specifiek de technische opleidingen.
- De impact van het Actieplan mbo.

Wat betreft het Actieplan mbo is duidelijk dat realisatie van de doelstellingen een substantiële bijdrage kan leveren aan de vergroting van de doelmatigheid van het opleidingsaanbod. Maatregelen als het verkorten en intensiveren van de opleidingen, de beëindiging van de drempelloosheid, de invoering van de entreeopleiding en de herziening van de kwalificatiestructuur, leveren ieder voor zich en in combinatie met elkaar een bijdrage aan de interne

en externe doelmatigheid. Met de laatste bedoelen we de doelmatigheid van het aanbod gerelateerd aan de vraag van de arbeidsmarkt en het hoger beroepsonderwijs. Als scholen bijvoorbeeld opleidingen aanbieden, die leerlingen geen perspectief op werk bieden zal dat direct tot uiting komen in de resultaten van de betreffende tevredenheidsonderzoeken.

Veel scholen vinden daarom een apart Actieplan voor macrodoelmatigheid op dit moment overbodig en ongewenst. De scholen hebben de komende jaren meer dan voldoende werk aan de winkel. En zoals aangegeven zal het Actieplan mbo de doelmatigheid van het mbo sterk vergroten. Dat betreft zowel de interne afwegingen ten aanzien van de uitvoerbaarheid en financierbaarheid van opleidingen als de impact op de noodzaak opleidingen te verzorgen, die daadwerkelijk een civiel effect hebben op de arbeids- en doorstroommarkt.

De algemene opinie is: laat het Actieplan mbo en de scholen het werk doen. Neem werkende weg zo nodig enige aanvullende maatregelen en maak in de loop van 2014 de balans op. De aanvullende maatregelen, die de scholen bepleiten, bieden hen de kans waar mogelijk en nodig de doelmatigheid nog verder te vergroten. Dat de overheid hoge eisen stelt aan de doelmatigheid van het opleidingsaanbod vinden scholen logisch en noodzakelijk. Het gaat immers om de inzet van publieke middelen. Maar even noodzakelijk achten ze het, dat de overheid daartoe ook de geëigende (wettelijke) mogelijkheden biedt. Naar ons oordeel terecht. Ter illustratie twee concrete voorbeelden van mogelijke aanvullende maatregelen:

- Leren op afstand door de inzet van ict is in Nederland, in het publiek gefinancierde onderwijs, beperkt ontwikkeld. Dat heeft alles te maken met de fijnmazige spreiding van onderwijsvoorzieningen. Maar factoren als krimp en opleidingen met een beperkt volume als gevolg van keuzen van leerlingen maken 'leren op afstand' noodzakelijk. Dit vanwege bedrijfseconomische aspecten en vanwege de wens zoveel mogelijk aan de vraag van het regionale bedrijfsleven te voldoen. Waar sprake is van een beperkt volume aan leerlingen kan de inzet van ict dus helpen om opleidingen uitvoerbaar en financierbaar te houden. Dat kan binnen een school zelf door vestigingen met elkaar te verbinden maar ook tussen verschillende mbo-scholen.
- Een tweede voorbeeld betreft de wettelijke verankering van samenwerkingsverbanden met een eigen bekostigings- en diplomaatitel. Dergelijke arrangementen bieden bijvoorbeeld de mogelijkheid voor twee of meer scholen gezamenlijk een techniekcollege te exploiteren. Diverse regio's hebben belangstelling voor dergelijke arrangementen.

## Examens

Wat de organisatie van examens betreft hebben we vastgesteld, dat ook hier in sterke mate sprake is van standaardisatie van bedrijfsprocessen. Bij de examens voor de beroepsgerichte vakken kijken scholen steeds vaker naar de mogelijkheid om samen te werken of examens in te kopen. In een groot aantal gesprekken zijn de proefexamens Nederlands en Rekenen aan de orde geweest. De realisatie van het beleid is inhoudelijk, planmatig en logistiek een stevige opdracht voor de scholen.

## Domeinen

Opvallend is dat slechts een beperkt aantal scholen de meerwaarde ziet van de vastgelegde domeinindeling. De fijnmazige indeling is daarvan waarschijnlijk een belangrijke oorzaak. Wil een domeinindeling meerwaarde hebben, dan is een vermindering van het aantal wettelijk verankerde domeinen wenselijk.

Voor de realisatie van het Actieplan mbo kan tijd in twee opzichten een kritische succesfactor zijn:

- De doorlooptijd is zo ruim bemeten, dat het transitieproces zijn dynamiek verliest. De bepalende actoren gaan terugleunen waardoor er uiteindelijk toch een race tegen de klok nodig is om het beoogde eindresultaat te behalen. Dat gaat meestal ten koste van de kwaliteit.
- Andersom: de doorlooptijd is zo strak gepland, dat de implementatie geforceerd plaatsvindt. Ook in dit geval treedt kwaliteitsverlies op. En is het risico groot, dat in een later stadium reparaties uitgevoerd moeten worden. Dat gaat meestal gepaard met extra implementatiekosten.

### De thema's die ertoe doen

Voor een succesvolle en tijdige implementatie van het Actieplan mbo zijn de thema's die ertoe doen:

- wetgeving;
- de herziene kwalificatiedossiers;
- het invoeringsarrangement op het niveau van de individuele scholen.

### De wetgeving

Op het moment van publicatie van deze generieke rapportage heeft de minister de betreffende wetsvoorstellen ingediend bij de Tweede Kamer. De Kamer bepaalt uiteraard haar eigen agenda, maar gelet op de beschikbare tijd (tot 1 augustus 2013) lijken hier vooralsnog geen grote problemen te voorzien.

### De kwalificatiestructuur MBO 3.0

In eerdere hoofdstukken hebben we al gewezen op de noodzaak van een tijdige oplevering van de kwalificatiedossiers (uiterlijk 1 december 2012). We realiseren ons dat de noodzaak van een tijdige uitvoering hoge eisen stelt aan de organisatie van deze opdracht. Belangrijk is dat alle betrokken partijen - de SBB, de kenniscentra, de paritaire commissies en de Toetsingskamer - goede afspraken maken over het totale proces. Een vertraging van dit herzieningsproces kan immers leiden tot het doorschuiven van het volledig in bedrijf nemen van de herziene dossiers naar augustus 2015. Dit is een groot risico.

## Het invoeringsarrangement

Zoals gezegd onderschrijven de scholen de essenties van het Actieplan mbo. Bestuurders beseffen ook, dat er geen sprake kan zijn van een langdurig project. Economie en samenleving vragen immers nu om goed presterende scholen. Wat de periode van voorbereiding en invoering betreft is het naar ons oordeel noodzakelijk een werkwijze te hanteren die de volgende factoren met elkaar combineert:

- slagvaardigheid;
- kwaliteit;
- tempo;
- zorgvuldigheid;
- resultaatgerichtheid;
- maatwerk;
- financierbaarheid;
- effectiviteit en efficiency;
- diversiteit en maatwerk.

Een sterk punt van het Actieplan mbo is dat het plan het geheel van de schoolorganisatie bestrijkt. Daarom is een aanpak noodzakelijk, die inhoudelijke samenhang en een in tijd gemarkeerde synchronisatie kent. Het is raadzaam de realisatie van de doelstellingen gedurende een vooraf gemarkeerd tijdvak te laten plaatsvinden. Binnen dat tijdvak kunnen scholen verschillende snelheden hanteren, zolang er maar voor alle scholen één einddatum geldt. Na de oplevering van de kwalificatiedossiers zou de volledige implementatie een doorlooptijd moeten hebben van twee tot vier jaar (afhankelijk van de opleidingsduur).

## Uitwerking

### Bedrijfsvoering

Het thema bedrijfsvoering staat al langer op de agenda. Er is alle reden op dit punt met kracht het beleid en de acties voort te zetten. Immers, de basis dient zo snel mogelijk bij alle scholen (opleidingen) op orde te zijn. Dat geldt ook voor de maatregelen uit het Actieplan mbo, die voorzien in een wettelijke verankering van tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, medewerkers en bedrijven. Dit zou anno 2012 al tot de routines van elke school moeten behoren. Een school, die de basis op orde heeft kan meer energie richten op het verhogen van het prestatieniveau (de lat omhoog). Dit is noodzakelijk in verband met de effectuering van verkorten, intensiveren en het in bedrijf nemen van de kwalificatiedossiers MBO 3.0.

### Professionalisering

Ook hier geldt dat er geen enkele reden is een pas op de plaats te maken, in tegendeel: versnellen ligt meer in de rede. Het Bestuursakkoord geeft op dit punt een extra impuls om met voortvarendheid te werken aan de verdere professionalisering van bestuur, onderwijs- en leidinggevend en ondersteunende functionarissen.

## Loopbaanbegeleiding

Professionaliteit ten aanzien van voorlichting, intake, selectie en plaatsing is eveneens een thema, dat in het Actieplan mbo veel aandacht krijgt. Dit mede gelet op de beëindiging van de drempelloosheid en het nieuwe bekostigingsverdeelmodel. Elke leerling heeft recht op juiste en volledige informatie. De leerling moet kunnen rekenen op een aanpak van intake, selectie en plaatsing, die ervoor zorgt dat hij of zij in de meest geëigende opleiding en op het juiste niveau start. En vervolgens kan rekenen op een adequate studiebegeleiding. Van uitstel tot na 1 augustus 2013 kan op dit punt geen sprake zijn.

## Drempelloosheid en entreeopleiding

Op basis van onze analyse is er ook op dit punt geen enkel beletsel om deze maatregel of voorziening met ingang van 1 augustus 2013 te realiseren. Wij gaan ervan uit, dat er in het najaar van 2012 een kwalificatiedossier beschikbaar is, zodat de scholen voldoende tijd hebben de entreeopleiding conform planning van start te laten gaan.

## Intensiveren en verkorten

Een zodanige pijler onder het Actieplan mbo, dat we er een aparte passage aan wijden. Ten overvloede melden we nog, dat de scholen ook deze maatregelen steunen of op een positief-kritische wijze waarderen. Twijfel bestaat echter over de beschikbare tijd als het gaat om de daadwerkelijke realisatie in de volle breedte. Deze twijfels hebben betrekking op:

- De combinatie van intensiveren, verkorten en het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers vergt herontwerp van de opleidingen (herordering van het curriculum, herijking van de programmering en de inrichting ervan). Bijzondere aandacht vraagt het in te zetten repertoire aan werkvormen. De mate waarin kan per opleiding verschillen, maar het is op alle scholen een thema.
- Veel onzekerheid bestaat er over de vraag of de kwalificatiedossiers tijdig worden opgeleverd. Wij gaan er van uit dat de SBB tijdig zorgt voor dossiers van topkwaliteit.
- Het actualiseren van het informatiemateriaal ten behoeve van potentiële leerlingen, de decanen van de toeleverende scholen en de functionarissen verbonden aan de hogescholen, die actief zijn op het gebied van instroombegeleiding.
- De verwerking van de administratieve effecten van de bovengenoemde maatregelen (de herinrichting van de ict-systemen).

Een laatste punt betreft de wijze waarop intensivering zijn beslag krijgt. Dus de programmering en inrichting van de opleidingen. Het gaat er om een uitgekende variëteit aan werkvormen in te zetten: lessen, individuele projecten, collectieve projecten, inzet van ict om leerprocessen te verbeteren, te versnellen of attractiever te maken, binnenschoolse praktijk. En dat op een zodanige wijze, dat de vereiste balans tussen kennisverwerving, vaardigheidstraining en persoonlijke ontwikkeling gegarandeerd is. Het behoeft naar ons oordeel geen betoog, dat realisatie van deze inhoudelijke opdracht hoge eisen stelt aan diegenen die deze klus moeten klaren. Daarbij gaat het om deskundigheid, creativiteit, tijd en geld.



Hoewel er ook een beperkt aantal scholen is, dat realisatie van de 'projecten' intensiveren, verkorten, kwalificatiedossiers 3.0 per 1 augustus 2013 volledig wil realiseren ziet de overgrote meerderheid van de scholen een (extra) invoeringsjaar als noodzakelijk. Overigens is er volstreekte eenstemmigheid, dat per 1 augustus 2014 de klus geklaard moet zijn. Een extra stimulans daarbij vormt de doelmatigheid van het opleidingsaanbod. De scholen verwachten dat de kwalificatiestructuur MBO 3.0 een forse bijdrage kan leveren aan vergroting van de doelmatigheid van het aanbod in termen van uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. Een laatste punt betreft het in tijd asynchroon implementeren. Dat legt in ieder geval een groter beslag op de beschikbare - schaarse - capaciteit wat mensen en middelen betreft.

Al met al zou een invoeringsjaar een prima aanpak kunnen zijn. Om misverstanden te voorkomen: we pleiten niet voor een algehele temporisering met een jaar, maar voor het beschouwen van de periode augustus 2013 tot en met augustus 2014 als *invoeringsjaar*.

### Concretisering

Het cursusjaar 2013/2014 is een invoeringsjaar. In dit jaar werken scholen aan het intensiveren en verkorten van de opleidingen op basis van de herziene kwalificatiedossiers. De scholen hebben tijdens dat jaar de mogelijkheid nieuwe opleidingsontwerpen uit te testen en zo nodig bij te stellen.

### De acties

- De minister maakt met alle individuele scholen afspraken over de realisatie van de maatregelen uit het Actieplan mbo. Voor alle scholen geldt 1 augustus 2014 als deadline.
- De voorbereiding van de inhoud van de individuele afspraakbrieven wordt geagendeerd voor de voortgangsgesprekken die het interviewteam van MBO15 vanaf het najaar van 2012 met de scholen voert. In deze afspraakbrieven worden ook de afspraken opgenomen, die betrekking hebben op de realisatie van de afspraken uit het Bestuursakkoord.

In de voorafgaande hoofdstukken hebben we onze observaties en bevindingen beschreven. In dit hoofdstuk formuleren wij tot slot onze aanbevelingen aan de minister en aan de scholen.

### **Aanbevelingen aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

In hoofdstuk 4 hebben we aangegeven, dat het programmamanagement MBO15 zijn opdracht uitvoert op basis van door de minister vastgesteld beleid. Het is onze opdracht een aanwijsbare bijdrage te leveren aan de tijdige en succesvolle realisatie van de doelstellingen van het Actieplan mbo. De aanbevelingen zoals we die formuleren ten behoeve van de minister beschouwen we dan ook als bouwstenen, die een bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van het Actieplan mbo.

De aanbevelingen aan de minister op een rij:

#### **Bekostingsverdeelmodel**

- Zorg ervoor dat scholen een vierjarige opleiding kunnen blijven aanbieden.
- Zorg ervoor dat leerlingen die daarvoor de ambitie en de capaciteiten hebben door middel van stapelen niveau 4 kunnen blijven bereiken.
- Ontkoppel de systematiek van stapelen met die van CAO-regelingen.
- Maak via de SBB afspraken met de scholen over de inzet van het 30plus budget voor tekortsectoren als Techniek en Zorg.
- Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over de bekostiging van de entreeopleiding.

#### **Kwalificatiestructuur MBO 3.0**

- Houd vast aan de datum van oplevering van de kwalificatiedossiers MBO 3.0. Dus voor 1 december 2012.
- Maak zo nodig aanvullende afspraken met de SBB over de organisatie van het productieproces van de kwalificatiedossiers.
- Zorg ervoor dat de straks herziene kwalificatiedossiers voor een periode van ten minste drie jaar worden vastgesteld.

#### **De programmering**

Bied snel duidelijkheid over het formuleren van begeleide onderwijsuren als *productieve onderwijsuren*. Geef scholen de mogelijkheid een gevarieerd repertoire aan werkvormen in te zetten, zodat opleidingen doelmatig, deugdelijk, degelijk en eigentijds kunnen zijn geprogrammeerd en ingericht. Pas het toezichtkader van de inspectie daarop aan.

### **Inzet onderwijspersoneel**

Bied de scholen de wettelijke mogelijkheid instructeurs en gastdocenten in te zetten, die de ruimte hebben onafhankelijk hun werkzaamheden te verrichten onder de verantwoordelijkheid van bevoegde docenten (teams). Zorg op dit punt zo snel mogelijk voor duidelijkheid.

### **De Actieplannen**

Koppel de uitvoering van het Actieplan mbo en de afspraken uit het Bestuursakkoord inzake de professionalisering van docenten en managers zodat sprake is van realisatie in samenhang.

### **Entreeopleiding**

Bevorder de totstandkoming van arrangementen met andere betrokken partijen, die voorzien in additionele middelen voor leerlingen, die geen aanspraak hebben op OCW-bekostiging.

### **Genoeg = genoeg**

Laat het Actieplan mbo en het Bestuursakkoord hun werk doen. Beperk u tot maatregelen die een logische aanvulling vormen op het Actieplan mbo, zoals in deze rapportage beschreven.

### **Invoeringsjaar**

Definieer het jaar 2013-2014 als invoeringsjaar en tref een arrangement met de scholen zoals beschreven in hoofdstuk vijf van deze generieke rapportage.

### **Tevredenheidonderzoeken**

U hebt met de MBO Raad afgesproken dat de tevredenheidonderzoeken onder bedrijven en medewerkers worden geënt op een nationaal vastgesteld format. Zorg ervoor dat deze formats voldoende ruimte bieden aan scholen om eigen vragen te stellen, zodat geanticipeerd kan worden op specifieke aspecten die op het niveau van individuele bedrijven dan wel clusters van bedrijven op het niveau van stad en regio van belang zijn. Beperk de onderzoeken tot de stage- en leerbedrijven, in ieder geval bij de eerste twee onderzoekscycli.

### **Onderwijstijd**

Bevorder de snelle publicatie van het servicedocument Onderwijstijd. Bied de mogelijkheid het servicedocument in de komende periode te testen en het vervolgens in de loop van 2014 finaal vast te stellen.

## De aanbevelingen aan de instellingen

Zoals eerder aangegeven maken de adviseurs van het interviewteam voor elke school naar aanleiding van het startplan en het gesprek een adviesbrief. Daarin gaan we specifiek in op de thema's die er voor de betreffende school toe doen. Op basis van het totaal van de bestudeerde documentatie en de gevoerde gesprekken hebben we een set van algemene aanbevelingen aan de scholen geformuleerd. Daarmee ontstaat ook op generiek niveau inzicht in acties en activiteiten, waarvan naar ons oordeel een tijdige en adequate uitvoering een bijdrage leveren aan een succesvol transitieproces.

De aanbevelingen aan de instellingen op een rij:

### De bedrijfsvoering

- Geef inhoud aan kwaliteitszorg in het dagelijks handelen van de organisatie en het management. Zorg voor een goed werkend kwaliteitszorgsysteem en besteed daarbij ook aandacht aan de gedragskanten hiervan.
- Probeer zo snel mogelijk een beeld te krijgen van de financiële kaders waarbinnen de implementatie moet plaatsvinden.
- Formuleer concrete doelen voor 'de basis op orde' en 'de lat omhoog' en volg deze ook nadrukkelijk. Zorg voor een uitgewerkt plan van aanpak met duidelijke meetpunten. Zorg voor een adequate bewaking van de voortgang. Houd oog voor de risico's.
- Breng - waar nodig - zo snel mogelijk het huis op orde.

### Regievoering en verandermanagement

- Ga uit van de eigen ambitie het onderwijs te verbeteren. Breng daarbij voldoende focus aan op waar het echt om gaat.
- Maak de implementatie van het Actieplan mbo expliciet onderdeel van de eigen strategie.
- Bepaal vroegtijdig welke kaders en instrumenten nodig zijn om onderwijs enerzijds betaalbaar en organiseerbaar te houden en anderzijds de teams voldoende ruimte te bieden.
- Zorg voor een adequate regievoering op het veranderproces, zowel inhoudelijk als met betrekking tot het proces als zodanig.
- Besteed veel aandacht aan de veranderkundige kant van de implementatie van het Actieplan mbo. Besef, dat er ook sprake is van een cultuurverandering in de instelling.

### Het onderwijs

- Maak gebruik van de noodzaak om te intensiveren en te verkorten om het onderwijs opnieuw in te richten op een degelijke, eigentijdse en doelmatige manier. Lever daarbij een bijdrage aan de realisatie van productieve onderwijstijd door voorbeelden uit te werken en daarbij de mogelijkheden van moderne media en technologie te betrekken.
- Wees zo veel mogelijk proactief. Ga aan de slag met de thema's, wacht niet af en zoek waar mogelijkheden zijn om zelf al ervaring op te doen. Zoek zo mogelijk en indien wenselijk vanuit efficiency- en effectiviteitsoverwegingen aansluiting met partners.

- Probeer een aanpak te vinden waarbij het inhoudelijk vormgeven van het onderwijs in de teams gekoppeld wordt aan teamontwikkeling en een grotere resultaatgerichtheid van de teams.

### **Professionalisering**

- Besef dat teams ertoe doen. Breng teams in positie om op basis van gestandaardiseerde bedrijfsprocessen en een set van vooraf overeengekomen standaarden en spelregels vorm en inhoud aan het nieuwe onderwijs te geven. Zorg voor enthousiasme.
- Professionaliseer de teams en ondersteun hen, maar reken hen ook af op de geleverde prestaties.
- Leg een nadrukkelijk verband tussen het Actieplan mbo en de afspraken uit het Bestuursakkoord.
- Ga na of de voorgenomen acties op het gebied van professionalisering voldoende effectief en efficiënt zijn. Stel daarbij de verbetering van het functioneren van de teams centraal.



## Colofon

*De basis op orde, de lat omhoog* is een uitgave van:

Programmamanagement MBO15  
Horaplantsoen 20  
6717 LT Ede

**Postadres:** Postbus 7001, 6710 CB Ede

**Telefoon:** (0318) 64 85 68

**Gesprekken en tekstproductie:** Leo van den Hoek (adviseur), Rob de Lusenet (adviseur)

**Ondersteuning gesprekken en tekstcommentaar:** Hans van Nieuwkerk (programmamanager MBO15, chef d'équipe interviewteam)

**Verslaglegging:** Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

**Eindredactie:** Rutger Zwart

**Vormgeving:** Lauwers-C, Nijmegen



