

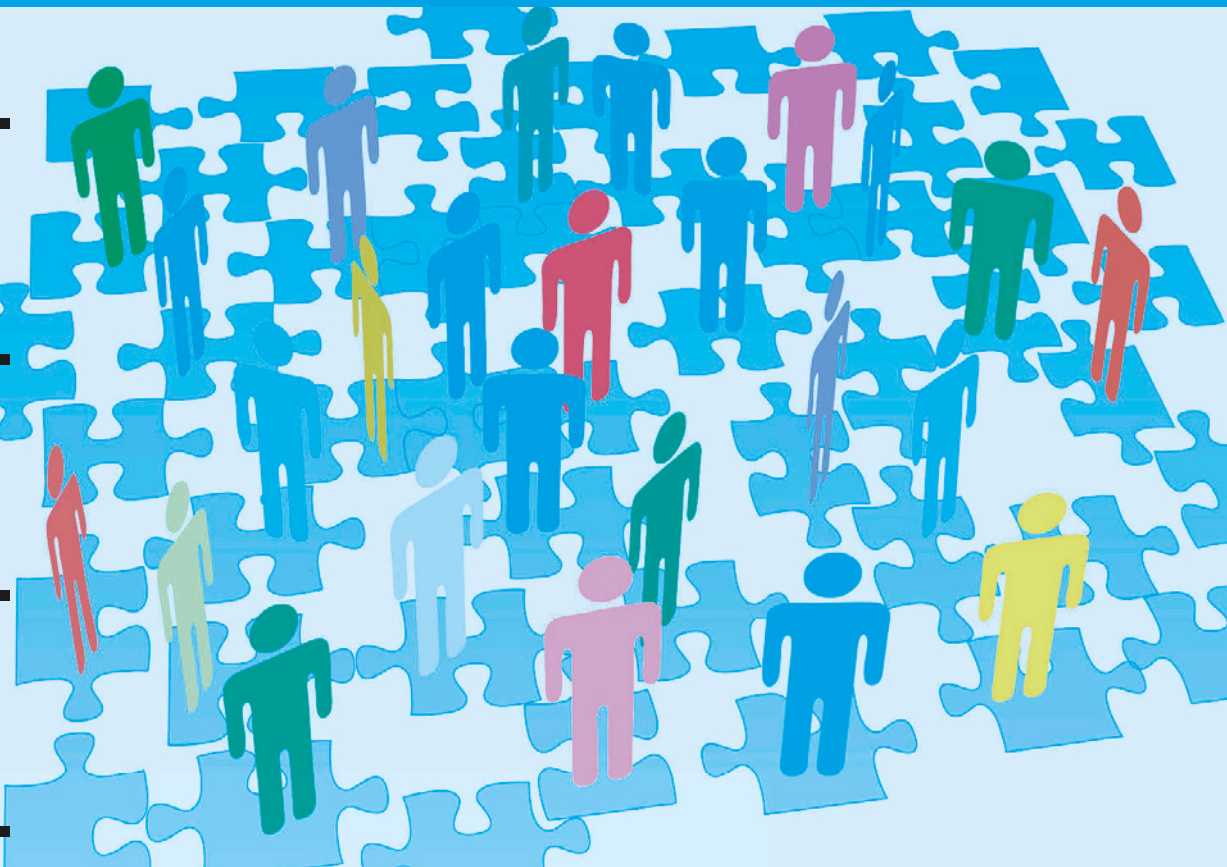


MBO15

Programma
management

HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog

Het vervolg



HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog

Het vervolg

Inhoud

Voorwoord 5

1 Inleiding 6

2 Voortgang algemeen 8

3 Voortgang specifiek: de thema's 13

4 Conclusies en aanbevelingen 19

Bijlage:

Rapportage 'HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog'
(september 2012) 23

Voorwoord

In deze rapportage *HRM op orde, de professionaliseringslat omhoog, het vervolg* doet het interviewteam van MBO15 verslag van zijn bevindingen naar aanleiding van de gesprekken met de bestuurders van de mbo-scholen over de voortgang van hun professionaliseringsplannen. Wij hopen met deze generieke rapportage zowel de bewindslieden als de mbo-scholen en andere direct betrokken partijen een even inzichtelijk als levendig beeld te geven van de wijze waarop de scholen werken aan de realisatie van de geformuleerde ambities en doelstellingen. Bovendien beogen we met deze generieke rapportage bouwstenen aan te leveren die gebruikt kunnen worden bij de verdieping en versterking van de uitvoering en het vervolgbeleid.

Iwan Basoski

Leo van den Hoek

Hans van Nieuwkerk

Annette Verduin

Achtergrond en vraagstelling

In november 2011 hebben de MBO Raad en de toenmalige staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) het bestuursakkoord MBO Raad – OCW, 2011-2015 getekend. In dit bestuursakkoord zijn afspraken gemaakt over de professionaliseringsinspanningen van de mbo-scholen gericht op onderwijsgevend en management, alsook de inspanningen ter versterking van het hrm-beleid. In december 2012 volgde een aanvullend akkoord dat in een addendum is vastgelegd. In dit addendum zijn onder meer afspraken gemaakt over versterking van de professionele cultuur in de mbo-scholen. Eveneens in december 2012 ten slotte, heeft de minister van OCW de scholen per brief opgeroepen extra aandacht te geven aan de professionalisering van examenfunctionarissen (inclusief de kwaliteit van de uitvoering van de examentaken).

OCW heeft, met autorisatie van de MBO Raad, MBO15 de opdracht gegeven in 2012 en 2013 de aanpak en voortgang van de professionaliseringsinspanningen van de mbo-scholen in kaart te brengen en hen individueel alsook OCW generiek te adviseren over de versterking van die aanpak en voortgang. Daartoe hebben de minister en de staatssecretaris de scholen in het voorjaar van 2012 verzocht een startplan professionalisering in te dienen, waarin de doelstellingen en activiteiten met betrekking tot de in het bestuursakkoord vastgelegde afspraken zijn uitgewerkt. MBO15 heeft deze startplannen gelezen en beoordeeld. De generieke bevindingen zijn vastgelegd in een rapportage met de titel *HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog* (september 2012, als bijlage bijgevoegd). Tevens heeft MBO15 alle besturen een adviesbrief gestuurd met een individueel, vertrouwelijk advies op maat naar aanleiding van het ingediende startplan.

De opdracht aan MBO15 was om vervolgens in juni/juli 2013 de voortgang sinds de indiening en beoordeling van de startplannen via individuele gesprekken met de besturen in kaart te brengen, hen naar aanleiding hiervan wederom een vertrouwelijke adviesbrief op maat te sturen, en de voorliggende generieke rapportage op te leveren. In deze gesprekken diende tevens de voortgang aan de orde te komen met betrekking tot de thema's uit het addendum en de professionalisering van examenfunctionarissen. Op beide punten waren door de scholen intussen aanvullingen op hun startplan aangeleverd.

In 2014 en 2015 zal MBO15 professionalisering niet meer afzonderlijk met de besturen bespreken, maar als thema agenderen in de afgesproken gespreksrondes over de voortgang van de uitvoering van het Actieplan mbo Focus op Vakmanschap.

Aanpak en proces

Ter voorbereiding op en structurering van de gesprekken hebben wij de besturen vooraf een gespreksagenda gestuurd met de volgende thema's:

- voortgang algemeen
- professionalisering onderwijspersoneel
- bekwaamheid van het management
- kwaliteit van het hrm-beleid
- professionalisering van het bestuur, vergroting van de professionele cultuur en versterking van het onderwijskundig leiderschap
- kwaliteitsontwikkeling teams
- professionalisering examenfunctionarissen
- verwachte eindsituatie in 2015

Met elk bestuur hebben wij op basis van deze agenda en de al beschikbare informatie (startplannen en aanvullingen) een uitgebreid gesprek gevoerd. Dit gesprek is gevoerd door één van de 'kritische vrienden' (Iwan Basoski of Leo van den Hoek) samen met de programmamanager MBO15 (Hans van Nieuwkerk) of de projectleider professionalisering MBO15 (Annette Verduin) en met ondersteuning van een projectsecretaris (Gerda Mol-Korving of Anita de Moor). Van de kant van de scholen waren de voor HR en professionalisering verantwoordelijke bestuurder (en vaak het voltallige College van Bestuur), de directeur HR of het hoofd P&O en in veel gevallen ook de directeur of het hoofd Onderwijs of de verantwoordelijke voor kwaliteitsmanagement aanwezig.

Het verloop van de gesprekken kenschetsen wij als bijzonder constructief en plezierig. De scholen stelden het op prijs dat er vooraf geen informatie hoefde te worden aangeleverd. De gesprekken waren zonder uitzondering concreet gericht op de voortgang van de professionaliseringsinspanningen van de school op de bovengenoemde thema's. Ons viel op dat de besturen en aanwezige (staf)directeuren nadrukkelijk open stonden voor onze observaties en adviezen. In enkele gesprekken hebben wij ook aandachtspunten en suggesties meegekregen voor de aanpak van het professionaliseringsvraagstuk op sectorniveau.

Leeswijzer

De opbouw van deze rapportage is verder als volgt:

- In hoofdstuk 2 geven wij een schets van de algemene voortgang van professionalisering binnen de mbo-scholen en wat ons daarbij is opgevallen.
- In hoofdstuk 3 beschrijven wij de voortgang op de verschillende thema's.
- In hoofdstuk 4 formuleren wij onze conclusies en aanbevelingen.

'Over het algemeen op koers, met enkele uitschieters naar boven en naar beneden'

Onze opdracht was de stand van zaken en de voortgang binnen de mbo-scholen op het vlak van professionalisering in beeld te brengen.

Dat beeld is in algemene zin positief:

- Het urgentiebesef ten aanzien van de noodzaak van een krachtige en hoogwaardige professionaliseringsaanpak is onverminderd groot.
- Op alle geagendeerde thema's (zie hoofdstuk 1) is sprake van serieuze inspanningen, die (gelet op de startplannen en de aanvullingen) vrijwel onverkort worden doorgezet. Illustratief vinden wij dat aan veel van de gesprekken het voltallige College van Bestuur deelnam. In toenemende mate stellen besturen intussen een ervaren HR-directeur of hoofd P&O aan (vaak van buiten de sector), die nadrukkelijk belast is met de professionaliseringsagenda van de school. De betreffende functionaris nam doorgaans ook deel aan het gesprek.

Bij enkele scholen is ons beeld zeer positief. Deze scholen zijn bij aandachtspunten als veranderingmanagement, gedragsverandering, eigenaarschap, cultuurinterventies en focus op de teams al behoorlijke stappen verder dan de meeste mbo-scholen.

Bij enkele scholen is ons beeld ronduit negatief. Kenmerkende punten bij deze scholen zijn onder andere een gebrekkig urgentiebesef, onvoldoende serieuze plannen en inspanningen, nauwelijks voortgang in de voorgenomen activiteiten, exclusieve nadruk op (algemene) scholing en beperkt 'in control' zijn op het thema professionalisering.

Van 'P&O' naar 'HRM' naar 'HRD'

Over de breedte van de sector mbo zien we – als het gaat om HR-beleid met als onderdeel professionalisering – een ontwikkeling die te kenschetsen is als een beweging van 'P&O' (Personeel en Organisatie), via 'HRM' (Human Resources Management) naar 'HRD' (Human Resources Development). Oftewel van beheer, via management naar ontwikkeling:

- Scholen die in de 'P&O'-fase verkeren, zijn (bij de inrichting van hun personeelsbeleid inclusief het vorm en inhoud geven aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers) gefocust op beheer, systemen en procedures. Onderdeel daarvan vormt het op orde krijgen

van personeels- en bekwaamheidsdossiers. Wat de gesprekkencyclus betreft ligt de lat bij deze scholen nog laag: als de gesprekken maar gevoerd worden. Een overigens noodzakelijke eerste stap. Professionaliseringsinspanningen hebben overwegend het karakter van algemeen cursusaanbod, vaak extern ingekocht. Dit cursusaanbod is vaak nog onvoldoende doordacht, samenhangend en/of gekoppeld aan de strategische doelen van de school. En ook nog in beperkte mate aan de essenties van 'Focus op Vakmanschap' en het verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

- Scholen die zich in de 'HRM'-fase bevinden, hebben de stap gemaakt naar krachtiger sturing op en professionalisering van systemen en procedures, onder meer door de kwaliteit van de gesprekkencyclus op een hoger plan te brengen en via de aanschaf of verbetering van ICT-systemen. Deze scholen zijn ook bezig hun professionaliseringsaanpak meer in lijn te brengen met de strategische doelstellingen van de school. Het College van Bestuur is expliciet betrokken bij het thema professionalisering. In toenemende mate wordt ook een ervaren directeur HR of hoofd P&O aangesteld. Deze scholen hebben ten aanzien van het ontwikkelen van een visie op leren van de medewerkers vaak duidelijke vooruitgang geboekt. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in een toegenomen variëteit aan werkvormen in het professionaliseringsaanbod. Daarnaast zijn er nadrukkelijk voorbeelden van het koppelen van professionalisering aan het uiteindelijke doel: het verder verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.
- De 'HRD'-fase is het stadium waarin mbo-scholen de basis en de aansturing daarvan zodanig op orde hebben, dat de stap kan worden gemaakt van professionalisering van medewerkers naar ontwikkeling van het 'human capital' van en de professionele cultuur in de school. Kenmerkende inspanningen van scholen die zich in deze fase bevinden zijn bijvoorbeeld:
 - Strategische personeelsplanning met identificatie van sleutelposities en scenario's hoe deze hoogwaardig en duurzaam te bemensen zijn.
 - Doorgroei van veelbelovende of gezaghebbende docenten tot topdocent binnen de school met een expliciete opdracht op het vlak van bijvoorbeeld onderzoek of curriculumontwikkeling.
 - Kweekvijvertrajecten voor 'high potentials' (management).
 - Regelmatige en systematische 'vlootshouw' en identificatie van boven- en onderpresteerders.
 - Het integreren van het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs met het professionaliseren van medewerkers en teams.
 - De nadruk die wordt gelegd op het functioneren van teams en het verbeteren daarvan gekoppeld aan het leveren van goede onderwijsresultaten.

Naar onze inschatting bevinden de meeste mbo-scholen zich in de 'P&O'-fase (40 tot 50%) en de 'HRM'-fase (idem). Circa 10% van de scholen bevindt zich nadrukkelijk nog aan het begin van de 'P&O'-fase. Bij deze laatstgenoemde scholen ontstaat zicht op de (HR) basis-kwaliteit en worden plannen gemaakt om deze aan te pakken. Ongeveer 10 tot 15% van de mbo-scholen bevindt zich al (in het begin van) de 'HRD'-fase.

Versterking en professionalisering van de 'professionele cultuur': hoe doe je dat?

Het urgentiebesef rond dit thema is in de meeste scholen groot. Doorgaans wordt er dan ook stevig op ingezet. Binnen veel scholen is de gewenste professionele cultuur geëxpliciteerd in 'kernwaarden'. Vaak zijn die kernwaarden op aansprekende en professionele wijze vastgelegd (brochures, banners etc.). Besturen zien in, dat realisatie van de gewenste professionele cultuur in de kern gaat over verandering van gedrag van medewerkers. Uit de gesprekken blijkt dat dit nog een ingewikkelde opgave is, die blijvende aandacht van de besturen zal vragen.

Management van verandering

Ook in deze gespreksronde valt ons op dat veel scholen moeite houden met het adequaat richting en sturing geven aan veranderprocessen. Met onder andere de volgende aandachtspunten:

- De plannen zijn vaak veelomvattend en behoeven daarom aansturing als integraal 'programma'. Met dergelijk programmamanagement zijn veel scholen nog steeds weinig vertrouwd. De gewenste aanpak is hierdoor nog onvoldoende structureel ingebouwd in de werkwijze van de school.
- Professionaliseringsactiviteiten vragen naar hun aard vaak om gedifferentieerde aansturing (bijvoorbeeld top-down of bottom-up). Die differentiatie in veranderstrategieën op verschillende onderdelen van de professionaliseringsinspanningen blijkt doorgaans nog ingewikkeld.
- Het initiatief en eigenaarschap op het gebied van professionaliseringsinspanningen ligt overwegend nog bij besturen en bij de HR-functie. Men lijkt moeite te hebben het initiatief te delen met of te laten aan directie, management en teams. Risico hiervan is dat professionalisering 'van het CvB en HR' is en dus gebrek aan eigenaarschap in de rest van de organisatie kent ('not invented here'). Verder lopen besturen en de HR-functie, door het initiatief teveel naar zich toe te trekken, het risico overbelast te worden. Het creëren van draagvlak, eigenaarschap en gedeeld leiderschap is een taak, maar noodzakelijke opgave om professionalisering tot collectieve opgave voor de schoolorganisatie te maken. Daarin hebben de meeste scholen nog belangrijke stappen te zetten. Daarbij helpt het als, wat wij bij verschillende scholen hebben gezien, professionaliseringsinitiatieven ontstaan vanuit de organisatie. Het is essentieel om dit type initiatieven uit te lokken, te faciliteren, te waarderen en 'in de spotlights te zetten'.
- Vanuit het oogpunt van gedeeld leiderschap is verder een constructieve opstelling van de Ondernemingsraad behulpzaam, bijvoorbeeld waar het gaat om (de formele aspecten van) versterking van de gesprekkencyclus, het beleid rondom loopbaanontwikkeling, beoordeling en beloning etc. In een aantal mbo-scholen is de opstelling en inbreng van de Ondernemingsraad zodanig constructief dat daarmee aanmerkelijke versnelling wordt gerealiseerd, maar dat is zeker nog niet overal het geval.

De adviezen 2012: stand van zaken

In onze vorige rapportage over professionalisering (september 2012), alsook in de recente rapportage *De basis op orde, de lat omhoog, het vervolg* (april 2013), hebben wij een aantal adviezen geformuleerd. In hoeverre zijn deze naar onze indruk omarmd en geëffectueerd?

Hieronder per advies (compact geformuleerd en daarom geparafraseerd) ons beeld:

- 'Koppel professionalisering aan de kernopdracht van de school: het ontwikkelen en verzorgen van goede opleidingen'

Hier zien we vooruitgang. Vooral omdat de professionalisering van docenten en teams in toenemende mate wordt gekoppeld aan de inhoudelijke (jaar)plannen en daaraan dus ondersteunend wordt gemaakt. In de MD-programma's voor directie en bestuur zien we die koppeling nog minder.

- 'Voorkom overmatige bureaucratisering rondom de gesprekkencyclus'

Feitelijk was de kern van dit advies: houd het simpel, voorkom dat een 'circus' van gesprek op gesprek, ondersteund door allerhande formats, wordt opgetuigd. Ook op dit punt zien we vooruitgang. Een aantal scholen beperkt de gesprekkencyclus zelfs tot één ontwikkelingsgericht gesprek per jaar, waarin zowel terug- als vooruitgekeken wordt.

- 'Richt professionalisering en cultuurverandering niet alleen op individuele medewerkers, maar ook op teams en op de organisatie als geheel'

Ook hier is ons beeld positief. Bij veel scholen is een begin gemaakt met het in positie brengen van de onderwijsteams. Ontwikkeling van de professionele cultuur heeft in veel scholen expliciete aandacht, waarbij bijvoorbeeld kernwaarden van de school zijn geformuleerd. Het in positie brengen van de teams blijft ook in de komende periode een cruciaal thema om de professionalisering daadwerkelijk tot stand te brengen en daarmee de verdere verbetering van het onderwijs te bevorderen.

- 'Ontwikkel een visie op leren van medewerkers, teams en organisatie'

Op dit punt zijn we kritisch. Enerzijds zien we dat in de professionaliseringsprogramma's van de mbo-scholen meer variëteit aan werkvormen ontstaat, met naast cursorisch aanbod bijvoorbeeld plaats voor vormen van intervisie. Tegelijkertijd is onze indruk dat, vooral in MD-programma's voor directie en bestuur, het accent nog sterk ligt op scholing en weinig op ontwikkeling en versterking van zelfinzicht en gedrag.

Op weg naar 2015

Zijn de mbo-scholen op koers en stoom in de richting van de realisatie van de sectorale en schoolambities op het gebied van professionalisering?

Alles overziende zijn wij positief:

- Bij de meeste scholen is het urgentiebesef met betrekking tot professionalisering groot en worden de voorgenomen activiteiten onverkort uitgevoerd.
- Professionalisering wordt inmiddels meer gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen en aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.
- De scholen hebben een begin gemaakt met het in positie brengen van onderwijsteams.
- Ontwikkeling van de professionele cultuur staat serieus op de agenda.

Indien gericht aandacht wordt besteed aan de geconstateerde aandachtspunten – waarvan over een langere periode bezien, de versterking van het veranderkundig vermogen van de mbo-scholen het meest noodzakelijke is – beschouwen wij een adequate realisatie van de plannen van de scholen op de meeste thema's haalbaar.

Professionalisering onderwijspersoneel

Cruciaal onderdeel van de professionaliseringsinspanningen van de mbo-scholen betreft de professionalisering van docenten en onderwijsondersteunende medewerkers. Hier constateren we een krachtig en toegenomen urgentiebesef, en in lijn daarmee serieuze en substantiële inspanningen.

Daarbij vallen de volgende zaken in positieve zin op:

- De professionalisering en deskundigheidsbevordering van docenten wordt in toenemende mate gekoppeld aan team- en organisatie-doelen.
- Afspraken over professionalisering van docenten worden steeds meer resultaatgericht en vastgelegd in het kader van de gesprekkencyclus.
- Professionaliseringsaanbod wordt (op onderdelen) in toenemende mate ook als 'verplichting' ingezet om de urgentie te benadrukken, vrijblijvendheid terug te brengen en een eerste snelle stap te maken.
- Inhoudelijk zien wij in de professionalisering van docenten een toenemende focus op en aandacht voor versterking van de algemene pedagogische en didactische vaardigheden.
- In een aantal scholen is een begin gemaakt met lesbezoek, intervisie, peer review en bedrijfsstages.
- De kwaliteit of de loopbaan van de docent wordt eerder als voorwaarde gesteld voor het volgen van een master. Er ontstaat gesprek en beleid over rollen, bijdragen, duale carrièrepaden, loopbaanprofielen en differentiatie. Soms zien wij ook al structuur ontstaan rond afspraken over inzet en transfer van kennis/ervaring na het succesvol afronden van een masteropleiding. Of zelfs het aanbieden van de mogelijkheid een masteropleiding te volgen om helder te maken wat en wie in de betreffende school als 'excellent docent' wordt beschouwd.

Zorgen en aandachtspunten betreffen wat ons betreft:

- De kwantitatieve ambities en doelstellingen van de scholen op het gebied van masteropleide docenten, die doorgaans arbitrair lijken en nog onvoldoende aandacht krijgen. De in het bestuursakkoord afgesproken substantiële groei is nog onvoldoende zichtbaar.
- De professionalisering van docenten op het gebied van de toepassing van ICT in het onderwijs. Deze blijft naar onze indruk nog achter. Dit is een belangrijk risico voor het succesvol implementeren van Focus op Vakmanschap. Eén van de doelen daarvan is immers het aantrekkelijker maken van het onderwijs en de inzet van ICT speelt daarbij een belangrijke rol.

- Het lerarenregister. De stand van zaken hieromtrent is voor veel scholen onduidelijk. Men worstelt met de vraag of, en zo ja hoe, de school zelf een rol hierin heeft. Daarnaast zijn er vraagtekens bij de kwaliteit van het register en de wijze waarop het wordt ingevuld. De scholen – en wij met hen – vragen zich af of de vrijblijvendheid nu niet te groot is.

Bekwaamheid management

Ook hier constateren wij positieve ontwikkelingen, met niettemin ook enkele punten van aandacht:

- De kwaliteit en professionaliteit van de gesprekkencyclus is toegenomen. Gesprekken worden steeds meer standaard gevoerd. Het ondersteunend instrumentarium (formats, digitalisering via systemen) wordt beter. De focus lijkt te verschuiven van inrichting en ondersteuning van de gesprekkencyclus (die steeds meer op orde komt) naar de kwaliteit van de gespreksvoering door het management. Met als kernpunten: resultaatafspraken willen en kunnen formuleren en vastleggen, follow-up plegen, medewerkers aanspreken op resultaten, slecht nieuws willen en kunnen brengen, dossiers willen en kunnen opbouwen, behalve op resultaten ook de dialoog kunnen aangaan over de ontwikkeling van de medewerker (in plaats van professionalisering in de zin van het volgen van een cursus) etc. Bekwaamheidsdossiers zijn nog niet overal op orde, maar over de gehele linie is er wel meer aandacht voor.
- Er wordt steeds steviger ingezet op versterking van de leiderschaps- en managementontwikkeling van het middenmanagement via MD-trajecten. Daarbij valt ons op dat het aanbod voor teamleiders vaak 'dicht op de huid komt' doordat substantiële aandacht wordt geschonken aan de ontwikkeling en versterking van zelfinzicht, gedrag en handelingsrepertoire. Dit bevordert dat teamleiders, zoals is afgesproken in het addendum bij het bestuursakkoord, worden geprofessionaliseerd in het faciliteren van hun teams om met en van elkaar te leren. In het aanbod voor directeuren heeft dit naar onze indruk echter minder aandacht en ligt het accent vaak nog op cursorisch opleidingsaanbod. Daarmee krijgt het kennisniveau van directeuren weliswaar een impuls, maar is de impact van het professionaliseringsaanbod op gedrag en handelingsrepertoire minder groot. Verder is wat de professionalisering van middenmanagement betreft onze indruk dat (nog steeds) beperkte aandacht wordt geschonken aan de 'harde kant' van het schoolmanagement met onderwerpen als bedrijfsvoering, programmamanagement en verandermanagement.
- Net als over het lerarenregister bestaat er bij scholen onduidelijkheid over de status van het managementprofiel en het managersregister.

Kwaliteit HR-beleid

Ons beeld op dit thema is als volgt:

- Zoals in hoofdstuk 2 geschetst bevinden de meeste mbo-scholen zich in ons beeld in de 'P&O'- respectievelijk de 'HRM'-ontwikkelfase. In beide ontwikkelfasen zijn scholen nog bezig met op het op orde brengen en houden van de 'basiskwaliteit' (instrumenten en processen). Deels ingegeven door de noodzaak voor scholen zich te kunnen verantwoorden over basisgegevens (tijd, aantallen, geld). Maar ook met het besef om dan vanuit HR een positie te kunnen verwerven (vertrouwen winnen) en een volgende stap te kunnen zetten. Met veel energie en slagkracht en de noodzakelijke digitalisering.
- Veel van de HR-inspanningen binnen de mbo-scholen worden in ons beeld gedomineerd door de dagelijkse operationele druk met soms overmatige aandacht voor verantwoording gerelateerde zaken. En als dan de basis niet op orde is...
- HR-afdelingen en HR-directeuren komen steeds meer in positie. Er is echter nog weinig aandacht voor professionalisering van de HR-afdeling en -directeur zelf.
- We hebben een wisselend beeld bij de mate waarin HR-directeuren 'in tune' zijn met het primair proces. Een aantal heeft daar evident feeling voor, maar we hebben ook een aantal HR-directeuren gesproken die druk doende zijn de verbinding nog te maken tussen hun eigen belevingswereld, paradigma's en jargon enerzijds en 'de taal van het mbo' en docenten anderzijds. Wij constateren over het algemeen wel een sterk urgentiebesef op dit punt en een grote communicatieve vaardigheid. Om die reden hebben we er vertrouwen in dat de voornoemde verbinding tussen HR en primair proces spoedig zal ontstaan. En dat is ook noodzakelijk.
- De mate waarin er echt modern en strategisch HRD-beleid in een mbo-school aanwezig is, is nog beperkt. Daar ligt voor de komende jaren nog een opdracht voor de besturen en de HR-directeuren.
- De begeleiding van beginnende docenten is hier en daar geïntensiveerd, maar over de hele linie blijft de aandacht hiervoor toch wat achter.

Professionalisering bestuur

Net als bij directeuren, is het door besturen benutte professionaliseringsaanbod overwegend academisch, cursorisch van aard. Hierdoor krijgt weliswaar het kennisniveau een impuls, maar wordt het handelingsrepertoire niet per definitie versterkt. Verder lijkt de aandacht voor de 'harde' kant van het schoolbestuur, met thema's als verandermanagement en bedrijfsvoering, onderbelicht in het door bestuurders gekozen aanbod.

Bij een aantal scholen participeert het College van Bestuur zelf ook in de aan het (hoger) management aangeboden MD-trajecten. Daarmee wordt het begrip bij bestuur en management voor elkaars rollen versterkt en wordt het gevoel dat bestuur en management voor een gezamenlijke opdracht staan gestimuleerd.

Professionele cultuur

Op dit thema is bij de meeste scholen duidelijk sprake van urgentiebesef. In veel scholen zijn 'kernwaarden' geformuleerd die de gewenste professionele cultuur tot uitdrukking brengen. Er wordt veel energie gestoken in het expliciteren van de kernwaarden, bijvoorbeeld in aansprekende brochures voor medewerkers en vaak ook externe stakeholders. Daarmee is het thema duidelijk gaan leven binnen de meeste scholen. Besturen beseffen echter dat daarmee de gewenste professionele cultuur er nog niet is. Dat vraagt om gedragsverandering en -beïnvloeding, bijvoorbeeld door het vertonen van voorbeeldgedrag en het belonen van goede voorbeelden. Maar hoe weet je als school wie, in termen van het representeren van de gewenste professionele cultuur, de excellente docenten, teams en managers zijn? In de gesprekken blijkt, dat dit voor de meeste scholen nog een ingewikkeld vraagstuk is. Te vaak wordt, naar onze indruk, gekozen voor structuuro oplossingen, zoals het formuleren van criteria voor excellente docenten of teams. Terwijl men, desgevraagd, vaak best weet over wie het gaat. De vraag wat dan de effectieve acties en stappen zijn, zonder dat daarvoor een procedure of systeem nodig is, blijkt lastig te beantwoorden. Daar ligt nog een belangrijke opdracht in de komende periode.

Onderwijskundig leiderschap

Van 'onderwijskundig leiderschap' bestaat in het licht van het bestuursakkoord geen heldere definitie. In onze optiek betreft 'onderwijskundig leiderschap' het leiderschap en management van het primaire proces van de mbo-scholen. De daaraan te stellen opdracht is, in onze opvatting, in essentie het realiseren van de hoofddoelen van Focus op Vakmanschap, te weten:

- Goed initieel beroepsonderwijs, met zo min mogelijk uitval.
- Besturing en bedrijfsvoering op orde.
- Competitief met het AVO met een 'dikke zeven' van deelnemers.

Naar ons oordeel vraagt realisatie van deze hoofddoelen onder meer om:

- Het adequaat leiding en sturing geven aan de basiskwaliteit van het primair proces binnen de mbo-scholen: programmering, roostering, uitvoering, examinering, communicatie.
- Leiding geven aan de professionals die met dat proces belast zijn, evenals hun professionele ontwikkeling.
- Leidinggeven aan de samenwerking tussen de betrokken professionals in het onderwijsteam. En tussen de teams.
- In al deze activiteiten dicht op processen, professionals en het team opereren.
- Permanent aandacht hebben voor het verbeteren en innoveren van het onderwijs.
- In dialoog staan met externe stakeholders als ouders, het bedrijfsleven en het hbo.

Ons beeld is dat met een dergelijke invulling van 'onderwijskundig leiderschap' een begin is gemaakt in veel mbo-scholen, maar dat vooral de zakelijke aspecten van deze opdracht, oftewel de 'harde kant' van het management, nog onderbelicht is. De aandacht hiervoor neemt wel toe.

Teamontwikkeling

Zoals eerder gemeld hebben veel scholen een begin gemaakt met het in positie brengen van de onderwijsteams. Concreet zien we daarbij de volgende ontwikkelingen:

- De professionalisering van teams en docenten wordt nadrukkelijker gekoppeld aan de ontwikkelde teamplannen en daarin vervatte inhoudelijke doelstellingen.
- In de ontwikkeling van teams krijgt multidisciplinariteit, waaronder de rol van instructeurs en gastdocenten, meer aandacht. Een aantal scholen biedt specifieke scholingsprogramma's aan voor instructeurs. Bij een flink aantal scholen nemen instructeurs deel aan professionaliseringsprogramma's voor het team.
- De professionalisering van teamleiders krijgt meer aandacht binnen de meeste mbo-scholen. Ook de persoonlijke ontwikkeling van de teamleider als leider en manager wordt daarbij nadrukkelijk onder de loep genomen. Zoals hiervoor opgemerkt, blijft de 'harde kant' van het management echter nog onderbelicht.
- Er is toenemende aandacht voor de kwaliteit van teams. Zowel inhoudelijk als in termen van samenwerking en teamontwikkeling. Daarbij worden binnen een aantal scholen meetinstrumenten ingezet als teamscans en kwaliteitskaarten. Hiermee wordt de transparantie over het functioneren en presteren van teams bevorderd. Dat bevordert op zijn beurt weer het in het kader van teamontwikkeling gericht werken aan verbeterpunten en effectieve inzet van instrumenten als peer review. Binnen teams wordt hier steeds meer gebruik van gemaakt. Het leren van en met elkaar tussen onderwijsteams is echter nog beperkt.
- Bestuurders hebben steeds beter in beeld welke teams goed presteren en welke achterblijven. Daarbij is de variatie tussen teams aanmerkelijk. Het algemene beeld bij bestuurders is dat de meeste teams nu maar (net) voldoende presteren en het aantal excellente teams klein is. Verwacht wordt dat in 2015 het algemene niveau van teams alsook het aantal excellent functionerende teams, duidelijk hoger zal zijn. Hier is echter nog wel sprake van een uitdaging.

Het besef dat de onderwijsteams de backbone van de mbo-school vormen, neemt toe. En dat was nog maar enkele jaren terug anders. Juist hier wordt ook de koppeling met het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs gelegd.

Professionalisering onderwijsondersteunend personeel

Specifiek aspect van de professionalisering binnen de mbo-scholen, zo stelt het addendum bij het bestuursakkoord, is de rol en professionalisering van het onderwijsondersteunende personeel. Daarvoor bestaat, is ons beeld, bij veel scholen nog te weinig aandacht.

Examenfunctionarissen

De kwaliteit van de examinering en van de examentaken en -processen staat bij de meeste scholen op de agenda. Er wordt over het algemeen adequate aandacht besteed aan de professionalisering hiervan. We zien wel dat de organisatorische invulling van de examenfunctionariteit sterk kan verschillen. Aan de ene kant stellen veel mbo-scholen aparte, (deels) vrijgestelde examenfunctionarissen en -experts aan. Andere scholen volgen meer een 'procesbenadering', waarin per examentaak wordt bekeken hoe en waar deze het best organisatorisch kan worden belegd en op welke aspecten sprake is van mogelijkheden tot verbetering.

Conclusies

Onze belangrijkste conclusies ten aanzien van de actuele stand van zaken rond het thema professionalisering binnen de mbo-scholen laten zich als volgt verwoorden:

- 1** De voortgang is in algemene zin positief te noemen, met enkele 'uitschieters' naar boven maar ook naar beneden.
- 2** Die algemene tendens betekent dat bij de besturen van de mbo-scholen sprake is van blijvend urgentiebesef ten aanzien van belang en noodzaak van een krachtige professionaliseringsaanpak en van een onverkorte uitvoering van de gemaakte plannen.
- 3** In positieve zin vallen meer in het bijzonder de volgende punten op:
 - a** De professionalisering van docenten is kracht bijgezet door onder meer de focus op algemene pedagogische en didactische vaardigheden, en de koppeling met teamplannen. Er is een begin gemaakt met lesbezoeken, intervisie, peer review etc.
 - b** Onderwijsteams en teamleiders komen in positie. De aandacht voor de professionalisering van teams is versterkt en daarbij vormen de inhoudelijke teamplannen een belangrijke basis.
 - c** Het zicht op het functioneren en presteren van onderwijsteams neemt toe. Dit mede door de inzet van meetinstrumenten als teamscans en kwaliteitskaarten. Een beperkt aantal teams presteert al excellent.
 - d** De professionalisering van teamleiders is versterkt. Daarbij is niet alleen de versterking van kennis en inzichten aan de orde, maar wordt nadrukkelijk ook gefocust op de vergroting van zelfinzicht en de verbreding van het gedrags- en handelingsrepertoire.
 - e** Het HR-beleid van de mbo-scholen heeft aan kwaliteit gewonnen. Dit ook doordat de HR-functie nadrukkelijker in positie is gebracht via de aanstelling van ervaren HR-functionarissen (directeur HR of hoofd P&O). De scholen weten 'waar ze staan' en dat betekent dat er focus is op de juiste zaken. Voor veel scholen betekent dat: eerst 'de basis op orde' wat betreft personeelsbeheer en (bekwaamheids)dossiers, het daadwerkelijk voeren van (functionerings)gesprekken etc. Veel scholen zijn die basale fase voorbij en kunnen zich richten op onder andere de professionalisering van de ondersteunende HR-processen en (ICT-)systemen alsook op kwaliteitsverbetering van de gesprekkencyclus. Een klein aantal mbo-scholen is nog verder en maakt van 'HRM' de stap naar 'HRD': het op basis van strategische personeelsplanning en 'vlootschouwen' op de langere termijn gericht ontwikkelen van het human capital van de school via bijvoorbeeld programma's voor talentontwikkeling (kweekvijvers).

- f De kwaliteit van de examinering en van de uitvoering van examentaken staat bij alle mbo-scholen hoog op de agenda.
- 4 Aandachts- en verbeterpunten hebben betrekking op:
- a De 'achterblijvers'. Er is een kleine groep scholen die sterk achterloopt. Bij deze scholen is sprake van een gebrekkig urgentiebesef en mede als gevolg hiervan onvoldoende voortgang op het gebied van professionalisering.
 - b De variatie tussen (het functioneren en presteren van) onderwijsteams. Deze is erg groot. Het merendeel van de teams functioneert, in de ogen van de bestuurders, maar net voldoende.
 - c De doordenking van ambities op het vlak van masteropgeleide docenten. De kwantitatieve doelstellingen van de scholen lijken op dit punt vaak arbitrair.
 - d De professionalisering van ondersteunende medewerkers. Hieraan wordt weinig aandacht besteed.
 - e De toepassing van ICT in het onderwijsprogramma. De professionalisering van docenten en teams op dit punt is nog mager.
 - f De inspanningen met betrekking tot de 'professionele cultuur' op de mbo-scholen. We zien hier urgentiebesef, daadkracht en betrokkenheid. De kwaliteit van de betreffende inspanningen kan echter worden versterkt wanneer meer aandacht wordt besteed aan de operationalisering van door de scholen geformuleerde elementen van de gewenste professionele cultuur, doorgaans in 'kernwaarden', in de richting van concreet gedrag en adequate sturing daarop. In veel scholen wordt hierbij nog teveel nadruk gelegd op interventies via de structuur, systemen en procedures, terwijl dit doorgaans niet de meest effectieve instrumenten zijn.
 - g De 'harde' kant van het management. De aandacht voor bedrijfsvoering en verandermanagement is in de professionaliseringsprogramma's voor middenmanagement en bestuur nog steeds beperkt.
 - h De professionalisering van directie en bestuur. Het professionaliseringsaanbod voor directeuren en bestuurders is overwegend traditioneel, cursorisch van aard. Er wordt nog beperkt aandacht besteed aan versterking van het gedrags- en handelingsrepertoire.
 - i Het lerarenregister. De status (voortgang en stand van zaken) hiervan is voor veel scholen onduidelijk. Verder bestaat er zorg over de kwaliteit en invulling van het register en is onder meer de vraag of de vrijblijvendheid niet te groot is.
 - j Het managementprofiel en managersregister. Ook hiervan is de actuele status onduidelijk.

Aanbevelingen

Context

De mbo-scholen staan de komende jaren voor de forse opdracht de ambities en doelstellingen van het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011 - 2015' te realiseren, waaronder ook de doelstellingen die betrekking hebben op het thema professionalisering. De opdracht betreft de volle breedte van de school als organisatie. Immers het gaat om: bedrijfsvoering –

professionalisering – onderwijs (programmering, inrichting, examinering) – studieloopbaanbegeleiding – doelmatigheid van het opleidingsaanbod.

Het motto van het Actieplan mbo 'de basis op orde, de lat omhoog' is op al deze thema's van toepassing. En uiteindelijk gaat het erom de essenties daadwerkelijk vorm en inhoud te geven: verdere versterking van de vitaliteit, doelmatigheid, marktpositie, herkenbaarheid en kwaliteit van het mbo-opleidingsaanbod.

De parlementaire goedkeuring van de wetgeving rond doelmatige leerwegen, het arrangement onderwijstijd zoals de minister dat heeft vastgesteld en haar besluit ten aanzien van het in gebruik nemen van de herziene kwalificatiedossiers bieden de mbo-scholen de kans om op een uitgebalanceerde wijze de implementatie van de onderscheiden activiteiten voor te bereiden en te realiseren.

In schema:

2013-2014: voorbereiding implementatie van de maatregelen die voortvloeien uit de wetgeving doelmatige leerwegen

vanaf augustus 2014: realisatie van de implementatie van bedoelde maatregelen

2015-2016:

- fine tuning realisatie op het niveau van de opleidingen
- voorbereiding in gebruik nemen herziene kwalificatiedossiers

augustus 2016: in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers. Dit geheel of gedeeltelijk. Immers mbo-scholen die dat willen en kunnen hebben de mogelijkheid vanaf augustus 2015 de herziene dossiers gebruik te nemen, mits de minister die in juli 2014 heeft vastgesteld en de systemen tijdig en adequaat zijn aangepast

2013-2015: voortgang realisatie van de activiteiten die voortvloeien uit de professionaliseringsplannen

vanaf 2015: uitvoering vervolgvactiteiten op het gebied van professionalisering

Aanbevelingen

Het moge duidelijk zijn dat wij onze aanbevelingen aan de minister en de mbo-scholen verbinden aan de opdracht zoals die hierboven is beschreven. Succesvolle realisatie van de ambities en doelstellingen zal immers van eenieder van de betrokkenen een forse krachtspanning vereisen.

Aan de minister

- Plaats uw verdere beleidsinzet in de bovenbeschreven context.
- Continueer uw beleid en houd de mbo-scholen in positie om de afspraken en acties als vastgelegd in het bestuursakkoord en het addendum alsmede de opdracht wat betreft de professionalisering van examenfunctionarissen en -taken daadwerkelijk uit te voeren. Dit conform de afgesproken planning en met succesvolle realisatie van de geformuleerde ambities en doelstellingen.
- Sluit bij het ontwerp en de vaststelling van de komende Lerarenagenda wat het mbo betreft aan bij genoemd bestuursakkoord en daarmee bij de schoolplannen in uitvoering.

- Bezie de ambities ten aanzien van de masteropleidingen en bevorder dat die meer doordacht en gericht geoperationaliseerd worden.
- Bevorder ook aandacht voor de professionalisering van bestuurders, onderwijsmanagement en teamleiders specifiek gericht op de thema's bedrijfsvoering, onderwijsmanagement en cultuurverandering.
- Betrek ook de toezichhouders in uw professionaliseringsbeleid.
- Schenk aandacht aan de snelle operationalisering van het leraren- en managersregister, zodat op afzienbare termijn sprake is van een in de volle breedte en adequaat functionerend systeem, dat aansluit bij hetgeen bij andere beroepsgroepen van professionals gebruikelijk is. En richt daarbij de focus op het ontstaan van een cultuur waarbij continue ontwikkeling niet gezien wordt als ontkenning van bestaande professionaliteit maar juist als versterking ervan.

Aan de mbo-scholen

- Doordenk nog eens de ambities op het vlak van masteropgeleide docenten zowel kwantitatief als kwalitatief.
- Richt de focus bij de professionalisering van bestuur, onderwijsmanagement en teamleiders op versterking van gedrag en handelingsrepertoire.
- Zet bij de professionaliseringsprogramma's voor genoemde groepen steviger in op de thema's veranderingmanagement, bedrijfsvoering en cultuurverandering dan wel -versterking.
- Koppel de professionalisering van de individuele (onderwijs)medewerkers en de onderwijsteamteams aan de activiteiten die betrekking hebben op de implementatie van de wetgeving doelmatige leerwegen en het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers.
- Maak een tussenbalans voor de uitvoering van uw professionaliseringsbeleid en -plannen. Stel prioriteiten bij, versterk de focus waar nuttig en nodig. En continueer met kracht de activiteiten die aanwijsbaar succes opleveren.

Aan eenieder

We hebben zowel in *De basis op orde, de lat omhoog, het vervolg* als de onderhavige rapportage gemeld dat het urgentiebesef groot is en datzelfde geldt voor de interne grote en positieve dynamiek. Houd die ambiance vast, gebruik de komende jaren om de beoogde resultaten te boeken. En werk daarbij, met inachtneming van de onderscheiden verantwoordelijkheden, constructief samen. Dit in het belang van de huidige en komende generaties mbo-leerlingen.



Rapportage MBO15

HRM OP ORDE EN DE

PROFESSIONALISERINGSLAT OMHOOG

September 2012

Versie 1.0

1. Algemene Bevindingen

1.1 De stand van zaken

	Aantal instellingen	Aantal plannen ontvangen	Aantal voorlopig beoordeeld	Aantal definitief beoordeeld	Aantal adviesbrieven verstuurd	Aantal niet beoordeeld / ontvangen
ROC's	42	40*	1	39	39	2
AOC's	11	11	0	11	11	0
Vak scholen	12	12	0	12	12	0

* waarvan 1 als concept is aangeboden.

De werkwijze

Hierbij in punten de aanpak:

1. Brief SOCW naar de MBO scholen.
2. Brief MBO15 naar de MBO scholen.
3. Registratie startplannen.
4. Productie en vaststelling van een beoordelingsformulier.
5. Uitvoering beoordeling:
 - Eerste beoordelaar: Annette Verduin (onafhankelijk extern gecontracteerde projectleider).
 - Tweede beoordelaar: Leo van den Hoek dan wel Rob de Lusenet. Beiden zijn kritische vriend en derhalve lid van het interviewteam van MBO15. De kritische vriend beoordeelt de plannen van de MBO scholen die hij tijdens de interviewronden in portefeuille heeft.
6. Bespreking bevindingen in eerste ronde.
Tijdens deze eerste bijeenkomst bespreekt het beoordelingsteam onder leiding van de programmamanager MBO15 de individuele plannen van de MBO scholen op basis van de beoordelingen.

Opbrengst:

- Voorlopige beoordeling wordt vastgesteld. Dit op basis van een vijf-puntsschaal.
- Aanvullende informatie nodig? Ja dan wel nee.

7. Bespreking bevindingen in tweede ronde.
Tijdens deze tweede (eind) bespreking wordt:
 - vastgesteld of de aanvullende informatie is ontvangen.
 - de definitieve beoordeling vastgesteld.
8. Adviesbrief
Na afronding van bovenstaande procedure schrijft de betreffende kritische vriend een adviesbrief. Daarin legt hij vast: bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten, adviezen.
9. Toetsing adviesbrieven.
De concept adviesbrieven worden in het beoordelingsteam gelezen en waar nodig aangevuld.
10. De brieven worden naar de MBO scholen verzonden met de mededeling dat de betreffende kritische vriend desgewenst beschikbaar is voor een toelichting.
11. Nadat alle brieven finaal zijn vastgesteld vindt de eindrapportage aan de opdrachtgever plaats.

1.2 Algemene impressie

Vooreerst: mooie plannen geven geen enkele garantie op mooie resultaten. Zoveel is duidelijk. Met inachtneming van het voorafgaande heeft het beoordelingsteam vastgesteld dat het grootste deel van de plannen goed is. Sterker nog: de kwaliteit overtrof de verwachtingen. Kwetsbaar bij scholen i.c. het onderwijs is de kwantificering. In alle gevallen heeft het beoordelingsteam aanvullende gegevens opgevraagd en dat waren dus kwantitatieve gegevens. Van belang is nog te melden, dat het beoordelingsteam besloten heeft de kwantitatieve indicaties zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord verder te preciseren. Dus om te zetten in meetbare resultaten, cijfers dus.

Kritisch is het beoordelingsteam over de kwaliteit van de communicatie. Met name waar het de communicatie tussen MBO Raad en de individuele MBO scholen betreft. Teveel heeft het beoordelingsteam moeten constateren dat de besturen niet of nauwelijks op de hoogte waren van de essenties, beter gezegd van de consequenties van het Bestuursakkoord. Die conclusie hebben we getrokken uit de reactie van een aantal MBO scholen op de brief van MBO15. Het is dus zaak, dat de MBO Raad na het tekenen van een akkoord - zoals het Bestuursakkoord - als follow-up de besturen meer specifiek informeert. Digitaal en in print. Dat positioneert ook MBO15 van meet af aan in de positie, zoals die is bedoeld en afgesproken.

Een selectie van opmerkelijke observaties:

- Sterke wisseling in kwaliteit.
- Omvang instelling speelt hierin geen rol.
- AOC's en vakscholen relatief slechtere plannen.
- Planvorming sterk docentgericht.
- Professionaliseren wordt vaak nog direct vertaald naar het opleiden van medewerkers. Maar professionaliseren is i veel meer dan opleiden.
- Minder gericht op de teams.
- Wel koppeling aan strategie en Focus op Vakmanschap.
- Informatievoorziening vanuit het sectorniveau naar de individuele besturen moet worden verbeterd.
- HRM-systemen minder vaak opgenomen.
- Veel functioneringsgesprekken nog in de kinderschoenen.
- Onderwijskundig leiderschap komt beperkt in de plannen voor.
- Weinig aandacht voor 'instroom'.
- 'Visie' op professionalisering beperkt.
- Nauwelijks beeld hoe docenten eigenlijk leren.
- Eerlijk beeld op werkelijkheid.
- Professionalisering wordt wel echt als speerpunt beschouwd..
- 'Masters' soms moeilijk in te vullen.
- Gekoppeld aan kwaliteitsverbetering onderwijs.
- Weinig gekwantificeerde gegevens.
- Beperkt planmatige aanpak.
- Professionaliteit College van Bestuur geen aandacht.
- Weinig moderne ICT-toepassingen.
- Realistisch?
- Beperkte koppeling aan Planning & Control.
- Goede mix van vak inhoud en didactiek.
- Weinig aandacht voor het docenten professionaliseren om betere MBO opleidingen te maken (curriculum ontwikkeling).
- Weinig plannen die zich expliciet richten op drie niveaus van professionalisering: de organisatie, het team en het individu.

2. De Beoordeling

2.1 De Inhoudelijke beoordeling.

Op basis van de thema's en elementen uit het Bestuursakkoord is een standaard beoordelingsformulier opgesteld aan de hand waarvan elk plan is beoordeeld. Het Bestuursakkoord beschrijft drie professionaliseringsthema's: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Per thema zijn één of meerdere onderwerpen benoemd waarover expliciet afspraken zijn gemaakt voor 2012 - 2015. Daarnaast geeft het Bestuursakkoord de individuele instelling ruimte om op de drie thema's in hun eigen plan van aanpak aan te sluiten bij de eigen situatie. In hun eigen plan van aanpak dient in ieder geval aan de orde te komen:

- welke de meetbare doelstellingen zijn voor de periode 2012-2015;
- wat er in de huidige situatie al ondernomen wordt op de thema's (met meetbare gegevens);
- wat er in de komende jaren op de agenda staat om de doelstellingen te bereiken, met het bijbehorende tijdschema (tussenresultaten);
- op welke wijze de voortgang gemonitord wordt (met welk meetinstrument).

De beoordeling van de plannen is opgemaakt aan de hand van de drie thema's die in het Bestuursakkoord genoemd zijn: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management, kwaliteitsverbetering HRM beleid.

Hierbij is gekeken naar:

- a. De expliciete onderwerpen waarover afspraken in het Bestuursakkoord zijn gemaakt, zoals het verhogen van het aantal Masters, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, bekwaamheidsdossiers, register etc. In totaal zijn 19 onderwerpen gedefinieerd.
- b. Overige onderwerpen die door de instelling genoemd zijn en die relevant zijn voor de 3 thema's.

Elk plan van aanpak is voorzien van een beoordeling (1-5) op de drie thema's professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Deze drie beoordelingen zijn samengevoegd tot één totaalbeoordeling die aan de instelling is gecommuniceerd in de adviesbrief, waarin de bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten en adviezen zijn beschreven. De totaalbeoordeling is voorzien van een nadere omschrijving die steeds verschillend is, omdat die is toegespitst op de inhoud van het individuele plan.

2.2 Follow-up gesprekken

Bij zeven instellingen heeft - op basis van een eerste beoordeling door de kritische vriend - een follow-up gesprek plaatsgevonden. Aanleidingen daartoe waren:

- de behoefte aan nadere toelichting /explicitering van (onderdelen uit) het plan;

2. De Beoordeling

2.1 De Inhoudelijke beoordeling.

Op basis van de thema's en elementen uit het Bestuursakkoord is een standaard beoordelingsformulier opgesteld aan de hand waarvan elk plan is beoordeeld. Het Bestuursakkoord beschrijft drie professionaliseringsthema's: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Per thema zijn één of meerdere onderwerpen benoemd waarover expliciet afspraken zijn gemaakt voor 2012 - 2015. Daarnaast geeft het Bestuursakkoord de individuele instelling ruimte om op de drie thema's in hun eigen plan van aanpak aan te sluiten bij de eigen situatie. In hun eigen plan van aanpak dient in ieder geval aan de orde te komen:

- welke de meetbare doelstellingen zijn voor de periode 2012-2015;
- wat er in de huidige situatie al ondernomen wordt op de thema's (met meetbare gegevens);
- wat er in de komende jaren op de agenda staat om de doelstellingen te bereiken, met het bijbehorende tijdschema (tussenresultaten);
- op welke wijze de voortgang gemonitord wordt (met welk meetinstrument).

De beoordeling van de plannen is opgemaakt aan de hand van de drie thema's die in het Bestuursakkoord genoemd zijn: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management, kwaliteitsverbetering HRM beleid.

Hierbij is gekeken naar:

- a. De expliciete onderwerpen waarover afspraken in het Bestuursakkoord zijn gemaakt, zoals het verhogen van het aantal Masters, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, bekwaamheidsdossiers, register etc. In totaal zijn 19 onderwerpen gedefinieerd.
- b. Overige onderwerpen die door de instelling genoemd zijn en die relevant zijn voor de 3 thema's.

Elk plan van aanpak is voorzien van een beoordeling (1-5) op de drie thema's professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Deze drie beoordelingen zijn samengevoegd tot één totaalbeoordeling die aan de instelling is gecommuniceerd in de adviesbrief, waarin de bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten en adviezen zijn beschreven. De totaalbeoordeling is voorzien van een nadere omschrijving die steeds verschillend is, omdat die is toegespitst op de inhoud van het individuele plan.

2.2 Follow-up gesprekken

Bij zeven instellingen heeft - op basis van een eerste beoordeling door de kritische vriend - een follow-up gesprek plaatsgevonden. Aanleidingen daartoe waren:

- de behoefte aan nadere toelichting /explicitering van (onderdelen uit) het plan;

- de te beperkte uitwerking van het plan (volgens het beoordelingsteam);
- de vermeende misinterpretatie van het verzoek van de Staatssecretaris door de MBO school.

Deze follow-up gesprekken hebben in een aantal gevallen geleid tot bijstelling/aanvulling van het plan van de MBO school, waarmee beoordeling door MBO15 mogelijk is geworden. In een enkel geval is afgezien van een follow-up gesprek en heeft beoordeling niet plaatsgevonden, vanwege de beperkte omvang en het zeer specifieke opleidingsaanbod van de instelling.

MBO15 heeft alle MBO scholen verzocht aanvullende (vooral kwantitatieve) gegevens te verstrekken. Vrijwel alle MBO scholen hebben daaraan in een zeer kort tijdsbestek in meer of mindere mate kunnen voldoen, waardoor het beoordelingsteam de mogelijkheid had deze gegevens bij de beoordeling van het plan van aanpak per MBO school te betrekken.

2.3 De Kwaliteit

De ingediende plannen variëren zoals eerder aangegeven sterk in omvang, opzet, mate van detaillering, ambitie en in kwaliteit. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de ruimte en vrijheid die in het Bestuursakkoord wordt geboden om de landelijke doelstellingen te vertalen naar instellingsdoelstellingen. Zodanig dat deze aansluiten bij de uitgangssituatie van de individuele instelling en optimaal aangesloten kan worden bij de missie en visie van het bestuur. Dus de uitdagingen waar de MBO school voor staat.

Bij de variatie in kwaliteit van de plannen hebben wij geen correlatie aangetroffen met grote of kleine MBO scholen. Uitstekende plannen zijn aangetroffen bij grote maar ook bij kleine MBO scholen. Datzelfde geldt ook voor de als laag/minder goed beoordeelde plannen.

Wel is vastgesteld dat vakscholen en AOC's - als het om professionalisering/bekwaamheid van het management en HRM beleid gaat - van verder moeten komen dan ROC's en op een aantal gebieden een inhaalslag moeten maken. Wellicht heeft dat mede te maken met de aard van de opleidingen en de daaraan gerelateerde verbonden kenmerken van de personeelsformatie.

Ook zijn bepaalde thema's uit het Bestuursakkoord, denk aan toename van het aantal Master opgeleide docenten, bij bepaalde vakinstellingen minder relevant, dan wel krijgen een lagere prioriteit.

76,9 % van de ingediende plannen wordt beoordeeld als voldoende tot uitstekend. 16,9 % als mager en het resterende percentage als niet te beoordelen dan wel niet ingediend.

Overall een positieve constatering. De kwaliteit van de plannen overtrof generiek gesproken de verwachtingen van het beoordelingsteam.

Duidelijk is dat kwaliteit van het onderwijs hoog op de agenda van de MBO scholen staat en dat dit in veel gevallen gezien wordt als synoniem met de kwaliteit van de docent. Wel wordt geconstateerd dat het ambitieniveau van de scholen ter zake sterk varieert. Mede naar aanleiding van de aanvullend voorgelegde vragen inzake de kwantificering van doelstellingen met betrekking tot het Bestuursakkoord is op te maken dat sommige scholen haarscherp in de gaten hebben wat zij dienen

te realiseren om zich uiteindelijk als Top-instelling te presenteren, terwijl anderen zeer terughoudend zijn in de formulering van concreet geformuleerde en gekwantificeerde targets.

Een saillante en belangrijke indicatie in dit verband is de verwachte completering van de te voeren gesprekscyclus (sleutel in het professionaliseringsproces) per 2015. Ambitieuze scholen hebben dat in 2013 naar verwachting voor elkaar. Minder ambitieuze scholen of scholen die op dit vlak een achterstand in te halen hebben, denken daar veel langer over te gaan doen. Saillant is trouwens ook, dat er nog steeds scholen zijn die in 2012 nog niet begonnen zijn met de invoering van een gesprekscyclus. Dit ondanks alle aandacht die de afgelopen jaren al aan dit onderwerp is besteed.

Veel MBO scholen maken al langer werk van de verdere professionalisering van onderwijzend personeel en het management, waarmee ook de professionalisering van het HRM beleid en de HRM afdeling een sterke impuls heeft gekregen. Niet in de laatste plaats door het in 2009 gesloten Professioneel Statuut, het Actieplan Focus op Vakmanschap (2011) en het Actieplan Leraar 2020 - Een Krachtig Beroep! (januari 2011).

Uit de plannen kan worden opgemaakt dat professionalisering op de 3 thema's door scholen sterk verbonden wordt met de eigen strategie en opgenomen is, of wordt, in strategische beleidsplannen.

Verrassend was het daarom temeer voor MBO15 om te moeten constateren dat de ingediende plannen in de overgrote meerderheid zijn opgesteld door stafmedewerkers. Onduidelijk is gebleven in welke mate bestuurders hierbij betrokken zijn geweest en of zij zich ook verantwoordelijk voelen voor de succesvolle implementatie en of er al voldoende draagvlak in de organisatie is gecreëerd. De korte tijd voor samenstelling en indiening van de plannen van aanpak kan hierbij een factor van belang zijn geweest.

Een aantal MBO scholen beperkt zich niet tot de eerste drie thema's uit het Bestuursakkoord, maar geeft ook enig zicht op de plannen voor onder meer instroomroutes van personeel en (experimenten met) prestatiebeloning. Deze laatste thema's maken wel onderdeel uit van het Bestuursakkoord maar de invulling daarvan berust vooralsnog bij de MBO Raad.

Een belangrijk verschil tussen de plannen, tot slot, is de mate van sturing op opleiden en professionaliseren vanuit de instelling. Veel wordt overgelaten aan de oriëntatie, inzet, motivatie van de individuele medewerker. Hij/zij is regisseur van de eigen professionalisering en de eigen toekomst en de organisatie faciliteert op aanvraag.

Maar er zijn ook MBO scholen die minder vrijblijvend met de professionalisering van docenten, management en organisatie omgaan en activiteiten daarop gericht verplichtend voorschrijven en verheffen tot strategische programma's. Dit alles in relatie tot het belang van de verhoging van de kwaliteit van de docent (pedagogisch, didactisch, maar ook vakinhoudelijk) ten behoeve van de kwaliteit van het gegeven onderwijs. MBO scholen die al langere tijd een gestructureerde en goed geoutilleerde gesprekscyclus kennen vallen veelal in deze laatste categorie.

3. De Inhoud

3.1 Professionalisering Onderwijspersoneel

Doelstelling vanuit het Bestuursakkoord is de bekwaamheid van docenten uiterlijk in 2015 substantieel te hebben verbeterd en een mechanisme in werking te hebben gezet, waarmee aan verdergaande verbetering gewerkt kan blijven worden.

Het substantieel verhogen van het aantal Master opgeleide docenten blijkt volgens de ingediende plannen voor alle instellingen een grote uitdaging. Vooral de vakscholen en AOC's worstelen vanuit de samenstelling van het personeelsbestand en het accent op beroepsvorming met dit thema. Geformuleerde ambities op dit vlak verschillen dan ook sterk.

Een redelijk groot aantal MBO scholen is al actief aan de slag met de (digitale) registratie van bekwaamheidsdossiers van docenten. Als gevolg van het Bestuursakkoord en het aankomende docentenregister wordt hierin een vervolgslag gemaakt. In het algemeen wordt registratie in het docentenregister gestimuleerd vanaf het moment dat het register voor de MBO docent er is, doch niet verplicht gesteld.

Grotere instellingen kennen in een aantal gevallen een eigen opleidingsinstituut (Academie) waar trainingen en opleidingen (veelal pedagogisch en didactisch van aard) worden aangeboden. Dat geldt in die situaties zowel voor beginnende docenten als voor ervaren docenten (en instructeurs): na bijvoorbeeld de implementatie van de professionaliseringsscan (0-meting) die in toenemende mate wordt ingezet om de uitgangssituatie van de individuele docenten te bepalen en de mogelijke ontwikkelingsweg die in het verschiet ligt.

Minder geavanceerde instellingen baseren zich veelal op de regels uit het Professioneel Statuut en de faciliteiten van de lerarenbeurs en laten het initiatief tot opleiden/professionaliseren veelal over aan de individuele docent.

De in de afgelopen jaren ingezette ontwikkelingen met betrekking tot het functiegebouw en het doorstroom-/loopbaanbeleid (LC/LD) hebben een impuls gegeven aan professionalisering van docenten binnen (in-house) en buiten (extern) de MBO scholen. Wat zich wreekt is de vaak relatief beperkte omvang van het docentencorps per school, vooral bij vakscholen en AOC's.

Uit sommige plannen blijkt dat in toenemende mate MBO scholen trachten de krachten te bundelen en gezamenlijk op te trekken in de ontwikkeling van professionaliseringstrajecten voor docenten en de uitwisseling van best practices op dat terrein.

In dat verband moet de samenwerking tussen de Gelderse ROC's worden genoemd, maar ook die van de AOC's in het Noorden van het land (FOGT).

3.2 Bekwaamheid van het management

Hoewel een aantal scholen de gesprekscyclus en het vermogen van leidinggevend en om daar invulling aan te (kunnen) geven nog maar beperkt heeft vormgegeven, staat het voeren van functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken relatief hoog op de agenda bij de MBO scholen.

De basis, veelal voortgekomen uit de wettelijk te voeren beoordelingsgesprekken, lijkt breed aanwezig. De slag die nu voorzien wordt naar constructief en ontwikkelingsgericht gevoerde functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, behoeft een enorme stap voorwaarts. Voorwaarts in de zin van competente managers die het voeren van dergelijke gesprekken aankunnen en medewerkers die bereid en in staat zijn afstand te nemen van de (nog breed verspreide) autonomie van de leerkracht.

De lat moet omhoog. Dat vereist wel een enorme cultuurverandering in de samenwerking tussen en de relatie met collega's en leidinggevend en.

Een aantal MBO scholen blijkt daar duidelijk al verder mee te zijn. In die gevallen zijn ook al stappen gemaakt in de bevordering van bekwaamheid van het management (o.a. M.D. programma's, leiderschapsontwikkeling, focus op onderwijskundig leiderschap, professionalisering teamleiders in de aansturing van teams) en is de bereidheid er om managers in te laten schrijven in een eventueel in te richten managementregister en de daarop volgende onderhoudseisen in hoge mate aanwezig.

Met veel belangstelling wordt uitgekeken naar het competentieprofiel van de managers in het MBO dat door de MBO Raad en het ministerie van OCW binnenkort opgeleverd gaat worden.

Een wat buiten de context vallende opmerking die wij toch graag wensen te maken, is of het niet logisch is ook de bestuurders een aparte positie te geven in het managementregister.

De wat bredere professionalisering van onderwijsgevend en als deelnemer in het (resultaat verantwoordelijke) opleidingsteam zijn wij nog maar in zeer beperkte mate tegengekomen.

Meestal ligt de focus op het individu (docent of manager) en wordt via centraal aangeboden programma's en door het individu aangegeven interessegebieden (POP) invulling gegeven aan de scholingsprogramma's.

Verheugend is te kunnen constateren dat de MBO scholen in toenemende mate de handen ineen slaan om op effectieve en efficiënte wijze invulling te geven aan Management Development trajecten, met uitwisseling van best practices, toegang tot elkaars programma's, en dergelijke (Gelderse ROC's, Kwaliteitsnetwerk, FOGT).

3.3 Kwaliteitsverbetering HRM Beleid

In het Bestuursakkoord is aan het HRM beleid een belangrijke rol toebedeeld als het gaat om de kwaliteitsontwikkeling in en tussen teams.

Slechts in een enkel geval zien wij in de plannen deze oriëntatie op teams. En zeker op schooloverstijgend niveau - dus peer review tussen teams van verschillende scholen - in de verbetering van de kwaliteit is het beoordelingsteam nauwelijks tegen gekomen.

HRM-beleid, maar ook de HRM stafondersteuning verkeren in veel gevallen nog in een relatief pril stadium. Gestart wordt met 0-metingen, voorzichtige introductie- en begeleidingsprogramma's voor beginnende docenten, interscolaire uitwisseling en vooral de kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van de implementatie van de gesprekscyclus.

Sommige instellingen lopen op dit laatste punt voorop en maken de komende 3 jaar een ontwikkeling door van de van oorsprong negatief, meerjarig en disciplinair ingerichte beoordelingsgesprekken, naar constructief jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprekken (dus de combinatie van 3 gesprekken in 1). De onderwijsinstelling vormt zich steeds meer naar de gebruikelijke HRM oriëntatie en attitude in het bedrijfsleven. Een ontwikkeling overigens die het beoordelingsteam positief beoordeelt.

Sleutel is het vermogen van de leidinggevenden om die gesprekken te voeren en daaruit optimaal resultaat te halen. MBO scholen hebben daar oog voor en hebben dit aspect breed in de ingediende plannen opgenomen.

Uitzonderingen daargelaten, komen wij in de plannen maar in zeer beperkte mate een HRM visie op professionalisering tegen en de invulling van de wat meer hardere systemenkant om daar adequaat ondersteuning aan te kunnen geven. Daarbij moet gedacht worden aan de ontwikkeling van personeelsinformatiesystemen, waarin de bekwaamheidsdossiers online kunnen worden bijgehouden, de resultaten uit de gesprekscyclus verwerkt kunnen worden en management informatie gegenereerd kan worden. Een duidelijk geëxpliciteerde visie op het opleiden van onderwijsgevenden als anker voor de professionalisering van docenten ontbreekt bij vrijwel alle instellingen. Ook de toepassing van moderne ICT hulpmiddelen bij de onderwijsontwikkeling ten behoeve van de verdere professionalisering van docenten, management etc. is zeer onderbelicht.

Weinig aandacht lijkt er voor een belangrijke witte vlek in het MBO; de professionalisering van HRM beleid en HRM ondersteuning zelf.

Het Bestuursakkoord en de op grond daarvan ingediende plannen door de MBO scholen levert een grote druk op die scholen om echt werk te gaan maken van het realiseren van de 'Hogere Lat' ofwel, uiteindelijk, de kwaliteitsverbetering van het middelbaar beroepsonderwijs.

Dat is slechts mogelijk en haalbaar als ook de ondersteunende organisatie voor haar taak is geëquipeerd, P&O functionarissen zijn geschoold en worden bijgeschoold en er een directe relatie blijft bestaan met de ins en outs van het primaire proces.

4. Adviezen

In deze rapportage is een groot aantal onderwerpen aangeduid, die opvallen en nadere aandacht vragen. De volgende vier adviezen vragen naar de mening van het beoordelingsteam extra aandacht:

1. Visie op leren

Het is opvallend dat in zeer weinig plannen van aanpak aandacht wordt besteed aan hoe professionals eigenlijk leren. Veel curricula baseren zich op onderzoek hoe studenten in een bepaalde opleiding eigenlijk leren. Kortom, er is aandacht voor verschil in leerstijlen. In essentie geldt dat ook voor docenten, maar in de plannen komt dat niet terug. De effectiviteit van de plannen kan aanzienlijk toenemen, als hier wel degelijk rekening mee wordt gehouden.

2. Professionalisering en cultuurverandering

Professionalisering heeft niet alleen te maken met professionalisering van een individu. Een instelling is effectief en professioneel, als het een context weet te bieden voor het individu om permanent te werken aan kwaliteitsverbetering en het zelf als professional beter worden. Dat betekent dat verbeteracties op het gebied van professionalisering zich op drie niveaus moet richten om echt resultaat te bieden:

- i. Het niveau van de organisatie.
- ii. Het niveau van het team.
- iii. Het niveau van de individuele medewerker.

3. Voortgangsgesprekken.

In bijna alle gesprekken wordt gesproken over afspraken met individuele docenten en teams. In veel gevallen worden die afspraken vertaald naar systemen van beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, POP's, teamplannen, etc. Daar zit een duidelijke bureaucratiseringtendens in waar geen enkele professional blij van wordt en wat ook nauwelijks effectief is. In het bedrijfsleven wordt vaak volstaan met één (ontwikkelings)gesprek per jaar. In dit gesprek worden een paar thema's besproken:

- i. Wat is er het afgelopen jaar gedaan en hoe verhoudt zich dat tot de eerder gemaakte afspraken?
- ii. Wat zijn de voornemens voor het komend jaar?
- iii. Welke bijdrage wordt verwacht?
- iv. Hoe past dat in het team?

Een aanzienlijk verminderde bureaucratisering en vereenvoudiging van de gesprekken kan helpen om juist die thema's van professionalisering waar het echt om gaat op de agenda te krijgen. Dat spreekt de professionals zelf ook vaak veel meer aan. En vergroot aanwijsbaar de inhoudelijke meerwaarde.

4. Ontwikkelen van goede opleidingen

Veel instellingen worstelen met het gebrek aan vermogen om goede opleidingen te ontwerpen. Teams en docenten zijn onvoldoende uitgerust om daar inhoud aan te geven. Als het Bestuursakkoord ook en vooral wordt gezien als een middel om het onderwijs zelf te verbeteren, zou het verstandig zijn de professionalisering van docenten en andere medewerkers juist op dit thema te richten. In de plannen van aanpak van de instellingen komt dit maar zeer beperkt terug.

Naast deze vier onderwerpen, die volgens ons extra aandacht verdienen hebben wij - op grond van het bestuursakkoord, de ingediende plannen van aanpak betreffende professionalisering, onze beoordeling daarvan en de gevoerde gesprekken - verder nog tot de volgende aanbevelingen:

- **Professionaliseren is meer dan opleiden.**

Instellingen vertalen regelmatig professionaliseren van docenten en management naar het aanbieden van opleidingen. Professionaliseren is echter meer en anders. Het gaat om het verhogen van de kennis, vaardigheden en houding van professionals. Het gaat om de houding van de professional (docent en manager) om optimaal te presteren, om “de lat hoger te leggen”. Natuurlijk hoort opleiden daarbij, maar dan alleen als middel om uitstekende resultaten te bereiken bij studenten en de kwaliteit als instelling zelf te vergroten.

- **Professionaliseren is meer dan een som van acties.**

Sommige plannen van aanpak bestaan uit een verzameling van activiteiten zonder directe samenhang. Daadwerkelijke professionalisering richt zich echter op het beter maken van de instelling als geheel en de medewerkers die daarin werken. Dat vraagt om context, om het koppelen van de individuele activiteiten aan kwaliteitsmanagement, om het stellen van doelen en het richten van de acties op het bereiken van die doelen.

- **Professionaliseren gaat om het ontwikkelen van mensen.**

Slechts enkele instellingen hebben hun plan van aanpak geschreven vanuit een visie op het ontwikkelen van mensen. Opvallend eigenlijk voor onderwijsinstellingen. Immers, het primair proces van een onderwijsinstelling richt zich juist op het ontwikkelen van een individu en het “eruit halen wat erin zit”. De kracht van een plan van aanpak zal toenemen als de instelling haar plan invult vanuit haar kijk op het ontwikkelen van mensen (docenten, management en medewerkers).

- **Professionaliseren speelt op ieder niveau.**

Zoals meestal gaat het niet om “of...of...” maar om “en....en....”. De combinatie van een instelling, die zich permanent richt op het verbeteren van de kwaliteit en het creëren van een professionele cultuur, én opleidingsteams, die daadwerkelijk hun focus hebben op beter functioneren en het bereiken van excellente resultaten, én individuen, die gedreven worden

door eigen presteren en ontwikkeling als professional, leveren de beste resultaten. Plannen, die deze drie niveaus integreren, hebben dan ook een betere kans van slagen. In weinig plannen is dit nog terug te vinden.

- **Professionaliseren begint bij het individu.**

Professioneel handelen begint altijd bij het individu. Zonder intrinsieke motivatie om zelf beter te presteren, om te zorgen voor betere resultaten bij de studenten die aan je worden toevertrouwd, door een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van jonge mensen in onze maatschappij, kan een instelling niet succesvol opereren. Dat betekent natuurlijk veel voor het aannemebeleid, voor de cultuur in de instelling, voor de beoordelings- en beloningssystematiek. Maar ook voor de individuele docent, die zelf de intrinsieke motivatie moet hebben aan zijn of haar beroep te werken door bijvoorbeeld aan het register van docenten deel te nemen. Ook dit komt nog in weinig plannen aan de orde.

- **Professionaliseren vraagt om teamwork**

Hoe professioneel een docent ook is en handelt, zijn of haar inzet wordt pas effectief in samenwerking met anderen. Opleidingsteams, die zich verantwoordelijk voelen voor de aan hen toevertrouwde studenten en permanent aan de eigen kwaliteit en professionaliteit werken, kunnen en zullen steeds betere resultaten boeken. Die aandacht voor het functioneren en professionaliseren van opleidingsteams is in de plannen van een aantal instellingen nadrukkelijk zichtbaar, maar lang niet bij alle.

- **Professionaliseren vraagt om gericht onderwijskundig management**

Hoewel het begint bij de docent als professional, speelt de manager op ieder niveau een belangrijke rol. Hij (en zij natuurlijk) formuleert de kaders, stelt de normen, geeft richting. Dat vraagt een bijzonder evenwicht tussen actieve sturing en een stimulerende en ondersteunende opstelling. Dit vraagstuk komt nog (te) weinig in de ingediende plannen aan de orde.

- **Professionaliseren van niet onderwijzend personeel**

In het bestuursakkoord wordt nog weinig expliciet aandacht besteed aan de rol van niet onderwijskundige medewerkers. Toch spelen zij een zeer belangrijke rol bij het verder professionaliseren van de instelling (wat wel degelijk een belangrijke doelstelling van het bestuursakkoord is). In zeer weinig plannen van aanpak van de instellingen komt dit vraagstuk aan de orde. Op zich begrijpelijk, omdat het in het bestuursakkoord minder aandacht krijgt. Maar om als instelling te professionaliseren is het noodzakelijk om daar de overige medewerkers in te betrekken. Immers, Focus op Vakmanschap richt zich op de thema's "het huis op orde" en "de lat omhoog". Het is noodzakelijk ook deze categorie medewerkers de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen en te bekwamen op het eigen vakgebied.

- **Professionaliseren vraagt om openheid en transparantie**

Gezamenlijk beter functioneren doe je door met en van elkaar te leren. Dat vraagt om de houding en de vaardigheid van ieder individu om zich open op te stellen, de bereidheid te tonen om iets van een ander aan en over te nemen. Kortom het eigen functioneren (vakinhoudelijk, didactisch/pedagogisch en als persoon) transparant te maken. En een cultuur in de instelling, die dat stimuleert en een management dat daar aandacht aan besteedt. In een flink aantal plannen kwam dit maar beperkt aan de orde.

- **Professionaliseren betekent de HRM-functie op orde**

Opvallend in de plannen van de instellingen is dat de HRM-functie slechts gedeeltelijk op orde is en dat ze die dan vaak alleen op het gebied van het administratief/instrumenteel goed geregeld hebben. Een proactieve, echt professionele HRM-functie komt nog maar zelden in de plannen van de instellingen naar voren. Dat is zorgelijk maar is tegelijkertijd een opdracht.. Hier ligt voor de instellingen een belangrijke prioriteit waarin ook geïnvesteerd moet worden.

- **Professionaliseren betekent kwantificeren, meten en sturen.**

Zonder duidelijke gekwantificeerde doelstellingen, een systeem om de voortgang daarvan te meten en een systematiek om daadwerkelijk op de uitkomsten te sturen, is professionaliseren als schieten met hagel. Het getuigt juist van professionaliteit om systematisch, met focus en gestuurd te werken aan kwaliteitsverbetering. Dat geldt voor de opleidingsteams, voor de HRM-functie en voor de instelling als geheel. Het was opvallend, dat in heel weinig plannen die kwantificeerbaarheid, meetbaarheid en sturing aandacht kregen.

5. Tot Slot

Het MBO staat voor een uitdagende en enerverende periode in zijn bestaan met een dito druk op alle medewerkers die daarin werkzaam zijn en graag een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van de jongeren die uiteindelijk de economische motor van Nederland moeten zijn.

MBO scholen zijn doordrongen van de druk die in dat verband op hen rust en prepareren zich, mede op basis van het Bestuursakkoord op een interessante periode waarin de kwaliteit van het onderwijs voorop staat en derhalve de kwaliteit van de docenten en de overige medewerkers, de bekwaamheid van het management en de verbetering van het HRM beleid cruciaal zijn.

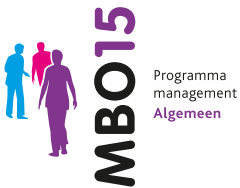
Veel van de plannen hebben in dit stadium nog een sterk procesmatige insteek. Het beoordelingsteam nodigt de instellingen dan ook uit daar, in het komende najaarsgesprek, meer inhoudelijk in detail op in te gaan.

Het beoordelingsteam:

Mevrouw drs. Annette Verduin, projectleider Professionalisering

De heer drs. Leo van den Hoek, zelfstandig adviseur en kritische vriend MBO15

De heer drs. Rob de Lusenet, zelfstandig adviseur kritische vriend MBO15



Colofon

HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog, het vervolg 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: Iwan Basoski (directeur Leiderschaps- en Managementontwikkeling, KPC Groep), Leo van den Hoek (directeur Leo van den Hoek & Partners BV) en Annette Verduin (projectleider professionalisering MBO15)

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

Verslaglegging: Gerda Mol Korving en Anita de Moor

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

augustus 2013

