



Voortgangsrapportage
kwaliteitsafspraken mbo,
augustus 2016

mbo dat werkt

MBO in bedrijf

mbo dat werkt

Voortgangsrapportage

Inhoud

- 1 Startjaar 5
- 2 Beoordeling voortgangsrapportages: de aanpak 9
- 3 Algemeen beeld 10
- 4 Aanbevelingen aan de minister 12
- 5 Aanbevelingen aan de scholen 15
- 6 De thema's uitgelicht 16
- 7 Slotbeschouwing 24

De generieke rapportage 'MBO dat werkt' is de eerste in een serie van vier. Jaarlijks voert het team van *MBO in Bedrijf* een gesprek met het college van bestuur van elk van de mbo-scholen. Uitgangspunt voor het gesprek is de voortgangsrapportage, waarin de school verslag doet van de activiteiten uit het kwaliteitsplan en het excellentieplan. Deze plannen zijn in 2015 door de mbo-scholen opgeleverd.

Vanaf de feitelijke start van het arrangement kwaliteitsafspraken, zoals vastgelegd in de gelijknamige regeling, hebben de mbo-scholen de uitvoering voortvarend aangepakt: de scholen hebben plannen gemaakt, na een eerste beoordeling zijn de plannen waar nodig aangepast en vervolgens zijn ze in uitvoering genomen. Positief te waarderen dus.

Een startjaar echter kent ook een eigen dynamiek, zo leert de ervaring. In zo'n eerste jaar ontwikkelt zich binnen de school werkendeweg een aanpak die productief is en die de beoogde resultaten oplevert. De uitvoering van de plannen moet zich als het ware *setten* in de schoolorganisatie. Een proces dat tijd kost. Zeker in een periode, waarin de organisatiefilosofie 'het team aan zet' eveneens geleidelijk vorm en inhoud krijgt. Veelal vindt na de start een herijking van keuzen plaats. Tussentijdse aanpassingen zijn even noodzakelijk als logisch. Immers, hoe zorgvuldig en uitgebreid de plannen ook zijn opgesteld: het blijft teken-tafelwerk. In de praktijk blijkt pas of de goede keuzen zijn gemaakt wat betreft doelstellingen, aanpak, aansturing en focus. Bij dit alles staan de scholen voor de opgave om het arrangement kwaliteitsafspraken in te bedden in de verbeteragenda die binnen de scholen al langer aan de orde is.

Voor een juiste waardering van de inmiddels geboekte resultaten en het geplande vervolgtraject moet voorts in acht worden genomen dat:

- de start van de uitvoering van het arrangement kwaliteitsafspraken samenvalt met het moment waarop de herziene kwalificatiedossiers in gebruik worden genomen;
- er feitelijk sprake is van slechts een half jaar uitvoering.

Beleidscontext

Beleidsbrieven

De pijlers van de uitvoeringsagenda van de mbo-scholen zijn:

- het Actieplan mbo *Focus op vakmanschap 2011-2015* (februari 2011);

- de visiebrief *Ruim baan voor vakmanschap: toekomstgericht mbo* (juni 2014);
- het arrangement kwaliteitsafspraken (juli 2014).

Rode beleidsdraad

De basis op orde, de kwaliteitslat omhoog, ruimte voor excellentie en innovatie vormen met elkaar de rode draad in de beleidsbrieven. Het Actieplan mbo als verbeterplan. *Ruim baan voor vakmanschap* als een plan dat ruimte biedt aan een eigentijdse vormgeving van onderwijs, opleidingen in de combinatie leren & werken en werken & leren, aan excellentieprogramma's voor leerlingen die dat kunnen en willen en anticipeert op regionale wensen wat betreft keuzedelen. *Ruim baan voor vakmanschap* ook als opmaat naar het arrangement kwaliteitsafspraken.

Kwaliteitsafspraken: richting en impuls

Het arrangement kwaliteitsafspraken geeft richting door:

- de nationale agendering van een vijftal thema's: professionalisering, taal & rekenen, voortijdig schoolverlaten, studiewaarde en beroepspraktijkvorming;
- de introductie van het thema excellentie;
- de introductie van een investeringsbudget en een prestatiegebonden budget.

Het arrangement geeft een impuls aan de realisatie van de ambities door de beschikbaarheid van een (structureel) budget van zo'n € 400 miljoen¹.

De werkagenda

De meeste mbo-scholen werken met meerjarige strategische programma's, waaraan operationele plannen zijn gekoppeld. Het Actieplan mbo in de meest brede zin - dus inclusief taal & rekenen, voortijdig schoolverlaten en professionalisering - was en is hofleverancier van thema's voor de werkagenda van de scholen. Thema's overigens die er voor de mbo-scholen daadwerkelijk toe doen. Wat de operationalisering van het Actieplan mbo betreft is de implementatie van de herziene kwalificatiedossiers in de periode 2016-2019 het sluitstuk. Een ingrijpende operatie, die als het ware de verbindende factor is tussen de onderscheiden thema's. Het gaat immers om het herontwerp van de mbo-opleidingen ten aanzien van programmering, onderwijskundige inrichting, examinering, beroepspraktijkvorming en administratieve inrichting. Daarbij komt het vijftal geagendeerde onderwerpen ruimschoots aan bod. Andere thema's zijn: de informatiehuishouding, productie en vaststelling van examens, externe informatievoorziening, activiteitenplanning en roostering.

De mbo-scholen beschouwen het invlechten van het arrangement kwaliteitsafspraken in de reeds bestaande strategische en operationele programmering als een noodzaak. Terecht naar het oordeel van *MBO in Bedrijf*. Het kwaliteitsplan, het excellentieplan en het verbeterplan

¹ Voor meer informatie over de beleidscontext: zie de startreportages *Excellentie in het mbo* en *Kwaliteit in het mbo* van *MBO in Bedrijf* van juli respectievelijk oktober 2015. Zie voorts de informatie op www.kwaliteitsafsprakenmbo.nl

beroepspraktijkvorming kunnen niet los gezien worden van hetgeen de mbo-scholen de afgelopen jaren al hebben gerealiseerd. Anders zou het arrangement zijn doel voorbijgeschieten. Dat is tegelijkertijd de belangrijkste reden voor de integratie in de reguliere beleids- en plancyclus.

Samenvattend: de productie van het kwaliteitsplan en de start van de uitvoering ervan hebben niet plaatsgevonden vanuit een blanco basis. Invlechten in bestaande programma's was noodzakelijk.

De logistiek

Voor de juiste waardering van de inmiddels geboekte resultaten is het voorts van belang de logistiek in ogenschouw te nemen tijdens de periode van voorbereiding.

De belangrijkste data op rij:

- juli 2014: bestuursakkoord arrangement kwaliteitsafspraken
- december 2014: publicatie regeling kwaliteitsafspraken
- maart 2015: informatie indicator studiewaarde naar de scholen
- 29 april 2015: uiterste inleverdatum kwaliteitsplan en excellentieplan
- juli 2015: berichtgeving aan de scholen over de beoordeling van de excellentieplannen
- september 2015: berichtgeving aan de scholen over de beoordeling van de kwaliteitsplannen
- februari 2016: opleveren eerste voortgangsrapportages
- maart 2016: brief van de minister over het verbeterplan beroepspraktijkvorming
- april 2016 - juli 2016: gespreksronde *MBO in Bedrijf*

De indicator studiewaarde is in nauw overleg tussen het ministerie en de MBO Raad tot stand gekomen. Dat heeft overigens wel tot enige vertraging geleid. Hierdoor konden de scholen pas geïnformeerd worden over de werking van de indicator op het moment dat zij de kwaliteitsplannen (nagenoeg) klaar hadden. Dat heeft effect gehad op de wijze waarop de scholen met studiewaarde zijn omgegaan. Hierbij heeft ook meegespeeld dat de scholen gedurende het proces via MBO Raad en ministerie inconsistente informatie ontvingen over de effecten van de indicator op de eigen organisatie.

Samenvattend: formeel gezien geldt als doorlooptijd van het huidige arrangement de periode 2015-2018. Praktisch gezien is de uitvoering gestart in september 2015 en zal deze doorlopen tot december 2018.

Basis, lat, regio, innovatie

Basis

Op de meeste mbo-scholen is de basis inmiddels op orde. Dat bewijzen niet alleen de rapportages van het voormalig procesmanagement MBO15, maar ook die van de inspectie en

de JOB. Natuurlijk is er altijd reden en noodzaak tot verdere verbetering. Dat er soms zaken niet goed gaan, is van alle tijden. Maar essentieel is dat de organisatie van de scholen in de basis op orde is.

Kwaliteitslat

Er is dus alle ruimte om te werken aan de volgende fase: de kwaliteitslat omhoog. Het arrangement kwaliteitsafspraken kan in dit proces de functie van katalysator hebben. Een ontwikkeling van goed via beter naar best moet voor de mbo-scholen de komende jaren de centrale doelstelling zijn. Een doelstelling die rechtstreeks voortvloeit uit het arrangement kwaliteitsafspraken.

Regio en Innovatie

Waar gewerkt wordt aan verhoging van het kwaliteitsniveau komt ook het onderwerp innovatie in beeld. Innovaties die voortvloeien uit de resultaten van de werkgenda en een verbinding hebben met de vragen vanuit de regio. Waarvan het profiel dus spoort met dat van de regio waarin de school actief is. Verankering en worteling in stad en regio is één van de kerndoelstellingen van het concept van mbo-scholen, waarbij vakscholen en voor een deel de agrarische opleidingscentra uiteraard een grotere actieradius hebben dan de multi-sectorale mbo-scholen.

De kwaliteitsafspraken vormen een vehikel voor verdere kwaliteitsverbetering van het bestaande en voor innovaties in samenwerking met het bedrijfsleven. Te denken valt aan excellentie en vernieuwende projecten. Anderzijds wordt parallel gewerkt aan innovatie door de introductie van keuzedelen en de uitvoering van projecten voortvloeiend uit het regionaal investeringsfonds.

Het zou mooi zijn als het noodzakelijke innovatieproces de komende jaren op een natuurlijke wijze tot groei kan komen. Want met een volle implementatieagenda is er voorlopig ruimte noch tijd voor een derde actieplan. Anders gezegd: de periode 2015 - 2018, de doorlooptijd van het eerste arrangement kwaliteitsafspraken, is een overgangsfase naar een volgende periode waarin de regionale agenda centraal staat. Dit in combinatie met één of meer nationale thema's, waarvan de noodzaak evident is. Daarmee wordt ook rechtgedaan aan de essenties van *Ruim baan voor vakmanschap*. Immers één van de pijlers van deze beleidsbrief is de versterking van de samenwerking tussen mbo-scholen en bedrijven met de verwachting dat hierdoor innovaties ontstaan die een bijdrage leveren aan de noodzakelijke verdere economische ontwikkeling. Hierin passen ook de mogelijkheden die de herziening van de kwalificatiedossiers biedt, zoals cross-over kwalificaties. Ook de aandacht voor talentvolle leerlingen past hierbij. Excellentiebeleid dat als katalysator kan dienen voor de realisatie van kwalitatief hoogwaardige en attractieve opleidingen die op hun beurt een bijdrage leveren aan de economische ontwikkeling op het niveau van stad en regio.

Team

Het team beoordeling & monitoring van *MBO in Bedrijf* bestaat uit zes onafhankelijke leden, die opereren in drie duo's. Elk duo heeft 21 of 22 mbo scholen verspreid over het land. Daarbij is sprake van een evenwichtige verdeling tussen grote en kleine scholen, regionale opleidingscentra, agrarische onderwijscentra en vakscholen.

Vorbereiding en uitvoering

- **Maart 2016:** het team heeft de ingediende voortgangsrapportages bestudeerd en de essenties daarvan vastgelegd in een gemeenschappelijk vastgesteld en gebruikt format.
- **April - medio Juli 2016:** met elk van de colleges van bestuur heeft het team een diepte-interview, dat tussen de twee en drie uur in beslag nam, gehouden naar aanleiding van de ingediende voortgangsrapportage. Centrale vragen waren steeds:
 - Ligt de realisatie van de doelstellingen op schema en op koers?
 - Als dit niet geval is: wat zijn hiervan de oorzaken? En welke aanvullende maatregelen worden genomen?
 - Wat zijn de conclusies en aanbevelingen?

Adviesbrieven

De gespreksopbrengst is vastgelegd in een adviesbrief met de volgende opbouw:

- het beeld
- de thema's uitgelicht
- wat gaat goed?
- wat kan beter?
- adviezen

De brief is bestemd voor het college van bestuur. Een afschrift gaat naar de minister.

Ambiance

De ambiance waarin de gesprekken plaatsvonden kan worden getypeerd als openhartig, zakelijk, kritisch en constructief. Illustratief is dat de mbo-scholen het overgrote deel van de aanbevelingen uit de adviesbrieven over het excellentieplan en het kwaliteitsplan hebben overgenomen en verwerkt. Vanzelfsprekend heeft een aantal bestuurders ook kritische noten gekraakt. En ook dat is te waarderen: openhartigheid over en weer is een kritieke succesfactor. De besturen hebben hun verantwoordelijkheid genomen, wat ook blijkt uit de manier waarop zij vorm en inhoud geven aan de uitwerking van het arrangement kwaliteitsafspraken. Daarover meer in de volgende hoofdstukken.

Zoals in het eerste hoofdstuk aangegeven heeft deze eerste generieke rapportage slechts betrekking op een doorlooptijd van een half jaar. Desondanks zijn de scholen er in geslaagd resultaten te boeken, zeker bij lopende thema's als professionalisering, voortijdig schoolverlaten en taal & rekenen. Het arrangement kwaliteitsafspraken blijkt dan ook een veelbelovend instrument, dat scholen de gelegenheid biedt eigen tot eigen agendering en profilering.

In de voortgangsrapportages geven de scholen aan welke acties, maatregelen en resultaten zijn gerealiseerd. Wat veelal nog ontbreekt is een beschrijving van de betekenis daarvan voor de geformuleerde doelstellingen. Het is op dit moment dus moeilijk te beoordelen in hoeverre de scholen voortgang boeken bij de realisatie van de geformuleerde ambities. Wel duidelijk is dat voortgang wordt geboekt bij de invoering van maatregelen en dat er concrete resultaten worden geboekt bij de 'going concern' thema's. Maar uiteindelijk gaat het er toch om dat het totale pakket aan ingezette maatregelen merkbaar effect heeft op de kwaliteit van de opleidingen.

Uit de rapportages blijkt dat er veelal sprake is van vertraging in de daadwerkelijke realisatie van de geformuleerde acties en maatregelen. Veelal is ook onduidelijk welke tussenresultaten nodig zijn om de gestelde einddoelen daadwerkelijk te realiseren. Dat geldt met name voor de nieuwe thema's. De teamleden dringen er daarom bij de bestuurders op aan nu al scherp de beoogde tussenresultaten te markeren voor de rapportagemomenten in 2017 en 2018 en voor het eindresultaat in 2019. Dat is noodzakelijk om de mogelijkheden die het arrangement kwaliteitsafspraken biedt volledig te benutten. Het bestuur kan op die manier zicht houden op de voortgang en bezien of een koerswijziging nodig is.

Het beleid om - conform de oproep van de minister - de opleidingsteams in positie te brengen wat betreft de onderwijskundige bedrijfsvoering (programmering, inrichting, examinering) wordt niet alleen in de volle breedte onderschreven, maar ook in praktijk gebracht. Datzelfde geldt voor de verantwoordelijkheid voor het kwaliteitsmanagement. Om dat proces in goede banen te leiden is tijd nodig. Dat gaat vanzelfsprekend met vallen en opstaan. Deze wijze van sturing is even complex als kwetsbaar. Teams zijn nu zelf (grotendeels) aan zet en kunnen bepalen welke zaken verbeterd dienen te worden. Dat kan leiden tot een spagaat tussen het niveau van de schoolorganisatie en dat van de individuele teams. Hoe zorg je ervoor dat de teamplannen bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen op het niveau van de schoolorganisatie? Ook het inbedden van deze werkwijze in de kwaliteits-

cyclus ('plan-do-check-actualize') kost veel tijd en energie. En het zal nog wel even duren voordat dit proces goed is uitgekristalliseerd.

De besturen ervaren het over het algemeen als positief dat door het werken met tussenrapportages zicht wordt gehouden op de uitvoering van het kwaliteitsplan. Op deze manier kan de focus vastgehouden worden en kan wat het tempo betreft de vinger aan de pols worden gehouden. Bovendien werkt de bundeling van opbrengsten enthousiasmerend voor de organisatie: het laat zien wat bereikt is en voedt daarmee een gevoel van trots over de inmiddels geleverde prestaties. Tegelijkertijd geeft het aan dat er nog werk aan de winkel is en dat houdt de organisatie weer scherp.

Het verschil in voortgang bij oude thema's als voortijdig schoolverlaten en nieuwe thema's als excellentie is evident. De start van de excellentieprogramma's kan bij een fors aantal scholen, hoewel er ook nu al mooie voorbeelden zijn, worden getypeerd als zoekend en aarzelend. Dat heeft de volgende oorzaken:

- Het betreft een nieuw thema, dat om een cultuuromslag vraagt.
- De inzet op het in bedrijf nemen van de kwalificatiestructuur legt een groot beslag op de beschikbare teamcapaciteit.

Anderzijds: scholen die openstaan voor de ontwikkeling en uitvoering van excellentieprogramma's zijn enthousiast. Bij deze scholen is soms eerder temporisering dan activering nodig.

Niet te onderschatten is het effect van het in bedrijf nemen van de nieuwe, herziene kwalificatiedossiers per augustus 2016. Een succesvolle uitvoering van dit project stelt hoge eisen aan de inzet en de kwaliteit van de organisatie. Het noodzakelijke herontwerp van de opleidingen heeft grote consequenties voor de gehele organisatie. Een project dat overigens stimulerend kan werken voor de teams. Doordat zij hun bijdrage leveren aan herontwerp wordt een goede basis gelegd voor de verdere kwaliteitsaanpak.

Het is niet overdreven te spreken van een werkagenda van de scholen met drie lagen: het in gebruik nemen van de herziene dossiers, het zodanig uitlijnen van de organisatie dat de combinatie van sturing op het niveau van de schoolorganisatie en die op het niveau van de teams op productieve wijze zijn beslag krijgt en de realisatie van de ambities en doelstellingen uit het kwaliteitsplan en het excellentieplan.

2019-2022

.....

De introductie van het arrangement kwaliteitsafspraken is een noviteit als het gaat om de bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de besturen van de mbo-scholen. De looptijd van het huidige arrangement is vier jaar (2015-2018), het beschikbare budget is structureel. Hoewel de uitvoering van het huidige arrangement zich nog in de beginfase bevindt, acht *MBO in Bedrijf* het opportuun enkele aanbevelingen te doen over een eventueel toekomstig arrangement.

Het gaat daarbij om de volgende twee onderwerpen:

Agendering

De agendering van het huidige arrangement is nationaal geïnitieerd. Scholen hadden de mogelijkheid om af te wijken van de aangereikte thema's volgens de formule 'pas toe of leg uit', maar de facto is sprake van een nationale agendering. De meerwaarde van het instrument 'kwaliteitsafspraken' kan verder vergroot worden als de scholen bij een volgend arrangement nog meer ruimte krijgen om eigen thema's te agenderen. Het programma-management staat daarbij de volgende aanpak voor ogen:

- bied elke individuele mbo-school de mogelijkheid eigen thema's op te voeren;
- verzoek de scholen de eigen agenda ter beschikking te stellen van de minister;
- formuleer de thema's waarvan u nationale agendering van belang respectievelijk noodzakelijk vindt en bespreek die met de mbo-scholen;
- bied de scholen de ruimte de eigen onderwerpen te agenderen en te verwerken in het kwaliteitsplan, waarbij de school geacht wordt een verbinding aan te brengen met de specifieke kenmerken van de regio.

Logistiek

De voorbereiding van een bestuurlijk akkoord op sectorniveau en op het niveau van de scholen, de uitwerking ervan, de productie van regelingen en indicatoren, het verzorgen van tijdige en juiste informatie daarvoor alsmede de planvorming kennen een lange doorlooptijd, zo leert de ervaring met het huidige arrangement. Illustratief daarvoor is dat de informatie over de indicator studiewaarde en het verbeterplan beroepspraktijkvorming pas beschikbaar was op het moment dat de planvorming (nagenoeg) was afgerond.

- Draag tijdig zorg voor een plan van aanpak, dat de gehele periode omvat van de voorbereidingen van de bestuursakkoorden tot en met de planproductie. Volg daarbij een zodanige planning dat alle zaken zijn geregeld op het moment waarop de scholen de uitvoering daadwerkelijk ter hand nemen. En zie erop toe dat (tussentijdse) informatie aan de mbo-scholen, zoals bijvoorbeeld over de mogelijke uitkomsten van indicatoren, op orde is.

Rekenen

Het uitstel van de inwerkingtreding van de zak/slaag-regeling voor het rekenen in het mbo heeft onmiskenbaar negatieve effecten gehad op de voortgang van het ontwikkelingsprogramma van de scholen. Leerlingen houden bij hun inzet voor het vak aanwijsbaar rekening met het feit dat de examens nog niet meetellen.

- Bevorder dat de mbo-scholen zo snel mogelijk weten op welke datum de rekenexamens meetellen voor het examen.

Voortijdig schoolverlaten

Op basis van de verkregen informatie concludeert *MBO in Bedrijf* dat het moment waarop verdere verlaging van het percentage schoolverlaters niet meer mogelijk is, nadert.

- Overweeg een regeling waarbij 'vormbehoud' voldoende is om aanspraak te maken op het prestatiebudget.
- Ga na of er redenen zijn de focus te richten op de niveaus 3 en 4.

Studiewaarde

De filosofie om de inzet te honoreren van de mbo-scholen om leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau te laten afstuderen wordt over het algemeen onderschreven. Voor de hiervoor ontwikkelde indicator bestaat echter nog weinig enthousiasme. Omdat deze werkwijze pas recent is gestart, is het verstandig eerst ervaring in de praktijk op te doen. Maar er is ook reden om tijdig een evaluatie te starten met het oog op continuering van de beleidsinzet.

- Evalueer tijdig het gebruik en de werking van de indicator studiewaarde en onderzoek zo nodig of een alternatief mogelijk is.

Professionalisering

- Stimuleer de voortzetting van het beleid, waarbij de opleidingsteams in positie worden gebracht en gehouden.
- Voer een beleid dat een combinatie vormt van slagvaardigheid en zorgvuldigheid. Noodzakelijk omdat de lopende transitie in de bedrijfscultuur van de mbo-scholen een forse investering in energie en tijd vereist.

Beroepspraktijkvorming

Omdat de mbo-scholen voor 1 september 2016 het verbeterplan beroepspraktijkvorming opleveren bevat deze rapportage hierover geen aanbevelingen.

5

Aanbevelingen aan de scholen

Op basis van de voortgangsrapportages en de gesprekken met de scholen komt *MBO in Bedrijf* tot de volgende aanbevelingen aan de scholen:

- Focus op de realisatie van de geformuleerde doelstellingen en niet alleen op de (beoogde) maatregelen en acties. Maak de doelstellingen 'smart' die in 2017 en 2018 gerealiseerd moeten zijn om uiteindelijk het einddoel te behalen. Ga na of aanpassingen noodzakelijk zijn wat betreft planning en maatregelen.
- Besteed de nodige zorg en aandacht aan het spanningsveld tussen de niveaus van centrale sturing en sturing op basis van het beginsel 'team aan zet'. Combineer dat met permanente aandacht voor teamontwikkeling.
- In lijn hiermee: stimuleer de ruimte om maatwerk en eigenaarschap te creëren. Stel daartoe duidelijke kaders vast en stuur op de bijdrage die teams aan de realisatie van de eigen doelstellingen en die op het niveau van de onderwijsorganisatie als geheel kunnen leveren.
- Benut optimaal de mogelijkheden van excellentie als katalysator voor vernieuwing en kwaliteitsverhoging van het onderwijs. Schat excellentie op de juiste waarde. Het is niet synoniem met talentontwikkeling, zijnde de intrinsieke taak van elke school. Excelleren mag, heeft een stimulerende werking en biedt leerlingen die dat kunnen en willen extra mogelijkheden op de arbeidsmarkt of in het hbo.
- Geef de komende periode prioriteit aan de succesvolle implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers.
- Zet de beweging door van training en opleiding naar die van kennisdelen, peer-reviews en informeel leren.
- Zorg voor bekwame rekendocenten als het gaat om vakdidactiek en vakinhoud en voor docenten die een stevig commitment hebben bij de uitoefening van hun leraarschap.
- Geef studiewaarde een eerlijke kans. Draag er in ieder geval zorg voor dat de onderliggende filosofie wordt omgezet in concrete resultaten.
- Toets de geldende arrangementen wat betreft de aansluiting mbo-mavo/vmbo respectievelijk mbo-hbo op eventuele effecten respectievelijk mogelijkheden van het arrangement kwaliteitsafspraken en het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers.

Professionalisering

De scholen bouwen ten aanzien van het thema professionalisering voort op de uitvoeringsprogramma's zoals die in de loop van 2012 zijn gestart als uitwerking van het bestuursakkoord professionalisering (november 2011). Thema's die veel voorkomen zijn:

- management-developmentprogramma's;
- examenorganisatie;
- masteropleidingen;
- pedagogisch-didactische trainingen;
- activiteiten gericht op teamontwikkeling;
- verdere ontwikkeling van het HRM/HRD-beleid.

Bij de activiteiten die zijn gericht op het adequaat laten functioneren van teams, worden de teams als het ware beschouwd als een verfijnde variant van de mbo-colleges. De teams hebben veel beleidsvrijheid, maar vallen wel onder één bestuur. Overigens vragen bij de positionering van de teams de bedrijfsvoeringprocessen veelal nog aandacht. Voorts valt op dat er bij teamontwikkeling nog weinig aandacht is voor resultaatgerichtheid.

Opvallend is dat de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de opleidingen in toenemende mate bij de teams wordt gelegd. Het primaat verschuift hierdoor van staf naar teams. In de beleidscyclus wordt steeds meer gewerkt met teamplannen en ook informatie over resultaten wordt steeds meer op teamniveau geleverd. Voorts valt op dat veel scholen afstappen van de bureaucratische methodiek van functionerings- en beoordelingsgesprekken. In plaats daarvan is een verschuiving te zien naar een methodiek, waarin jaarlijks een ontwikkelingsgesprek plaatsvindt en waarbij beoordelingsgesprekken aan de orde zijn bij vaste benoeming, ontslag, promotie. Ook valt op dat er nog sprake is van een behoorlijke spreiding tussen scholen wat betreft de ontwikkeling van Personeel & Organisatie via Human Resource Management naar Human Resource Development. Illustratief daarvoor is de inzet van de cyclus functionerings- en beoordelingsgesprekken versus de 360 graden feedback gesprekken.

Uit alle investeringen en activiteiten blijkt dat de scholen zwaar inzetten op professionalisering. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het intensieve gebruik van het boek *Weet-denk-doe*, dat inmiddels een tweede druk kent met een uitwerking op teamniveau. Ook de belangstelling

voor de door de afdeling werkgeverszaken van de MBO Raad georganiseerde uitwisselings-bijeenkomsten is groot. Voorts is er een voorzichtige beweging zichtbaar van scholing en training naar informeel leren en kennisdeling in combinatie met de inzet van *peers*. Omdat er in essentie sprake is van een proces dat leidt tot een andere organisatiecultuur is de verwachting dat de scholen ook de komende jaren fors zullen inzetten op het thema professionalisering.

Taal & Rekenen

.....

Bij het onderwerp 'taal & rekenen' is de focus vanzelfsprekend gericht op rekenen. Taal maakt immers al langer onderdeel uit van de programmering. De slaag/zak-regeling is operationeel en de resultaten zijn bevredigend. Opvallende aspecten rond het rekenonderwijs zijn:

- scholen plegen veel inzet wat betreft maatregelen en acties;
- het beleid is in veel gevallen gericht op het verwerven van rekenvaardigheid binnen de context van de beroepsgerichte vakken;
- de focus is gericht op kwaliteitsverbetering van docenten en ondersteuningsprogramma's;
- scholen die kiezen voor docenten die wat vakinhoud en rekendidactiek betreft bekwaam zijn in combinatie met een stevig commitment komen aanwijsbaar tot betere resultaten;
- ondanks de grote inzet aan mensen en middelen, een betere organisatie van roosters en de inzet van bekwame docenten blijven de toetsresultaten achter bij de verwachtingen. Het uitstel van de formele inwerkingtreding van de slaag/zak-regeling is hier zonder twijfel mede debet aan. Ondanks het feit dat rekenen de komende jaren geen diplomavoorgaande is, gaan de scholen onverminderd verder in hun acties om tot goede resultaten te komen;
- voor de mbo-scholen is het lastig dat het instroomniveau van de leerlingen sterk wisselt, afhankelijk van de performance van de vo-scholen in de regio.

Samenvattend: in het belang van de leerlingen zelf, in verband met de eisen van de arbeidsmarkt en het hoger onderwijs, is het noodzakelijk de uitvoering van de ingezette programma's onverminderd door te zetten. Scholen doen dat ook. Van groot belang is dat er zo snel mogelijk duidelijkheid komt over het moment waarop de rekenexamens gaan meetellen voor het diploma.

Voortijdig schoolverlaten

.....

Zoals bekend is het percentage voortijdig schoolverlaters de afgelopen jaren spectaculair gedaald. Het algemene beeld laat een verdere daling zien. Tegelijkertijd vragen veel scholen zich af of de grenzen niet bereikt worden. Het beeld van veel scholen is dat de rek er uit is. De meeste winst lijkt nog geboekt te kunnen worden op de niveaus 3 en 4. Opvallend is de diversiteit aan instrumenten die scholen inzetten. Dat is onderwijseigen en ook verklaarbaar bij realisatie van doelgroepenbeleid. Naar aanleiding van het voorafgaande lijkt het verstandig de volgende zaken in kaart te brengen:

- Zijn de grenzen van een verdere daling van het percentage voortijdig schoolverlaters inderdaad bereikt? Als het antwoord op deze vraag bevestigend is, moet bedacht worden op welke wijze de huidige stand van zaken kan worden geconsolideerd, zodat geen terugval plaatsvindt.
- Kan er inderdaad nog winst geboekt worden bij de leerlingen op de niveaus 3 en 4? Als dat het geval is: wat is voor die doelgroep de meest effectieve aanpak?
- Kunnen de scholen gezamenlijk tot een weging van de ingezette instrumenten komen, leidend tot een selectie van de meest effectieve instrumenten?

Studiewaarde

Studiewaarde is voor de scholen in alle opzichten een nieuw thema. De essentie van studiewaarde is: leerlingen op een hoger niveau laten afsturen dan de vooropleiding indiceert. Als de school erin slaagt deze doelstelling te realiseren is een extra budget beschikbaar. Met deze aanpak kunnen bijvoorbeeld extra lesprogramma's worden vergoed. Via de indicator voor studiewaarde kan de overheid maatwerk leveren in de financiering van extra onderwijsinspanningen en daaruit voortvloeiende resultaten. Daarmee is studiewaarde in potentie ook een sturingsinstrument.

Bij de scholen zijn er echter forse verschillen waarneembaar wat betreft de intenties om daadwerkelijk op studiewaarde te sturen. Prestatiebepoering speelt over het algemeen geen grote rol bij deze afweging. Veeleer richten de scholen de focus op het realiseren van een zo goed mogelijk jaar- en diplomaresultaat. Bestuurders zien de mogelijkheid om financieel te 'scoren' over het algemeen niet als aanleiding om te sturen op de resultaten die met studiewaarde worden beoogd. Niet uit onverschilligheid of onwil, integendeel. Men is serieus van mening dat wanneer men in het belang van de leerling handelt dit vanzelf een goede studiewaarde oplevert. Deze benadering is ook zichtbaar in de plannen op strategisch en operationeel niveau. De scholen zijn ervan doordrongen dat het noodzakelijk is leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau te laten afstuderen. Ook als dat extra investeringen vergt in onderwijs en begeleiding. Men voelt dat als een morele plicht. Een noodzaak die nog aan urgentie wint door de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De eisen aan mbo-gediplomeerden zijn de laatste jaren in een aantal arbeidsmarktsegmenten aanwijsbaar gestegen. Een ontwikkeling, waarvan het einde nog niet in zicht is.

Het commitment voor het idee staat vast. Er is echter bij de scholen wel twijfel over de betrouwbaarheid en werkbaarheid van het rekenmodel. Bij bbl-opleidingen doet zich een extra complicatie voor: de positie van de werkgever is daarin dominant. Waar bij de bol-opleidingen de school eigenaar is en de werkgever facilitator, zijn bij de bbl-opleidingen de rollen omgekeerd. Werkgevers hebben vanwege cao-conditions niet altijd belang bij het op een hoger niveau laten afstuderen van de leerling-werknemers dan noodzakelijk. Dat kost immers (extra) geld.

Het valt te betreuren dat de informatievoorziening over de indicator studiewaarde pas beschikbaar kwam op een moment dat de scholen hun plannen nagenoeg hadden afgerond. Dat vervolgens sprake is geweest van een opeenvolging van simulatiemodellen met aanzienlijke verschillen in uitkomsten is de waardering voor de indicator niet ten goede gekomen.

Naar het oordeel van *MBO in Bedrijf* is het noodzakelijk dat partijen vooral het hoofd koel houden. Immers:

- de ambitie van de minister om leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau te kwalificeren, zo nodig met de inzet van extra onderwijsactiviteiten, wordt breed onderschreven;
- scholen zijn doordrongen van het belang van deze ambitie vanwege de eerder genoemde ontwikkelingen op de arbeidsmarkt;
- het feit dat de indicator pas in het voorjaar van 2015 formeel is gelanceerd heeft geleid tot een geforceerde introductie;
- en *last but not least*: de studiewaarde met het daaraan verbonden budget dient de belangen van de leerlingen. En die hebben per definitie voorrang.

Het is belangrijk dat studiewaarde in zijn huidige vorm een kans krijgt. Anders gezegd: het is hoe dan ook van belang om eerst ervaring op te doen met de werking van het systeem. Vervolgens is een even grondige als objectieve evaluatie noodzakelijk. Daarbij dienen ambitie en doelstelling van het fenomeen studiewaarde centraal te staan: leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau laten afstuderen om ze een zo sterk mogelijke startpositie op de arbeidsmarkt te bezorgen. In lijn daarmee is het goed structureel extra middelen beschikbaar te stellen voor extra activiteiten, in de vorm van maatwerkfinanciering.

Excellentie



Excellentie is een nieuw thema dat nog niet eigen is aan het mbo. Dat heeft alles te maken met de positionering van het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Geen schoolsoort kent een leerlingenpopulatie die zo gemêleerd is, met zo'n verscheidenheid aan opleidingen en dat ook nog onderverdeeld in drie niveaus. Dat leidt onafwendbaar tot een onderwijscultuur die zich richt op het midden, waardoor zo veel mogelijk leerlingen in staat zijn een diploma te behalen. Die cultuur is kenmerkend voor de scholen maar ook voor de verwachtingen van de externe omgeving. Vooral als het gaat om de politiek en het openbaar bestuur.

Tegelijkertijd blijkt uit onderzoek al enige jaren dat een aanzienlijk deel van de leerlingen zich weinig uitgedaagd voelt. Veel leerlingen vinden de eisen die aan hen worden gesteld te laag. Mede daarom is in *Focus op vakmanschap* gepleit voor verkorting van niveau 4-opleidingen, minder (improductieve) stagetijd en meer programma's die ten goede komen aan het kennisniveau van de leerlingen. De ambities en de doelstellingen van *Focus op vakmanschap* zijn inmiddels gerealiseerd of in uitvoering. De kwaliteitslat omhoog is en blijft de ambitie voor de komende jaren.

De beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* gaat nog een stap verder en introduceert het begrip excellentie. De excellentieprogramma's zijn bedoeld voor leerlingen die meer willen en kunnen. En dat is wenen voor veel scholen, zo blijkt. Talentontwikkeling wordt dikwijls op één lijn gezet met excellentie. Maar talentontwikkeling is de intrinsieke opdracht van iedere school. Excellentiebeleid richt zich op leerlingen die in staat en bereid zijn te investeren in extra programma's. De introductie van excellentieprogramma's vereist dan ook een schoolcultuur, waarin excellentie kan gedijen. Ook voor de meest ambitieuze leerlingen moet er binnen de school een eigen netwerk beschikbaar zijn: een eigen biotoop waarin leerlingen, docenten, bedrijven en hogescholen elkaar treffen en waarin excellentiebeleid daadwerkelijk vorm en inhoud kan krijgen.

Het begin van het excellentiebeleid is voor de meeste scholen dus een zaak van zoeken en tasten, van aarzeling en onzekerheid. De startfase wordt gekenmerkt door een hoge productie van plannen, een focus op reeds lopende programma's en op losse projecten. Een uitgewerkte visie op excellentie ontbreekt in veel scholen nog.

Opvallende aspecten zijn voorts:

- internationalisering, vakwedstrijden en opdrachten vanuit het bedrijfsleven die in multidisciplinaire teams uitgevoerd moeten worden zijn favoriet;
- als het gaat om de beleving en de waardering van excellentieprogramma's zijn er tussen, maar ook binnen de scholen, grote verschillen;
- er is een groeiende scepsis over het rendement van landelijk en internationaal georganiseerde vakwedstrijden;
- de belangstelling voor projecten gericht op de meester/gezelsroute is nog beperkt;
- waar de school erin slaagt daadwerkelijk een excellentieprogramma uit te voeren doet het 'vliegwieleffect' zich voor: de resultaten zijn beter dan verwacht, ze werken enthousiasmerend, er is een begin van een excellentiebiotoop die positief uitstraalt op de hele organisatie;
- een aantal scholen heeft bij de examinering het predicaat *cum laude* ingevoerd. Ook deze waardering nodigt leerlingen uit het beste uit zichzelf te halen.

MBO in Bedrijf hecht eraan nog enige opmerkingen te maken over het initiatief van de vakwedstrijden. De kritiek van scholen is dat de landelijk en internationaal georganiseerde wedstrijden anoniem zijn, dat er weinig exposure is en de kosten hoog zijn. Vakwedstrijden zijn naar het oordeel van *MBO in Bedrijf* waardevol en, indien uitgevoerd met adequate kwaliteitseisen, zonder meer inpasbaar in excellentieprogramma's. Vakwedstrijden zoals bij koks en patissiers vormen daarvan een even levendige als ter zake doende illustratie. Vakwedstrijden kennen een logisch ritme: van schoolwedstrijden tot regionale kampioenschappen naar landelijke vakwedstrijden en uiteindelijk een internationale competitie. Wat betreft de organisatie ervan lijkt het in de rede liggen dat de mbo-scholen zelf de organisatie van de school- en regionale vakwedstrijden voor hun rekening nemen. Scholen kunnen ook een even efficiënte als effectieve aanpak met elkaar afspreken over de landelijke wedstrijden. Scho-

len geven zelf ook aan dat de wedstrijden op school en in de regio met inbreng en dikwijls beoordeling door een jury waarin het regionale bedrijfsleven een stevige rol heeft, succesvol zijn en enthousiasmerend werken. Vakwedstrijden hebben dan niet alleen effect voor de deelnemers, maar ook voor de hele klas en daarbuiten. Juist die link tussen vakwedstrijden en regionaal bedrijfsleven is cruciaal. Voor de organisatie *Skills Netherlands* geldt de focus op Europa en de wereld.

In ieder geval moge duidelijk zijn dat de meerwaarde van vakwedstrijden in het kader van excellentie niet ter discussie staat. Maar zoals eerder aangegeven: de toegevoegde waarde ligt primair in de interactie tussen de school en het regionale bedrijfsleven. Dat zou pleiten voor een kosten-batenanalyse wat betreft de prioriteiten bij de inzet van het budget als het gaat om de activiteiten op lokaal-regionaal, nationaal en internationaal niveau.

Samenvattend: excellentie maakt nog geen vliegende start in het mbo. Het gaat op dit moment nog om zoeken, tasten, vallen en opstaan. Die waarnemingen vormen geen enkele reden mismoedig te zijn, integendeel. De reden voor de positieve kijk zijn de volgende waarnemingen:

- nagenoeg alle scholen zijn ermee aan de slag en realiseren zich dat excellentieprogramma's een onderdeel vormen van eigentijds mbo;
- scholen realiseren zich dat de arbeidsmarkt en het hbo gediend zijn met mbo-gekwalificeerden die het predicaat excellent ten volle verdienen;
- de pilots die enkele scholen uitvoeren laten zien dat leerlingen de mogelijkheid om excellentieprogramma's te volgen buitengewoon waarderen;
- bij scholen ontstaan ondertussen ook al de eerste goede voorbeelden (pareltjes) van excellentiebeleid.

Na een half jaar is het nog te vroeg om conclusies te trekken. Er is ondanks alles sprake van een veelbelovende start. Om excellentiebeleid een stevige plek binnen het mbo te geven is gewoon meer tijd nodig.

Herziening kwalificatiestructuur mbo

De herziening van de kwalificatiestructuur is weinig aan de orde gekomen in de kwaliteitsplannen. Toch was het een belangrijk thema in de tussenrapportages en ook in bijna alle gesprekken die gevoerd zijn. De nieuwe kwalificatiestructuur is voor de mbo-scholen een thema dat er daadwerkelijk toe doet. Sinds 1 augustus 2016 zijn de scholen wettelijk verplicht hun opleidingen in te richten op basis van de herziene dossiers. Dit project vormt als het ware de arena, waarin de ambities en doelstellingen van het kwaliteitsplan en het excellentieplan samenkomen: professionalisering, taal & rekenen, beroepspraktijkvorming, studiewaarde, kwaliteitsmanagement en teamontwikkeling zijn daarvan de sprekende voorbeelden.

Het in bedrijf nemen van de nieuwe dossiers impliceert niets meer of minder dan het herontwerp van de opleidingen. Dit herontwerp is, in meer of mindere mate, altijd aan de orde.

Immers het gaat om programmering, onderwijskundige inrichting, examinering qua inhoud en organisatie en administratieve inrichting. Bovendien biedt deze operatie de mogelijkheid 'de bezem door de organisatie te halen' en een gemeenschappelijke focus te realiseren: de basis op orde en de lat omhoog.

Aansprekend onderdeel van het project vormen de keuzedelen. Ook kunnen scholen op regionale schaal eigen keuzedelen ontwikkelen en cross-overkwalificaties aanbieden. Natuurlijk wordt er soms gemord over het aantal keuzedelen en over de goedkeuringsprocedure. Maar ook hier geldt: geef de nieuwe methodiek de kans zich te bewijzen en laat het uitkristalliseren. Keuzedelen die ertoe doen zullen overleven, andere sterven misschien een stille dood in de kelders van de boulevard van gebroken dromen. Ook dat is inherent aan innovatieprocessen. Bovendien zal de noodzaak om de keuzedelen op een financieerbare en organiseerbare wijze aan te bieden een ordenende werking hebben.

MBO in Bedrijf constateert dat de scholen vol energie aan de slag zijn om van de nieuwe dossiers een succes te maken. Daarbij is het in bedrijf nemen van de dossiers een project dat zich bij uitstek leent om de opleidingsteams in positie te brengen.

Beroepspraktijkvorming

In deze generieke rapportage komt het onderwerp beroepspraktijkvorming maar beperkt aan de orde. Dat heeft vanzelfsprekend alles te maken met het feit dat partijen in de loop van 2015 de conclusie hebben getrokken dat de beoogde bpv-indicator niet opgeleverd kon worden binnen de gestelde termijn. Naar aanleiding hiervan is overgeschakeld naar de figuur van een 'verbeterplan beroepspraktijkvorming', dat de scholen uiterlijk op 31 augustus 2016 inleveren. Overigens geldt als relativering bij het niet opleveren van de bedoelde indicator dat de introductie van een innovatief bestuurlijk arrangement als de kwaliteitsafspraken per definitie gepaard gaat met kinderziekten. Ook de scholen zelf hebben de weerbaarheid ondervonden van de productie van een werkbare en werkzame monitor. Illustratief daarvoor is dat nu voor het eerst sprake is van een landelijke tevredenheidsmeting onder bedrijven die daadwerkelijk perspectief biedt op een werkbaar instrument. Belangrijk is in ieder geval dat er budget beschikbaar is om ook de kwaliteit van beroepspraktijkvorming op een hoger niveau te brengen.

Uiteraard is het thema beroepspraktijkvorming in de gesprekken aan de orde geweest, zij het vooral in het licht van de productie van het verbeterplan. Over het algemeen delen scholen de noodzaak om extra aandacht aan beroepspraktijkvorming te geven, waardoor ook bij dit thema de basis op orde komt en de kwaliteitslat hoger kan liggen. Dat de scholen ook dit project serieus aanpakken blijkt uit de hoge deelname aan de 'Dagen van de beroepspraktijkvorming' die het ministerie, de MBO Raad en *MBO in Bedrijf* in april 2016 organiseerden. De kritiek op het feit dat dit het derde plan is dat scholen maken binnen één arrangement is terecht en logisch. Ook hier blijkt weer dat het werken met een nieuw arrangement gepaard

kan gaan met kinderziekten. Het is nu zaak het verbeterplan te maken, te beoordelen en uit te voeren. En de les te trekken om bij een nieuw arrangement alle voorbereidende werkzaamheden af te ronden, alvorens de scholen starten met de planproductie.

Informatie- en communicatietechnologie

Het thema ICT is in veel gesprekken aan de orde geweest. De meeste mbo-scholen werken gestaag verder aan de inzet van ICT om leerprocessen te versnellen, attractiever te maken dan wel te versterken. Bij professionalisering wordt geïnvesteerd in ICT-trainingen en de inzet van applicaties gericht op onderwijs en bedrijfsvoering. Bij een aantal scholen wordt extra ingezet op ICT als instrument voor onderwijsinnovatie en verbetering van de beroepspraktijkvorming. Het gaat dan bijvoorbeeld om het investeren in het didactisch repertoire van docenten, het ontwikkelen van 'blended learning' programma's en het in gebruik nemen van apps rond de stagebegeleiding. Veel scholen zetten ICT daarnaast in voor het genereren van sturingsinformatie tot op het niveau van de teams. Dit veelal in de vorm van *dashboards*, die de belangrijkste kengetallen bevatten.

Bedrijfsvoering en kwaliteitsmanagement

De verdere ontwikkeling van de bedrijfsvoering richt zich mede op de beleidscyclus, die wordt voorzien van instrumenten voor planvorming en uitvoering op teamniveau. Aan de implementatie daarvan in de PDCA-cyclus wordt veel aandacht besteed. Een noodzakelijke voorwaarde om het beoogde resultaat uit de gepleegde investeringen te genereren. *MBO in Bedrijf* heeft een *Handreiking implementatie* gemaakt om de mbo-scholen te ondersteunen in dit proces.

Het predicaat 'de rijkdom van het onvoltooide' kan zonder meer worden gebruikt om de huidige stand van het project kwaliteitsafspraken mbo te typeren. Er zijn strategische meerjarenprogramma's, uitvoeringsplannen, nieuwe dossiers en mogelijkheden tot daadwerkelijke innovatie. Een volle werkagenda dus voor de scholen in de voorliggende jaren. Om het mbo duurzaam op een hoog kwaliteitsniveau te brengen is het zaak de ambities en doelstellingen daadwerkelijk te realiseren.

Eén van de randvoorwaarden is dat de scholen ook de ruimte krijgen de werkagenda succesvol uit te voeren. Ruimte hier bedoeld als een periode zonder nieuwe overheids-interventies, waarin geen verdere stapeling van onderwerpen plaatsvindt en de mbo-scholen het vertrouwen krijgen dat ze verdienen, maar ook nodig hebben. Dat mogen de scholen van het openbaar bestuur en de politiek verwachten. Ouders, leerlingen, arbeidsmarkt, hoger beroepsonderwijs en de regionale maatschappelijke omgeving mogen van de mbo-scholen verwachten dat ze *value for money* leveren. Dus de belofte die in de plannen besloten ligt daadwerkelijk inlossen. Een dergelijke positie vormt tegelijkertijd de context, waarbinnen politiek en openbaar bestuur op basis van wederzijds vertrouwen met elkaar omgaan. Geïnspireerd door één en dezelfde missie: jongeren, jongvolwassenen en volwassenen in een kansrijke positie brengen bij de start op de arbeidsmarkt of in het hbo, waarmee het mbo voor iedere leerling met een vmbo- of mavo-diploma de aangewezen weg is bij de keuze van het vervolgonderwijs.

De noodzaak de mbo-scholen ruim baan te geven is evident. Maar ook evident is dat de wereld niet stilstaat. De realisatie van de werkagenda kan dan ook niet los worden gezien van de noodzaak te anticiperen op de externe omgeving van de scholen en wel in het bijzonder die van de regio. Dat pleit ervoor een volgend arrangement kwaliteitsafspraken te schoeien op de leest van school en regio. Dit in combinatie met een eigen agendering van thema's voor iedere school, zoals bij de aanbevelingen aan de minister is verwoord. Een agendering die de mbo-school zelf maakt in samenspraak met leerlingen, ouders, opleidingsteams, management, bedrijven, hoger beroepsonderwijs en andere actoren in de regionale omgeving. De minister vult aan met thema's die een landelijke aanpak behoeven. Een dergelijke benadering sluit aan bij de huidige bestuurlijke vormgeving van het arrangement kwaliteitsafspraken. De minister heeft immers met elk van de schoolbesturen een overeenkomst gesloten. Deze basisinfrastructuur kan worden uitgebouwd tot een agendering, planvorming

en uitvoering die één op één aansluit op hetgeen regionaal gerealiseerd moet worden. En daarmee is de weg ook vrij voor daadwerkelijke innovatie. Die begint immers veelal in de bedrijven en organisaties zelf in samenspraak met de externe omgeving.

Samenvattend: de spelers staan in de arena, nu de medailles nog.

Colofon

MBO dat werkt – Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken mbo
is een uitgave van:

MBO in Bedrijf
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede
www.mboinbedrijf.nl

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: (0318) 64 85 68

Gesprekken en tekstproductie: Bethe Alkemade, Luud Bochem, Hans Kamps, Suzanne van Kinderen, Ronald Ulrich, Susanne de Zwart

Tekstcommentaar: Hans van Nieuwkerk (programmamanager *MBO in Bedrijf*)

Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

Augustus 2016

