



MBO15

Programma
management

Focus op Vakmanschap:

De basis gelegd, nu de lat omhoog



Focus op Vakmanschap:

De basis gelegd, nu de lat omhoog

Inhoud

- 1 Inleiding 5**
 - 1.1 De context 5
 - 1.2 De omgeving 6
 - 1.3 Opdracht MBO15 6
 - 1.4 Aard en aanpak gespreksronde 2014 7
 - 1.5 Opbouw rapportage 7

- 2 Stand van zaken: de hoofdlijnen 8**
 - 2.1 Focus op Vakmanschap 8
 - 2.2 'De basis op orde' 8
 - 2.3 'De lat omhoog' 10
 - 2.4 Conclusies 12

- 3 Stand van zaken: de thema's 13**
 - 3.1 De wetgeving doelmatige leerwegen 13
 - 3.2 Kwalificatiedossiers 15
 - 3.3 Professionalisering 15
 - 3.4 Kwaliteitsmanagement 19
 - 3.5 Examenprocessen 21
 - 3.6 Bedrijfsvoering 22
 - 3.7 Doelmatigheid 22
 - 3.8 Rekenen 23
 - 3.9 Conclusies 24

- 4 Samenvatting en aanbevelingen 25**
 - 4.1 Samenvatting 25
 - 4.2 Aanbevelingen 27

Bijlage: Brief minister van OCW inzake 'Interviewronde MBO15 2013-2014' 29

1.1 De context

Goed vakmanschap en goed opgeleide vakmensen, en daarmee hoogwaardig middelbaar beroepsonderwijs, zijn van cruciaal belang voor de Nederlandse economie en samenleving. Om de kwaliteit en vitaliteit van het mbo te versterken heeft de overheid het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015' geïnitieerd. Doelstelling van het Actieplan is een verdere vergroting van het marktaandeel van het mbo, met name voor niveau 4. Dat vraagt om mbo-opleidingen die degelijk en eigentijds zijn.

Concreet is het beoogde resultaat van het Actieplan mbo als volgt te omschrijven:

- Mbo-gekwalficeerden die met plezier en trots terugkijken op hun opleiding en een sterke startpositie hebben op de arbeidsmarkt. Jongvolwassenen die over de potentie en motivatie beschikken zich verder te ontwikkelen in beroep, bedrijf en voortgezette studie.
- Jongvolwassenen met een mbo-4 kwalificatie, die een sterke startpositie hebben in het hbo en een realistisch uitzicht hebben op het behalen van een bachelor-diploma.
- Mbo, dat voor leerlingen met een vmbo/mavo-diploma een volwaardige en aantrekkelijke route is naar de arbeidsmarkt of vervolgonderwijs. Elke mavo-gediplomeerde stroomt door naar het mbo.
- Mbo, dat respect en vertrouwen afdwingt bij leerlingen, ouders, bedrijven, hoger beroepsonderwijs, stad en regio.

De weg naar dit eindresultaat vraagt van de mbo-scholen in essentie dat zij 'de basis op orde' krijgen en de 'prestatielat omhoog' brengen wat betreft het onderwijs (programmering, organisatie en examinering), de bedrijfsvoering en de professionaliteit van docenten en management. Daarmee is Focus op Vakmanschap vooral een *verbeterprogramma*.

De voorbereiding en uitvoering van dit verbeterprogramma vindt plaats binnen een bredere implementatieagenda, met onder andere de volgende onderdelen:

- De wetgeving doelmatige leerwegen (intensiveren, verkorten, entreeopleiding en einde drempelloze instroom op niveau 2, wettelijke verankering van tevredenheidonderzoeken onder leerlingen, bedrijven en medewerkers per 1 augustus 2014).
- Centraal ontwikkelde en vastgestelde examens Nederlands, rekenen en Engels.
- Nieuwe kwalificatiedossiers (verplichte invoering per 1 augustus 2016).
- Doelmatigheid.
- De bestuursakkoorden (professionalisering) en het beoogde vervolg als uitwerking van het Nationaal Onderwijsakkoord.
- Kwaliteitsafspraken met de individuele mbo-scholen.

- Het nieuwe bekostigingsmodel.
- Wettelijke verankering van het Lerarenregister (1 januari 2017).

1.2 De omgeving

Behalve binnen een bredere implementatieagenda, vindt uitvoering van het Actieplan mbo ook plaats tegen de achtergrond van een maatschappelijk debat over de toekomst en het 'verdienvermogen' van de Nederlandse economie, onder meer naar aanleiding van het WRR-rapport *Naar een lerende economie* (november 2013). In dit debat is aan de orde hoe de innovatiekracht van de Nederlandse economie kan worden versterkt, welke inhoudelijke aanknopingspunten daarvoor bestaan in termen van nieuwe producten en diensten, en de bijdrage die de verschillende sectoren in bedrijfsleven en onderwijs leveren aan het op stoom houden van de 'motor' van de economie. Onbetwist is dat naast hoogwaardige kennis en kennisontwikkeling, ook krachtig vakmanschap en goed mbo-onderwijs daarbij een cruciale rol spelen.

Succesvol waarmaken van die rol vraagt van de mbo-scholen eens te meer het krachtig en duurzaam versterken van hun kwaliteit en vitaliteit. En daarmee het tijdig en effectief uitvoering geven aan Focus op Vakmanschap en de bredere implementatieagenda.

1.3 Opdracht MBO15

MBO15 is een tijdelijk en compact programmamanagement, ingesteld door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (verder: OCW) voor de periode 1 augustus 2011 tot en met 31 december 2015. De opdracht luidt samengevat: lever een aanwijsbare bijdrage aan de tijdige en succesvolle implementatie van het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015'.

Onderdeel van deze opdracht vormt een jaarlijkse gespreksronde met de bestuurders van de mbo-scholen. Daarin staat centraal de voortgang die de scholen boeken bij de implementatie van het Actieplan. De bevindingen uit de achtereenvolgende gespreksrondes zijn vastgelegd in de volgende rapportages:

- *De basis op orde, de lat omhoog* (april 2012, naar aanleiding van de eerste gespreksronde in 2012 op basis van de door de scholen ingediende startplannen).
- *De basis op orde, de lat omhoog: het vervolg* (april 2013, naar aanleiding van de tweede gespreksronde in 2013 op basis van de door de scholen ingediende voortgangsrapportages).

Op verzoek van OCW heeft MBO15 in 2012 en 2013 apart aandacht besteed aan het thema professionalisering. Dit heeft geresulteerd in de volgende rapportages:

- *HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog* (september 2012, naar aanleiding van de door de scholen ingediende professionaliseringsplannen).
- *HRM op orde en de professionaliseringslat omhoog: het vervolg* (september 2013, naar aanleiding van een aparte gespreksronde inzake professionalisering op basis van een aan de scholen voorgestelde gespreksagenda).

Ook zijn, op verzoek van OCW, specifieke rapportages uitgebracht over het rekenonderwijs (*Over rekenen gesproken*, rapportage in coproductie met het Steunpunt Taal en Rekenen mbo, januari 2014) en doelmatigheid (*Portfoliobeleid in het mbo*, februari 2014).

De voorliggende rapportage bevat onze bevindingen naar aanleiding van de derde gespreksronde in 2014 over de voorbereidingen van de mbo-scholen op de uitvoering van het Actieplan mbo en de eerder genoemde implementatieagenda.

1.4 Aard en aanpak gespreksronde 2014

De gesprekken met de besturen zijn gevoerd door de 'kritische vrienden' van MBO15, adviseurs Iwan Basoski en Leo van den Hoek, samen met de programmamanager MBO15, Hans van Nieuwkerk (verder: het interviewteam). De verslaglegging en projectondersteuning zijn verzorgd door projectsecretaris Gerda Mol.

Voor deze gespreksronde is de besturen niet gevraagd vooraf een voortgangsrapportage aan te leveren, maar is hen een gespreksagenda toegestuurd met thema's (zie de in de bijlage opgenomen brief van de minister van OCW aan de besturen van de mbo-scholen).

Waar in de vorige gespreksrondes vooral de lopende en voorgenomen acties van de mbo-scholen centraal stonden (en hoe deze effectiever konden worden vormgegeven), is in deze derde gespreksronde gefocust op de inmiddels geboekte *resultaten* (wat hebben de ingezette acties opgeleverd?). Met als leidende vraag of, naar het oordeel van de besturen en de kritische vrienden, de scholen gelet op die resultaten klaar zijn voor de uitvoering van het Actieplan: ofwel, naar een bekend motto *Are you ready to go?* Doel van de gesprekken was om hiervan per school en op het niveau van de sector een beeld te krijgen en de besturen concrete suggesties en aanbevelingen te doen. Daarnaast hebben de gesprekken geleid tot een generiek beeld van landelijk relevante thema's.

Zoals gebruikelijk hebben alle scholen naar aanleiding van het gesprek een vertrouwelijke adviesbrief ontvangen met bevindingen en aanbevelingen van het interviewteam. Verder is, net als in de voorgaande gespreksrondes, deze generieke rapportage opgeleverd. De gesprekken waren ook in deze ronde constructief te noemen. De besturen stonden zonder uitzondering open voor de suggesties en adviezen van de kritische vrienden.

1.5 Opbouw rapportage

Deze rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 bevat een schets van de stand van zaken op hoofdlijnen.
- In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de verschillende thema's.
- Elk van de voornoemde hoofdstukken wordt afgesloten met enkele conclusies.
- In hoofdstuk 4 worden de bevindingen samengevat en worden aanbevelingen geformuleerd aan de minister van OCW en aan de mbo-scholen.

2.1 Focus op Vakmanschap

Uit deze derde gespreksronde komt naar voren dat de besturen de essenties van het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015' onverkort onderschrijven. Het urgentiebesef wat betreft verdere verbetering van de kwaliteit van het mbo-onderwijs blijft groot. Adequate voorbereiding op de uitvoering van het Actieplan en de brede implementatieagenda staat dan ook hoog op de agenda van de scholen. 'Focus op Vakmanschap' heeft zichtbaar geholpen om de oriëntatie van scholen op het verbeteren van de onderwijskwaliteit en van de professionele ontwikkeling van medewerkers te vergroten. Wij zien ondertussen een brede en massieve beweging om het mbo duurzaam te verbeteren, en dat is een groot goed. Tegelijkertijd is onze constatering, dat het nog beter kan en moet en dat de verbeteringen zelf soms nog steeds moeizaam tot stand komen. Dat is niet vreemd; het gaat om tientallen scholen met duizenden teams en tienduizenden docenten. Kortom, het is een majeure operatie. In die zin is er de afgelopen jaren al veel bereikt.

De voornoemde beweging om het mbo duurzaam beter te maken wordt door verschillende factoren gecompliceerd:

- Het feit dat de invoering van de wetgeving doelmatige leerwegen (intensiveren, verkorten en entreeopleiding) niet synchroon kan lopen met het in gebruik nemen van de nieuwe kwalificatiedossiers. Dit belemmert de met beide operaties samenhangende modernisering van opleidingen. Het heeft veel energie bij de scholen weggehaald. Al met al een gemiste kans.
- Onduidelijkheid over bekostiging. Tijdens de gesprekken heeft een fors aantal besturen aangegeven niet goed te kunnen bepalen op welk budget zij kunnen rekenen de komende periode. Dit compliceert de besluitvorming als het gaat om het al of niet groen licht geven aan de voorstellen vanuit de organisatie met betrekking tot het herontwerp van de opleidingen. Spoedige informatievoorziening, die de besturen inzicht geeft in hetgeen ze financieel kunnen verwachten is uiterst nuttig, zo niet noodzakelijk.
- Onhelderheid over de positie van instructeurs. De ter zake relevante regeling (van de positie van instructeurs in het mbo) dient te worden vastgesteld en gepubliceerd.

2.2 'De basis op orde'

Van het merendeel van de mbo-scholen stellen wij op grond van deze gespreksronde vast, dat de basis op steeds meer terreinen op orde is. Het gaat dan in ieder geval om de volgende zaken:

- De organisatie en inrichting van het onderwijs en het kwaliteitsmanagement. Dit met

uitzondering van de examenprocessen, waarin naar ons beeld de basis nog onvoldoende op orde is.

- De 'harde' kant van de bedrijfsvoering van de school (ict, huisvesting, faciliteiten).
- De deskundigheid van het personeel (docenten, teams, management).

Wij baseren deze waarneming op verschillende kenmerkende bewegingen.

Onderwijs maken: van 'dromen' naar 'bouwen'

Scholen beschouwen het verbeteren van het mbo-onderwijs steeds minder als een kwestie van visieontwikkeling en innovatieve onderwijsconcepten, maar steeds meer als een ambachtelijke activiteit van docenten en teams.

Van maatschappelijke onderneming naar school

De mbo-school wordt steeds meer gezien als school, met een belangrijke positie en rol in de regio. En steeds minder als 'maatschappelijke onderneming', waarin naast onderwijs allerlei andere activiteiten en verantwoordelijkheden worden opgepakt. *Back to basics* dus. Een wat ons betreft belangrijk fundament voor beter en aantrekkelijker onderwijs.

Kwaliteitsmanagement: van aandachtsgebied tot 'core business'

Kwaliteitsmanagement staat anno 2014 bij alle mbo-besturen hoog op de agenda. Onderwijskwaliteit wordt vrijwel nergens meer gezien als aandachtsgebied van een stafafdeling, maar echt als 'core business' van de hele school: een topprioriteit van bestuur, management en teams.

Belangrijk aandachtspunt met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs vormt de *examinering* en meer in het bijzonder de *examenorganisatie*. Deze is in veel mbo-scholen nog onvoldoende op orde. De meeste scholen zijn bezig met verbeterprogramma's, maar de resultaten zijn nog niet voldoende.

Bedrijfsvoering op orde

De bedrijfsvoering van de meeste mbo-scholen is intussen van voldoende niveau. Dat is onder meer te zien aan de volgende punten:

- De ict-systemen zijn beter geïmplementeerd.
- Er is in toenemende mate sprake van standaardisatie van processen op het gebied van lesuitval, aanwezigheidsadministratie, onderwijs- en examenregelingen etc.
- De sturing van afdelingen en opleidingen vindt steeds meer plaats aan de hand van tijdig beschikbare en inzichtelijke managementinformatie.
- De meeste mbo-scholen zijn anno 2014 robuust georganiseerd. Bij een minderheid van de scholen is dit nog onvoldoende het geval.

Professionalisering: van 'scholing' naar 'ontwikkeling'

Professionalisering van docenten, teams, management en staf is binnen de meeste mbo-scholen ondertussen veel meer dan 'scholing'. Voor de verschillende groepen medewerkers is

doorgaans een stevig aanbod van ontwikkelmogelijkheden (waaronder opleiding en training, maar ook intervisie, klassenbezoek etc.) beschikbaar.

Van teams in ontwikkeling naar teams in positie en aan de slag

Opleidingsteams en teamleiders zijn intussen binnen vrijwel alle mbo-scholen stevig in positie. Binnen veel scholen zijn daar ingrijpende processen van herinrichting aan vooraf gegaan. Het gebouw staat nu op de meeste plekken. Teams en teamleiders worden gefaciliteerd om zich verder te ontwikkelen. Veel teams worden ondersteund met behulp van modern instrumentarium op het vlak van managementinformatie en kwaliteitsmanagement.

2.3 'De lat omhoog'

Op dit gebied is de variatie tussen de mbo-scholen veel groter. Op grond van onze gespreksronde stellen wij vast dat slechts een beperkt aantal scholen al zichtbaar werkt aan het systematisch 'verhogen van de lat' wat betreft de kwaliteit van hun onderwijs, bedrijfsvoering en medewerkers.

Een aantal in onze visie noodzakelijke bewegingen om 'de prestatielat' omhoog te brengen, is nog onvoldoende zichtbaar.

Bouwen aan onderwijs: van uitgangspunt naar infrastructuur

Het beter en aantrekkelijker maken van het mbo-onderwijs wordt steeds meer beschouwd als operationele, ambachtelijke inspanning van docenten en teams. Maar aan de daarvoor benodigde competenties (bijvoorbeeld op het vlak van curriculumontwikkeling) wordt nog onvoldoende aandacht besteed. Een infrastructuur met instrumenten en voorzieningen waarmee teams hun onderwijsprogramma kunnen 'bouwen' is naar onze indruk nog in weinig scholen beschikbaar.

De school in de regio: van analyse naar afstemming en samenwerking

De meeste mbo-scholen hebben intussen werk gemaakt van de analyse van hun opleidingsaanbod (interne en externe portfolioanalyse), maar er wordt nog te weinig ingezet op *afstemming en samenwerking* met relevante partijen in de omgeving. Het gaat dan met name om andere mbo-scholen, maar ook om bedrijven, gemeenten en toeleverend en afnemend onderwijs. Voorzover die afstemming bestaat, is deze nog weinig effectief en succesvol. Wat betreft de contacten en transacties tussen school en bedrijf is ook een versterkte inzet noodzakelijk. School en bedrijf kunnen veel voordeel hebben van professioneel relatiebeheer.

Kwaliteitsmanagement: van papier naar sturing

In veel mbo-scholen gaat de implementatie van kwaliteitssystemen en -methoden gepaard met bureaucratie. Van opleidingsteams wordt dan buitensporig veel gevraagd in termen van verantwoording: het invullen van formats, het doorgronden van reeksen kengetallen etc. De systemen en methodieken, die bedoeld waren om het kwaliteitsmanagement te verbeteren, schieten dan hun doel voorbij. De aandacht wordt verlegd van inzicht in het verbeteren van

prestaties, naar verantwoording afleggen over processen en procedures. 'De lat omhoog' brengen op het vlak van kwaliteitsmanagement vraagt om een 'lean & mean' kwaliteits-systeem en niet om 'sophisticated' nieuwe technieken, methoden en modellen. Belangrijk is dat de lijn (bestuur, directie, management) het voortouw neemt bij kwaliteitsmanagement. De rol van de staf is ondersteunend. Deze noodzakelijke bewegingen zien we nog maar beperkt terug.

Toezicht: van bewijsvoering naar ontwikkeling

Wat niet helpt bij de versterking van het kwaliteitsmanagement is de instabiele relatie tussen de mbo-scholen en de Inspectie. De denkwerelden van beide partijen lopen steeds meer uiteen. Terwijl het kwaliteitsmanagement binnen de scholen gericht is op het transparant maken en verbeteren van de onderwijskwaliteit – en borging van de daarvoor cruciale processen – lijkt de focus van de Inspectie te liggen op bewijsvoering via documenten. Dit levert een forse bijdrage aan de interne bureaucratiesering bij de scholen en zet het onderling vertrouwen onder druk. Er vinden wel gesprekken plaats, maar vooral naar aanleiding van incidenten rond individuele scholen. In onze ogen kan alleen een dialoog op sectorniveau over de fundamenten van het toezichtstelsel uitkomst bieden, resulterend in een forse herziening van dat systeem.

Bedrijfsvoering: van risicomanagement naar toekomstbestendigheid

Hoewel de bedrijfsvoering van de meeste mbo-scholen naar ons oordeel intussen goed op orde is, denken nog maar weinig besturen na over mogelijkheden om hun organisatie ook op de langere termijn robuuster te maken. Bijvoorbeeld door de kansen die het gebruik van ict-toepassingen biedt om curricula aantrekkelijker in te richten. Of nadrukkelijker de mogelijkheden te gebruiken om op verantwoorde wijze (met alternatieve werkvormen) invulling te geven aan de voorgeschreven onderwijstijd. De aandacht van de meeste mbo-scholen is, wat betreft de bedrijfsvoering en organisatie, vooralsnog vooral gericht op de korte termijn, op het beperken van risico's en het oplossen van acute knelpunten. Mede veroorzaakt door angst om in aanvaring te komen met de Inspectie wat betreft de inhoudelijke realisatie van onderwijstijd.

Professionalisering: van lopende programma's naar nieuwe ambities en impulsen

'Professionalisering' staat in de meeste scholen intussen voor veel méér dan 'scholing'. De professionaliseringsprogramma's zijn, naast opleiding en training, nadrukkelijk ook gericht op andere vormen van ontwikkeling. Daarmee is in het mbo de basis gelegd voor duurzame verbetering van de kwaliteit van docenten, teams, management en staf. Maar 'de lat omhoog' vraagt om meer, zoals:

- Evaluatie van afgesloten en lopende professionaliseringsprogramma's. Met specifieke aandacht voor de effecten op het functioneren van de betreffende groep medewerkers.
- Verkenning van mogelijkheden het professionaliseringsbeleid verder te moderniseren. Op het terrein van ontwikkeling van professionals, teams en managers zijn intussen veel nieuwe inzichten beschikbaar waarmee ook de mbo-scholen hun voordeel kunnen doen.

Bijvoorbeeld op het gebied van versterking van de vitaliteit en de professionele cultuur van organisaties. Het laatstgenoemde is ook één van de centrale thema's in het bestuursakkoord inzake professionalisering. We zien op dit punt echter weinig expliciete en substantiële actieprogramma's binnen de mbo-scholen.

- Formulering van langetermijnbeleid met betrekking tot de ontwikkeling van het 'personeelsgebouw': strategische personeelsplanning die verder gaat dan het opvangen van 'gaten' in de bezetting.

Genoemde punten zien we nog maar beperkt terug op de bestuurlijke agenda van de mbo-scholen. Het lijkt ons noodzakelijk dat de besturen, na enkele jaren van gerichte stappen om op het vlak van de professionalisering van medewerkers 'de basis op orde' te krijgen, nu de balans opmaken en de acties identificeren waarmee ook op dit terrein, 'de lat omhoog' kan worden gebracht.

Van teams aan de slag naar sturing op teamperformance

Opleidingsteams en teamleiders komen steeds beter in positie. De aansturing van teams wordt geprofessionaliseerd door de introductie van managementinformatiesystemen, waarmee zicht ontstaat op de prestaties van teams en de mogelijkheden om deze verder te verbeteren. 'De lat omhoog' betekent echter ook dat mbo-scholen, op deze basis, het verschil durven maken. Met andere woorden: durven benoemen welke teams wel en welke niet goed presteren. Goed presterende teams als voorbeeld en inspiratiebron laten dienen. Deze volgende stap in de aansturing van opleidingsteams zien we nog beperkt. Bij enkele mbo-scholen zien we hiervoor wel aanzetten. De daar gebruikte aanpakken staan echter nog in de kinderschoenen.

2.4 Conclusies

Ons beeld van de stand van zaken anno 2014 op hoofdlijnen is als volgt:

- De doelstellingen van Focus op Vakmanschap worden door de besturen van de mbo-scholen onverkort gesteund.
- De meeste mbo-scholen hebben op steeds meer terreinen 'de basis op orde'. Dit is af te meten aan de organisatie en inrichting van het onderwijs, de bedrijfsvoering van de scholen en de professionalisering van medewerkers. Sectorbreed zien wij een beweging waarbij de mbo-scholen steeds meer focussen op het bieden van kwalitatief goed, aantrekkelijk onderwijs dat goed aansluit op de arbeidsmarkt en op het vervolgonderwijs.
- Tegelijkertijd valt te constateren dat 'de prestatielat' van de scholen wat betreft kwaliteit van onderwijs, bedrijfsvoering en medewerkers nog te beperkt 'omhoog' gaat. Het kwaliteitsmanagement van scholen gaat gepaard met veel bureaucratie. Plannen om de bedrijfsvoering en onderwijsorganisatie van de school te verbeteren, bijvoorbeeld via steviger inzet van ict-toepassingen in het onderwijs, zijn er nog weinig. Op het vlak van professionele ontwikkeling van docenten, teams en management zijn goede stappen gezet, maar nieuwe impulsen om de kwaliteit van medewerkers verder te ontwikkelen, zien we nog beperkt.

3.1 De wetgeving doelmatige leerwegen

De essentie van de wetgeving doelmatige leerwegen betreft de verkorting en intensivering van de mbo-opleidingen, de introductie van de entreeopleiding, het einde van de drempelloze instroom op niveau 2 en de verplichte tevredenheidsmetingen onder leerlingen, medewerkers en bedrijven.

Verkorting

Wat betreft de beoogde verkorting van opleidingen stellen wij vast, dat voor verreweg de meeste scholen het terugbrengen van de programma's van vier naar drie jaar geen problemen oplevert. De wijze waarop in de sector gesproken is over deze verkorting heeft wel tot veel verwarring geleid. Het is wat ons betreft een voorbeeld van de onmacht van de mbo-scholen om op sectorniveau tot goede afspraken te komen. Op dit punt lijkt nu wel een werkwijze gevonden te zijn, die overigens niet sectorbreed wordt gewaardeerd.

Verkorting heeft niet alleen betrekking op de inperking van programma's, maar ook op:

- Professionalisering en kwaliteitsverbetering van de intake, selectie en plaatsing van leerlingen in combinatie met studieloopbaanbegeleiding, zodat leerlingen zoveel mogelijk starten in de goede opleiding (met als gevolg minder overschrijding van de nominale verblijfsduur).
- Versnelling van de doorstroom van leerlingen van niveau 2 naar 3, respectievelijk van niveau 3 naar 4.

Ons beeld is dat de meeste scholen nadrukkelijk aandacht aan deze punten schenken en voortgang boeken.

Hoewel bekostiging buiten ons werkterrein valt, hebben we wel gemerkt dat de lange onduidelijkheid over de opzet van de bekostiging de scholen parten heeft gespeeld bij het in kaart brengen van de effecten van verkorting en intensivering.

Intensivering

Met betrekking tot de beoogde intensivering van de mbo-opleidingen is ons beeld als volgt. Sommige scholen zien de intensivering vooral als een technische operatie ('bijplussen van uren'). Dit als gevolg van het ontbreken van de herziene kwalificatiedossiers. De meeste scholen kiezen echter voor een 'beleidsrijk' herontwerp van hun opleidingsprogramma's, waarbij ernaar gestreefd wordt deze fundamenteel beter op te zetten. En om het niveau van de opleiding daadwerkelijk te verhogen wat betreft verworven kennis, vaardigheden

en inzicht. Overigens moet worden opgemerkt dat de meeste scholen het herontwerp van opleidingen in de zin van substantiële aanpassing van de curricula pas echt oppakken met de komst van de nieuwe kwalificatiedossiers. De voornoemde 'beleidsrijke aanpak' wordt pas dan echt geëffectueerd.

Positief vinden wij dat in de meeste mbo-scholen de opleidingsteams bij de ontwikkeling van het onderwijs steeds beter in positie komen. Waar onderwijsontwikkeling voorheen een abstracte inspanning was, waarin het accent lag op ontwerp en implementatie van nieuwe onderwijsconcepten en waarbij een grote rol was toebedeeld aan de staf en externe deskundigen, wordt het nu steeds meer een ambachtelijke activiteit voor docenten en teams, waarin continue verbetering van onderwijsprocessen centraal staat en waarbij de lijn het voortouw heeft. Deze ontwikkeling zal naar ons oordeel bijdragen aan het succes van het herontwerp van de mbo-opleidingen in het kader van intensivering en de invoering van de herziene kwalificatiedossiers.

Hoewel we over het algemeen het voornemen tot een 'beleidsrijke' invulling van het herontwerp van de mbo-opleidingen constateren, hebben we de indruk dat de durf en creativiteit die aan de dag wordt gelegd, nog beperkt is. Er heerst in de sector nog veel terughoudendheid om ruimer om te gaan met de definitie van onderwijstijd dan alleen maar 'meer lessen'. Daarbij speelt de aanname dat de Inspectie hiervoor geen ruimte biedt, een belangrijke rol.

Met betrekking tot het herontwerp van de mbo-opleidingen is verder onze indruk dat slechts een beperkt aantal scholen voldoende gebruik maakt van de kansen die de toepassing van ict biedt. Verder valt ons op dat de voor een kwalitatief goede aanpak van het herontwerp noodzakelijke competenties bij docenten, nog maar beperkt aandacht krijgen (in de vorm van professionaliseringsprogramma's gericht op bijvoorbeeld curriculumontwerp).

Entreeopleiding

Ten aanzien van de entreeopleiding en het einde van de drempelloze instroom op niveau 2 is ons beeld dat veel scholen op dit thema nog zoekende zijn. Afstemming met gemeenten vindt nog slechts mondjesmaat plaats. Duidelijk is dat voor jongeren die tussen wal en schip dreigen te vallen (uitvallers uit niveau 2, jongeren die de entreeopleiding beëindigen na een negatief studieadvies), nog geen goede oplossingen voorhanden zijn. Het is daarbij belangrijk dat mbo-scholen in kaart brengen welke activiteiten tot het onderwijsdomein behoren. Bij andere activiteiten is de mbo-school 'slechts' een partner van bijvoorbeeld de gemeente of de Jeugdzorg.

Tevredenheidsmetingen

De monitoring van de tevredenheid van medewerkers en leerlingen heeft adequate aandacht en valt te kwalificeren als *work in progress*. De tevredenheidsmetingen onder leerlingen worden uitgevoerd via de JOB-monitor. Onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers vindt plaats door en binnen de scholen zelf. De tevredenheidsmeting van bedrijven loopt echter

nog niet soepel. Het georganiseerde mbo en bedrijfsleven zijn er nog niet in geslaagd om op dit vlak een praktische methodiek te ontwikkelen.

3.2 Kwalificatiedossiers

De meeste mbo-scholen betreuren in hoge mate dat de nieuwe kwalificatiedossiers niet gelijktijdig worden ingevoerd met de wetgeving doelmatige leerwegen. Men ziet het als een gemiste kans dat de SBB verzuimd heeft de herziene kwalificatiedossiers tijdig op te leveren. Synchrone invoering had de mbo-scholen de mogelijkheid geboden het in gebruik nemen van de dossiers te combineren met de modernisering van de opleidingen (de realisatie van de maatregelen uit de wetgeving doelmatige leerwegen) en de professionele ontwikkeling van onderwijsgevenden en onderwijsteams. Deze samenhangende aanpak is helaas nu niet mogelijk.

Nagenoeg alle mbo-scholen zijn van plan de op de nieuwe dossiers gebaseerde opleidingen te starten per 1 augustus 2016. De optie om dat al op 1 augustus 2015 te doen, wordt amper overwogen. De besturen vinden het cruciaal dat de dossiers tijdig en goed (voldoende breed en toekomstgericht) beschikbaar zijn.

De meeste energie gaat op dit moment uit naar de voorbereiding van de implementatie van de wetgeving doelmatige leerwegen. Concrete vormgeving van het traject tussen 1 augustus 2014 en 1 augustus 2016 heeft nog nauwelijks plaats gevonden. Besturen begrijpen wel, dat die periode kan helpen om de lat verder omhoog te krijgen en professionalisering daar direct aan te koppelen, maar hebben daar nog geen concrete plannen voor. Het handelen blijft in onze ogen te veel op de korte termijn gericht. Slechts enkele mbo-scholen hebben een verbeter- en implementatieagenda geformuleerd waarin de verschillende opdrachten (waaronder 'doelmatige leerwegen' en de nieuwe kwalificatiedossiers) in samenhang zijn uitgewerkt. De opstelling van concrete activiteitenprogramma's voorzien van mijlpalen voor de periode 2014-2016 is dus noodzakelijk.

3.3 Professionalisering

Van scholing naar professionele ontwikkeling

Waar we in vorige gespreksrondes zagen dat binnen veel scholen de professionalisering van medewerkers overwegend werd beschouwd als 'scholing en opleiding', zien we nu een veel bredere benadering. Professionalisering wordt nu meer en meer gezien als ontwikkeling van medewerkers, waarbij naast scholing ook andere methoden effectief kunnen zijn. Zo zien we een toename van intercollegiale vormen van leren als intervisie, en directe vormen van leren als klassenbezoeken door teamleiders en collega-docenten.

Koppeling aan gesprekkencyclus

Ook wordt professionalisering steeds meer gekoppeld aan de gesprekkencyclus en aan de

sturing en ondersteuning van teams. Veel scholen zoeken naar methoden om de gespreks-encyclus zakelijk en efficiënt in te richten. Zakelijk in de zin van een niet vrijblijvende, maar vanzelfsprekende aangelegenheid waarbij werkgever en werknemer resultaatafspraken maken. Efficiënt in die zin dat het voor veel scholen nog zoeken is naar de balans tussen formats enerzijds en ruimte voor professionele dialoog anderzijds.

Docenten

Wat betreft docenten valt op dat scholen meer aandacht besteden aan de professionalisering van opleidingsteams. Anderzijds focussen zij ook in toenemende mate op individuele, inhoudelijke ontwikkeling. Er begint in onze ogen een gezond evenwicht te ontstaan tussen gezamenlijke en individuele professionalisering van docenten. Inhoudelijk is verder een steeds betere balans te constateren tussen vakmatige en pedagogisch-didactische professionalisering van docenten enerzijds, en de meer 'procesmatige' zaken als samenwerking en teamontwikkeling anderzijds. Aandachtspunt is dat de professionalisering van docenten en teams op het gebied van curriculumontwikkeling en het daarbij benutten van nieuwe (pedagogische en didactische) inzichten en hulpmiddelen aan de magere kant is. Dit is van groot belang voor een effectieve aanpak van het herontwerp van opleidingen. Er zijn goede voorbeelden, waarbij teams in het herontwerp van hun opleidingen professionalisering rond curriculumontwerp inbouwen.

Lerarenregister

Het kabinet heeft aangegeven dat vanaf 2017 alle leraren in het mbo (en in het primair en voortgezet onderwijs) in het lerarenregister moeten zijn opgenomen. Alleen leraren die zich geregistreerd hebben, mogen vanaf dat jaar nog les geven. Een en ander zal worden vastgelegd in een wet. Ondanks dit stevige beleidsvoornemen doen op dit moment de mbo-scholen nog weinig met het register. Er is een algemeen beeld dat het lerarenregister nog niet op een praktische en toegankelijke wijze is ingericht. Dat heeft alles te maken met het feit dat (zoals bij de kwalificatiedossiers) ook hier een product moet worden gemaakt in een bestuurlijk-politieke arena, waarin eigen belangen voorrang krijgen boven de realisatie van het eindresultaat, een lerarenregister dus. De besturen verwachten in dit opzicht van OCW dat de minister er geen misverstand over laat bestaan dat:

- a) het lerarenregister per 1 januari 2017 van start gaat;
- b) er geen sprake is van vrijblijvendheid, maar van een verplichting zoals andere sectoren die kennen waar professionals aan het werk zijn;
- c) zo nodig gestart wordt met een eigen mbo-register.

Teams

Binnen vrijwel alle mbo-scholen komen de opleidingsteams beter in positie. Dat is te danken aan drie zaken. Allereerst is de focus van besturen op het versterken en professionaliseren van teamleiders verder toegenomen. In veel scholen zien we zelfs dat deze managementlaag opnieuw wordt 'bemenst', waarbij voor de functie van teamleider vaak opnieuw moet worden gesolliciteerd. Ten tweede wordt steeds sterker ingezet op de professionalisering

van opleidingsteams, met aandacht voor aspecten als samenwerking en teamontwikkeling. Op de derde plaats sturen besturen en directies in toenemende mate zakelijk op de prestaties van teams en teamleiders. Dit aan de hand van instrumenten als 'dashboards' met managementinformatie en de 'PDCA-cyclus'. Daarmee wordt de resultaatgerichtheid van teams gestimuleerd en neemt ook het zicht op de prestaties van teams toe. Uitdaging voor veel scholen is nog wel om het hiervoor in te zetten instrumentarium overzichtelijk en praktisch te houden. In een aantal gevallen hebben we een 'topzwaar' sturingsinstrumentarium aangetroffen, waarvan het de vraag is of daarmee de kwaliteit van teams daadwerkelijk wordt bevorderd en er niet vooral papier wordt geproduceerd. Ook op dit vlak zijn er goede voorbeelden, waarbij besturen (ook van grote mbo-scholen) er in slagen om met zakelijk, eenvoudig, inzichtelijk en aansprekend instrumentarium de prestaties van opleidingsteams te monitoren. Het is een goede ontwikkeling dat steeds meer besturen hun opleidingsteams persoonlijk bezoeken om zicht te krijgen op het werk van teams en samen de balans op te maken.

Management

De meeste mbo-scholen hebben een specifiek professionaliseringsaanbod voor het management. Dit in de vorm van MD-programma's, individuele scholings- en ontwikkelmogelijkheden, intervisie etc. Op veel plekken zien we, als eerder gezegd, dat besturen de kwaliteit van hun management een nieuwe impuls geven door de laag van teamleiders en directeuren (lijn en staf) opnieuw te 'bemensen'. Ook op het niveau van bestuur en directie van de mbo-scholen wordt aandacht besteed aan professionalisering. Opnieuw stellen we echter vast dat die aandacht beperkt is en het accent eenzijdig ligt op theoretische kennisontwikkeling en minder op de versterking van persoonlijke en samenwerkingscompetenties. Terwijl de sturingskracht en -kwaliteit van het management van mbo-scholen, behalve van gekwalificeerde teamleiders, in belangrijke mate afhangt van de directeuren en bestuurders.

De teamleider

In de meeste scholen ligt, wat betreft de professionalisering van het management, het accent op de teamleider. Naar ons oordeel een goede zaak, want de opleidingsteams zijn de kritieke succesfactor van de organisatie. Wat betreft de gewenste accenten in de professionalisering van teamleiders wijzen wij nogmaals op het belang van de 'harde kant' van de teamontwikkeling: onderwijskundige bedrijfsvoering, rendement, financiën en kwaliteit. Hoewel de meeste mbo-scholen hier zeker aandacht aan besteden, kan dit naar ons oordeel sterker. Daarnaast valt ons op dat veel teamleiders het opbouwen van commitment binnen hun team lastig vinden. Vaak wordt commitment versimpeld tot 'steun geven aan'. Gebrek aan commitment wordt dan snel als 'weerstand' gezien. Terwijl commitment in organisaties iets is dat in een aantal stappen moet worden opgebouwd, te weten:

- Zorgen dat medewerkers *weten* wat de koers van de organisatie is of wat een bepaald besluit inhoudt.
- Erop toezien dat medewerkers deze koers ook *begrijpen*.
- Bevorderen dat medewerkers aan de uitvoering van de koers *willen* meewerken.

- Medewerkers zodanig coachen en faciliteren dat zij, in termen van kennis en vaardigheden, ook *kunnen* meewerken.
- Door een goede monitoring van de werkzaamheden, borgen dat zij dat ook *doen*.
- Met behulp van een goede gesprekkencyclus en informele contacten, stimuleren dat medewerkers reflecteren op en *leren* van hun prestaties.

Maximaal commitment binnen een opleidingsteam omvat, naar onze overtuiging, al deze aspecten. Waar een specifieke docent zich op deze 'commitmentladder' bevindt, kan echter verschillen van persoon tot persoon en van situatie tot situatie. Dat vraagt van een teamleider dus een goede analyse en een gerichte aanpak op maat, ofwel 'situationeel leiderschap'. Zo zal de docent die wel mee wil, maar een besluit niet goed begrijpt, opnieuw moeten worden *geïnformeerd* over de inhoud en achtergrond ervan. Terwijl achter de ogenschijnlijke onwil van docenten om niet aan een besluit te willen meewerken, vaak een gebrek aan ervaren betrokkenheid bij dat besluit schuil gaat. In dat geval helpt het om docenten te *consulteren* over of te *betrekken* bij de totstandkoming van besluiten.

De commitmentladder

Commitment-niveau	Strategie
Weten, begrijpen	Informereren
Willen	Consulteren, betrekken
Kunnen	Overtuigen (faciliteren)
Doen, leren	Ondersteunen, monitoren

Het vermogen van teamleiders om duurzaam commitment binnen opleidingsteams te ontwikkelen, met situationeel leiderschap als kerncompetentie, verdient in onze ogen nadrukkelijk aandacht bij de professionalisering van deze managementlaag.

'De hete hangijzers'

In de professionaliseringsprogramma's van de mbo-scholen valt ons dit jaar verder op, dat de 'hete hangijzers' (taal en rekenen, examinering) meer aandacht hebben gekregen. De meeste scholen zetten compromisloos (vaak via een centraal gestuurde aanpak) in op versteviging van de binnen de organisatie op deze vlakken aanwezige kennis. Wat taal en rekenen betreft zien we bijvoorbeeld op steeds meer plekken de keuze om de betreffende expertise te beleggen bij één daartoe aangestelde groep docenten (in plaats van gefragmenteerd over vele docenten die dit 'erbij doen'). Op het gebied van examinering wordt veel energie gestoken in training van de daarbij betrokken functionarissen en verbetering van de examenprocessen. Hier komen we later nog op terug.

Positieve trend, maar toch...

De aandacht voor professionalisering van docenten en teams is toegenomen. Teams komen steeds meer in positie. De professionalisering van het management, en in het bijzonder van

teamleiders, krijgt meer aandacht. Rond de 'hete hangijzers' steken de scholen de nodige energie in training en opleiding van medewerkers. Allemaal positieve ontwikkelingen. Toch hebben we op basis van deze gespreksronde de indruk dat, om op het gebied van professionalisering 'de prestatielat omhoog' te brengen, nieuwe impulsen nodig zijn. Dit betreft het gehele HR-beleid van de mbo-scholen, met professionalisering als een majeur onderdeel.

Zoals in de rapportage *HRM op orde, de professionaliseringslat omhoog* (september 2013) beschreven, bevonden de meeste scholen zich vorig jaar wat hun HR-beleid betreft in de 'P&O'- of 'HRM'-fase en nog slechts enkele in de 'HRD'-fase. In de 'P&O'-fase staan scholen vooral voor de opgave de basis op orde te brengen, met bijvoorbeeld als aandachtspunt het op orde krijgen van de personeelsdossiers of het in de steigers zetten van de gesprekken-cyclus. In de 'HRM'-fase zijn scholen bezig, vanuit een solide basis (administratie, procedures, systemen), daadwerkelijk sturing te geven aan de kwaliteit van medewerkers, bijvoorbeeld door in de gesprekkencyclus afspraken te maken over professionele ontwikkeling. Anno 2013 bevond in ons beeld, ongeveer de helft van de mbo-scholen zich in deze P&O-fase en de andere helft in de HRM-fase. Slechts zo'n 10% van de scholen bevond zich destijds aan het begin van de HRD-fase. In die fase denken mbo-scholen op de langere termijn na over de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van hun personeelsgebouw (strategische personeelsplanning), wordt stevig gewerkt aan versterking van de professionele cultuur en worden moderne vormen van personeelsontwikkeling geïntroduceerd (talentenpools, kweekvijvers, samenwerking met andere scholen of opleidingsinstituten). Die percentages zien we anno 2014 nauwelijks veranderen. Scholen die in de P&O-fase zaten, zitten daar vaak nog steeds.

De meeste besturen hebben de focus op de implementatie van de wetgeving doelmatige leerwegen en dat is begrijpelijk. Niettemin zijn we van mening dat, om de lat ook op het vlak van HR-beleid en professionalisering omhoog te krijgen, meer aandacht hiervoor de komende tijd gewenst is. Het aflopen van de bestaande bestuursakkoorden (in 2015) en nieuwe bestuurlijke afspraken als uitwerking van het Nationaal Onderwijsakkoord vormen een natuurlijk moment om een tussenbalans op te maken, de activiteitenprogramma's te actualiseren en te versterken. En de focus te richten op het verder omhoog leggen van de prestatielat.

3.4 Kwaliteitsmanagement

Op basis van de met de besturen gevoerde gesprekken stellen we vast dat het belang van kwaliteitsmanagement sterk toegenomen is. Het thema staat nadrukkelijk op de agenda. Verplichte tevredenheidsmetingen bij leerlingen, docenten en bedrijven helpen daarbij. Scholen vinden die metingen ook intrinsiek belangrijk.

Managementinformatie is beter beschikbaar en veel scholen hebben beproefde kwaliteits-systemen geïmplementeerd als EFQM, INK, A3 en Yukan. Het gevaar van bureaucratisering ligt altijd op de loer. Dit wordt soms ook in de hand gewerkt door een te grote rol van staf-

diensten. Het is voor scholen een lastige opgave om het kwaliteitsmanagement overzichtelijk en praktisch in te richten. Waar bestuur en management zelf het voortouw nemen bij de inrichting van het kwaliteitsmanagement, leidt dat vaak tot aansprekende resultaten die het kwaliteitsbewustzijn van teams daadwerkelijk stimuleren. Hiervan hebben we enkele fraaie voorbeelden aangetroffen.

Veel scholen voeren interne audits uit. Ook tussen scholen vinden onderling audits plaats, op zowel instellings- als opleidingsniveau. De stichting kwaliteitsnetwerk mbo (ruim 30 instellingen) speelt hierbij een belangrijke rol. Datzelfde geldt voor de inzet van het MBO15-team, dat scholen gericht ondersteunt bij de realisatie van effectief kwaliteitsmanagement.

Er is wel spanning tussen de wijze waarop de Inspectie toezicht houdt en de opzet van de kwaliteitssystemen, die de mbo-scholen zelf hanteren. In het kwaliteitsmanagement van de scholen ligt het accent op het inzichtelijk maken van de prestaties (de output) van opleidingsteams. Daarin speelt de borging van kwaliteit aan de hand van documenten wel een rol, maar deze is ondergeschikt aan de in essentie ontwikkelingsgerichte aanpak. In het toezicht van de Inspectie lijkt voornoemde borging en bewijsvoering aan de hand van documenten juist een hoofdrol te vervullen. Van een ontwikkelingsgerichte aanpak is nauwelijks sprake. Intussen heeft een toenemend aantal scholen onvoldoendes van de Inspectie gekregen op het punt van de kwaliteitsborging. Daaronder zijn ook scholen die al jaren evident goede prestaties leveren. Naar ons oordeel zijn zowel een ontwikkelingsgerichte aanpak als een daaraan ondersteunende (adequate dus slank opgezette en praktisch werkbare) borging en bewijsvoering, van belang voor effectief kwaliteitsmanagement. Nu is er echter sprake van twee perspectieven die lijnrecht tegenover elkaar lijken te staan. Wat ons betreft dient hierover op systeemniveau indringend het gesprek plaats te vinden tussen verantwoordelijke partijen (OCW, Inspectie en mbo-sector). Daarbij dienen naar ons oordeel ook de kwaliteitsborging op de mbo-scholen als zodanig, de onderlinge samenhang der dingen en de relatie tussen intern en extern toezicht geagendeerd te worden. Het verdient aanbeveling ervaringen met andere vormen van toezicht, zoals in het hbo, onderdeel van het te voeren gesprek te laten zijn.

3.5 Examenprocessen

Wat betreft de examenprocessen binnen de mbo-scholen maken wij een onderscheid tussen:

- *De organisatie.* Hierbij gaat het om de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de bij de examinering betrokken medewerkers en de mate waarin deze helder zijn en consequent worden uitgevoerd.
- *De aansturing.* Dit betreft de mate waarin de voor de examinering (eind-) verantwoordelijke functionarissen die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk 'pakken'. Zowel door 'aan de voorkant' proactief betrokken te zijn bij en sturing te geven aan de examinering, als in geval van problemen (bijvoorbeeld bij onvoldoende beoordeling door de Inspectie).
- *De instrumentatie.* Hierbij gaat het om de beschikbare instrumenten, systemen, procedures, handboeken en andere vormen van ondersteuning ten behoeve van de bij examinering betrokken medewerkers.

Ons beeld is dat de *instrumentatie* van de examinering intussen goed op orde is. Hierbij is eerder sprake van het risico te veel en te complex dan te weinig. Waar nodig hebben scholen hun instrumentarium verfijnd en aangescherpt, bijvoorbeeld in de vorm van een herzien handboek examinering. Tegelijkertijd zien we dat bij het (verder) verbeteren van de examinering binnen scholen, vaak ook overwegend en soms zelfs uitsluitend de oplossing wordt gezocht in nog meer of betere exameninstrumenten, procesbeschrijvingen etc.

De *organisatie en aansturing* van de examinering, oftewel de *examenorganisatie*, laat op veel scholen echter te wensen over. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vaak onhelder. Voor veel van de met examinering belaste medewerkers (de 'examenfunctionarissen') is de structuur van en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de examenorganisatie onduidelijk. Het eigenaarschap voor de examinering bij het management van de mbo-scholen, in termen van intrinsieke betrokkenheid en de durf om waar nodig te interveniëren, is naar onze indruk beperkt. Tegelijkertijd constateren we een toename van het urgentiebesef rond de examenorganisatie. Aanscherping van de organisatie van de examinering komt onder meer tot uitdrukking in een meer gestandaardiseerde inrichting van examenprocessen, aanscherping van de rol van examencommissies en versterking van de rol van het bestuur via bijvoorbeeld het voorzitterschap van de centrale examencommissie.

De bestuurlijke aandacht voor examinering neemt dus toe. Het accent in de verbetering van examinering wordt verlegd van de instrumentatie naar de examenorganisatie. Al met al hebben de scholen op dit cruciale punt nog belangrijke stappen te zetten. Immers de kwaliteit van de examinering en diplomering dient onomstreden te zijn.

3.6 Bedrijfsvoering

Bij de bedrijfsvoering van de mbo-scholen zijn twee elementen te onderscheiden. Bij de onderwijskundige bedrijfsvoering gaat het om processen, procedures en systemen die direct ondersteunend zijn aan het onderwijs. Denk aan roostering, leerlingvolgsystemen, ELO en andere voorzieningen ten behoeve van docenten en leerlingen. De bedrijfsvoering heeft verder betrekking op de 'harde' kant van de schoolorganisatie, zoals de gebouwen, de niet onderwijskundige ict-infrastructuur en de financiële en personele systemen.

Aan beide onderdelen van bedrijfsvoering is de afgelopen jaren veel aandacht besteed. Bij veel instellingen is de bedrijfsvoering duidelijk verbeterd en voldoende op orde. We zien dit onder meer aan:

- *Het voorzieningenniveau.* De meeste mbo-scholen brengen op verstandige wijze, met een goede balans tussen kwaliteit en kosten, het niveau van hun ondersteunende systemen en processen omhoog zowel wat het aantal voorzieningen betreft als ten aanzien van kwaliteit, bruikbaarheid en gebruiksvriendelijkheid. Aandachtspunt vormt nog wel de aansluiting tussen de verschillende systemen.
- *De focus.* In die inspanningen ligt in toenemende mate de focus en prioriteit bij de onderwijskundige bedrijfsvoering en daaraan ondersteunende systemen.

- *De balans tussen centraal en decentraal.* De besturen van de mbo-scholen denken bewust na over de vraag wat, wederom vanuit een oogpunt van kwaliteit en kosten, op het vlak van de bedrijfsvoering het beste centraal (of gestandaardiseerd) dan wel decentraal kan worden geregeld. Goed voorbeeld hiervan betreft de inrichting en aansturing van de bpv-organisatie en -processen. Een toenemend aantal scholen heeft besloten om het bpv-relatiemanagement centraal te coördineren. Het door docenten ervaren gemis aan contact met de beroepspraktijk wordt dan opgevangen via werkbezoeken aan bedrijven. Een ander treffend voorbeeld is de trend om de examenorganisatie en -aansturing te centraliseren.
- *Zelf doen of samenwerken/uitbesteden.* De mbo-scholen gaan steeds bewuster om met de vraag 'pakken we dit als school zelf op' of 'zoeken we de samenwerking met andere besturen'. Ook worden steeds bewuster de mogelijkheden bekeken van uitbesteding van onderdelen van de bedrijfsvoering.

Op onderdelen zal de bedrijfsvoering van de mbo-scholen de komende jaren vernieuwde aandacht en mogelijk herinrichting van systemen vragen, onder meer vanwege de noodzaak om te sturen op de verblijfsduur van leerlingen en om verkorting/versnelling in individuele gevallen goed vast te leggen, het bindend studieadvies, de toelating van ongediplomeerde leerlingen op niveau 2, en het adequaat inregelen van de nieuwe bekostiging in het eigen allocatiemodel.

Al met al is ons beeld dat de bedrijfsvoering van de mbo-scholen steeds meer op orde is. De meeste scholen zijn goed en robuust georganiseerd. Het is wat ons betreft tijd om na te denken over de vraag hoe ook op het vlak van bedrijfsvoering 'de lat omhoog' kan worden gebracht. Hierbij valt te denken aan:

- *Betere benutting en inzet van ict-toepassingen.* De ict-mogelijkheden voor het mbo-onderwijs zijn in onze visie te onderscheiden in functionaliteiten, toepassingen en systemen om:
 - Leerprocessen te versnellen, te verbeteren of aantrekkelijker te maken.
 - De doelmatigheid van de onderwijsuitvoering te versterken (bijvoorbeeld via afstandsleren).
 - Onderwijskundige en overige bedrijfsprocessen doelmatiger in te richten.
 - De efficiency en effectiviteit van werkzaamheden van docenten, teams, management, staf en bestuur te ondersteunen.
- *Het enten van de onderwijskundige bedrijfsvoering op (acceptabele maar tegelijkertijd) vernieuwende en productieve vormen van invulling van onderwijstijd.*

3.7 Doelmatigheid

De doelmatigheid van het mbo-onderwijs wordt bepaald door een efficiënte interne organisatie van de opleidingen, een goede aansluiting met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs (hbo), en een samenhangend en actueel opleidingsaanbod van de mbo-scholen gezamenlijk (voor een regio, marktsegment of bedrijfstak). Dit vraagt van de scholen:

- Een goede *interne portfolioanalyse*, ofwel de interne analyse van het eigen opleidingsaanbod, onder meer met betrekking tot de omvang/schaal en dus uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van opleidingen, de samenhang en eventuele overlap tussen opleidingen etc.
- Een adequate *externe portfolioanalyse*, dat wil zeggen een omgevingsanalyse waarbij behoeften van en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en bij het vervolgonderwijs in beeld worden gebracht en wordt bezien welke gevolgen, mogelijkheden en kansen hieruit voor de school voortvloeien.
- Gerichte en serieuze *externe afstemming* met andere mbo-scholen en belanghebbende partijen, waarin de samenstelling van het opleidingsaanbod op bijvoorbeeld het niveau van de regio, een marktsegment of richting een bedrijf wordt bezien op de noodzaak of de mogelijkheden tot versterking.

De meeste scholen hebben intussen een adequate interne portfolioanalyse verricht of zijn daarmee bezig. Vaak heeft dat ook tot herschikking van het opleidingsaanbod geleid. Een deel van de scholen is bezig met een externe portfolioanalyse of heeft deze intussen afgerond. Het succesvol afstemmen met andere mbo-scholen vindt, naar onze indruk, nog slechts beperkt plaats.

Een belangrijke vraag is op welke wijze leerlingen in een kansrijke positie naar de arbeidsmarkt worden 'gebracht' in die situaties, waarin een leerling zijn opleidingskeuze heeft gemaakt, maar de mbo-school een numerus fixus hanteert dan wel met het aanbieden van de betreffende opleiding is gestopt. Hiervan is met name sprake bij niveau 2 opleidingen gericht op arbeidsmarktsegmenten als ict, administratie en helpende zorg. Een van de oplossingen lijkt de invoering van brede(re) kwalificaties op niveau 2 te zijn. Het is zaak adequaat hierop te anticiperen, zodat leerlingen niet buiten hun schuld van een mbo-opleiding verstoken blijven. Ook de productie van zogenoemde 'cross-over' opleidingen verdient aandacht.

Een uitgebreide beschrijving van de stand van zaken op het gebied van doelmatigheid is te vinden in de rapportage *Portfoliobeleid in het mbo* (februari 2014).

3.8 Rekenen

Najaar 2013 heeft de minister van OCW, naar aanleiding van het grote aantal onvoldoende scores van leerlingen op de pilotexamens rekenen in het mbo, het 'intensiveringstraject rekenen mbo' gestart. Gedurende twee jaar wordt gemonitord welke stappen de scholen zetten om deze scores te verbeteren en welke ondersteuning zij hierbij nodig hebben. Onderdeel van de monitoring is een jaarlijkse gespreksronde (najaar 2013 en najaar 2014) van het Steunpunt Taal en Rekenen in coproductie met MBO15 langs de mbo-scholen. De uitkomsten van de eerste gespreksronde zijn te vinden in de rapportage *Over rekenen gesproken* (januari 2014). Uit onze gesprekken met de besturen komt naar voren dat zij de hieraan verbonden bevindingen en aanbevelingen onderschrijven en ter harte nemen.

3.9 Conclusies

Ons hierboven beschreven beeld van de stand van zaken op de verschillende thema's leidt tot de volgende conclusies:

- De mbo-scholen zijn volop bezig om de wetgeving doelmatige leerwegen (intensiveren, verkorten, entreeopleiding) te implementeren. Dat geldt minder voor de afstemming met gemeenten inzake de gevolgen van de niet-drempelloze instroom op niveau 2 en uitval uit de entreeopleiding. Voor de tevredenheidsmetingen bij bedrijven hebben het georganiseerd mbo en het bedrijfsleven nog geen werkbare methodiek weten te ontwikkelen.
- De nieuwe kwalificatiedossiers gaan ingevoerd worden per 1 augustus 2016, mits deze tijdig en goed (voldoende breed en toekomstgericht) beschikbaar zijn.
- Het herontwerp van de opleidingen als gevolg van de wetgeving doelmatige leerwegen en de nieuwe kwalificatiedossiers, vindt bij de meeste scholen 'beleidsrijk' plaats: de scholen streven er daadwerkelijk naar hun onderwijs beter en aantrekkelijker te maken. Dit beleidsrijke herontwerp zal niettemin pas echt plaatsvinden als de nieuwe dossiers beschikbaar zijn.
- Op het gebied van professionalisering zijn positieve ontwikkelingen te constateren. Zo komen teams en teamleiders steeds beter in positie en wordt voldoende aandacht besteed aan 'hete hangijzers' als examinering en taal en rekenen. Tegelijkertijd stellen we vast dat nieuwe stappen met betrekking tot de professionele ontwikkeling van het personeel uitblijven. Het is tijd voor de besturen om de balans op te maken: wat hebben de professionaliseringsinspanningen de afgelopen jaren gebracht, hoe krijgen we daadwerkelijk 'de lat omhoog'?
- Kwaliteitsmanagement krijgt steeds meer aandacht en is op nagenoeg alle scholen een belangrijk thema. Er bestaat echter grote spanning tussen de werkwijze van de Inspectie en de aanpak van de scholen.
- De examenorganisatie behoeft op veel scholen verbetering. De bestuurlijke aandacht hiervoor neemt toe, maar de meeste scholen hebben nog belangrijke stappen te zetten.
- De (onderwijskundige en 'harde') bedrijfsvoering is bij het merendeel van de scholen voldoende op orde.
- Bij de versterking van de doelmatigheid van het opleidingsaanbod is de aandacht van de meeste scholen tot nu toe gericht geweest op de interne en externe portfolioanalyse. De afstemming met andere scholen en belanghebbende partijen staat nog in de kinderschoenen.
- Het rekenonderwijs van de mbo-scholen krijgt, naar aanleiding van de slechte scores bij de pilotexamens, extra aandacht via het 'intensiveringstraject rekenen mbo'. De bevindingen en aanbevelingen van het Steunpunt Taal en Rekenen mbo op grond van de in het najaar van 2013 gevoerde gesprekken, worden door de besturen onderschreven en ter harte genomen.

4.1 Samenvatting

Deze rapportage bevat de bevindingen uit de derde gespreksronde met de besturen van de mbo-scholen over de voortgang die zij boeken bij de implementatie van 'Focus op Vakmanschap'. Beoogd resultaat van die maatregelen is om de kwaliteit van het mbo-onderwijs te verbeteren. Met als essentie om, wat betreft die kwaliteit, 'de basis op orde' en 'de lat omhoog' te brengen. Het Actieplan vormt onderdeel van een bredere implementatieagenda waarvoor de mbo-scholen staan, met daarop ook thema's als de herziene kwalificatiedossiers, de finale invoering van de examens Nederlands, Engels en rekenen, de uitwerking van de bestuursakkoorden professionalisering, het lerarenregister, doelmatigheid, een nieuw bekostigingssysteem en kwaliteitsafspraken met de individuele scholen. De gespreksronde 2014 hebben we gehouden binnen de context van deze bredere implementatieagenda.

De bevindingen zijn in algemene zin als volgt:

- De meeste mbo-scholen hebben op steeds meer terreinen 'de basis op orde'. De bedrijfsvoering en de onderwijsorganisatie, het kwaliteitsmanagement en de wijze waarop werk wordt gemaakt van professionalisering zijn solide te noemen. Dit met uitzondering van de examenorganisatie, die op veel scholen nog verbetering behoeft. De beweging die de scholen sectorbreed maken om in de eerste plaats goede scholen te zijn die aantrekkelijk onderwijs bieden dat relevant is voor leerlingen, de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs, geeft vertrouwen.
- Nog maar weinig scholen slagen erin om wezenlijk 'de lat omhoog' te brengen. 'De lat omhoog' vertalen wij naar meer actie op het gebied van versterking en modernisering van de bedrijfsvoering (onder andere via betere benutting van ict-toepassingen), nieuwe impulsen op het vlak van professionalisering en substantiële inzet op externe afstemming met andere mbo-scholen en overige stakeholders om het opleidingsaanbod kwalitatief beter en efficiënter te maken. Uiteindelijk is het ultieme doel om in het belang van de arbeidsmarkt- en doorstroompositie van de leerlingen het niveau van kennis, vaardigheden en inzicht op een hoger plan te brengen. En leerlingen te stimuleren zo goed mogelijke studieresultaten te behalen.
- De meeste mbo-scholen beseffen dan ook dat 'de lat omhoog' brengen voorwaardelijk is voor duurzaam goed en aantrekkelijk mbo-onderwijs. Zij zijn voornemens hier werk van te maken al zoeken ze nog (voor een deel) hoe hieraan op een creatieve en productieve wijze vorm en inhoud te geven.

Meer specifiek zijn de bevindingen op de relevante deelthema's als volgt:

- De mbo-scholen zijn gereed voor implementatie van de wetgeving *doelmatige leerwegen* (verkorting, intensivering, entreeopleiding, beëindiging van de drempelloze instroom op niveau 2 en tevredenheidsmetingen) die per 1 augustus 2014 wordt ingevoerd. De tevredenheidsmeting onder bedrijven loopt nog niet soepel; georganiseerd mbo en bedrijfsleven zijn er nog niet in geslaagd een werkbare methodiek te ontwikkelen.
- Ook voor de invoering van de nieuwe *kwalificatiedossiers* per 1 augustus 2016 zijn de meeste scholen klaar. Er zijn nauwelijks scholen die voornemens zijn dit al in 2015 te doen. De scholen vinden het een gemiste kans dat de wetgeving doelmatige leerwegen en de nieuwe dossiers niet synchroon kunnen worden geïmplementeerd.
- Op het gebied van *professionalisering* hebben de scholen duidelijk vooruitgang geboekt. Teams en teamleiders zijn, mede met ondersteuning van professionaliseringsprogramma's, meer in positie gekomen. Op hete hangijzers als taal en rekenen en examinering is serieus (bij)scholingsaanbod ontwikkeld. Substantiële nieuwe stappen vooruit op het gebied van HR en professionalisering zien we echter nog maar beperkt. Het lijkt tijd voor de scholen om de balans op te maken en een krachtige professionaliseringsagenda te formuleren.
- *Kwaliteitsmanagement* staat inmiddels hoog op de bestuurlijke prioriteitenlijst. De meeste scholen hebben beproefde kwaliteitssystemen geïntroduceerd om de borging van de onderwijskwaliteit te ondersteunen. In een aantal scholen bestaat het risico dat de kwaliteitssystemen veel bureaucratie met zich meebrengen. Dit wordt mede veroorzaakt door het huidige toezichtstelsel.
- De *examenorganisatie* is binnen veel van de scholen nog onvoldoende op orde. Wat betreft kwaliteitsverbetering van de examenprocessen binnen de mbo-scholen heeft in de afgelopen jaren het accent gelegen op de ontwikkeling en implementatie van nieuwe exameninstrumenten (zoals handboeken en procesbeschrijvingen). De inrichting van de examenorganisatie en de aansturing daarvan, waren en zijn over het algemeen nog steeds onderbelichte thema's. De bestuurlijke aandacht hiervoor neemt wel toe.
- De *bedrijfsvoering* van de meeste scholen is op orde. Belangrijk aandachtspunt blijft de examenorganisatie. Nog weinig scholen slagen erin bij de bedrijfsvoering 'de lat omhoog' te brengen, bijvoorbeeld door intensiever inzet van ict-toepassingen (ten behoeve van het leerproces van leerlingen, de efficiency van de organisatie en de ondersteuning van medewerkers).
- De meeste mbo-scholen maken werk van versterking van de *doelmatigheid* van hun opleidingsaanbod (portfolio). Veel scholen hebben daartoe intussen een interne analyse verricht (kwaliteit, samenhang en efficiency van het eigen opleidingsaanbod) en zijn bezig met een externe portfolioanalyse (met betrekking tot de aansluiting van het opleidingsaanbod op de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs). De derde, ten behoeve van versterking van de doelmatigheid noodzakelijke stap, wordt echter nog zelden gezet: de afstemming en samenwerking met andere scholen en belanghebbende partijen komt maar moeizaam tot stand. De stagnatie die optreedt bij een aantal niveau 2 opleidingen in verband met sterk gewijzigde arbeidsmarktperspectieven in kwantitatieve of kwalitatieve zin vragen op korte termijn om het ontwerp van bredere kwalificaties op niveau 2 voor delen van de arbeidsmarkt.

4.2 Aanbevelingen

Op grond van de bovenstaande bevindingen, doen we de volgende aanbevelingen:

Aan de minister:

- Stimuleer dat scholen de geconstateerde lijn doorzetten. Zie erop toe dat de scholen 'de basis op orde houden' en daadwerkelijk stappen zetten om de 'lat omhoog te brengen'.
- Benut hiertoe het in ontwikkeling zijnde systeem van kwaliteitsafspraken met de individuele scholen.
- Stimuleer dat de aandacht voor professionalisering binnen scholen nieuwe impulsen krijgt. Benut hiervoor de nieuw te maken bestuurlijke afspraken met betrekking tot de uitwerking van het Nationaal Onderwijsakkoord.
- Bewaak dat de nieuwe kwalificatiedossiers tijdig gereed zijn en inhoudelijk goed. Ook hier geldt 'de basis op orde' en 'de lat omhoog'.
- Stimuleer dat scholen en bedrijven zelf keuzedelen kunnen maken en biedt ruimte voor de ontwikkeling van cross-sectorale kwalificatiedossiers. Uiteraard zonder dat het lopende project herziening kwalificatiedossiers vertraging oploopt.
- Initieer op sectorniveau een dialoog over toezicht, inclusief de kwaliteitsborging op de scholen als zodanig, de onderlinge samenhang en de relatie tussen intern en extern toezicht. Betrek daarbij de ervaringen in andere sectoren, zoals de accreditatiesystematiek in het hbo.
- Blijf stimuleren dat mbo-scholen van elkaar leren om de kwaliteit van het onderwijs en de onderwijsorganisatie te verbeteren.
- Stimuleer de inzet van innovatieve en moderne ict-toepassingen in het onderwijs.
- Maak vormen van verdergaande samenwerking tussen mbo-scholen ook juridisch mogelijk.

Aan de scholen:

- Zorg, met structurele bestuurlijke betrokkenheid, dat 'de basis op orde' blijft. Zie erop toe dat geïmplementeerde systemen en aanpakken in de bedrijfsvoering, de onderwijsorganisatie en het kwaliteitsmanagement aantoonbaar effectief zijn. Evalueer regelmatig de impact en opbrengsten van het werken met die systemen en aanpakken. Voorkom bureaucratie in de kwaliteitssystemen en zorg voor een praktische en doelgerichte aanpak. Benut de positieve ervaringen en goede voorbeelden op dit vlak bij een aantal mbo-scholen.
- Formuleer een verbeter- en implementatieagenda waarin de verschillende opdrachten voor de komende jaren ('de brede implementatieagenda') in onderlinge samenhang zijn uitgewerkt. Kom tot concrete activiteitenprogramma's voorzien van mijlpalen voor de periode 2014-2016.
- Zorg ervoor dat de examenprocessen binnen de school op orde komen dan wel blijven. Heb daarbij in het bijzonder aandacht voor de organisatie en aansturing van de examinering.
- Probeer 'de lat omhoog' te brengen, door bijvoorbeeld:
 - De mogelijkheden van ict-toepassingen in het onderwijs nadrukkelijker te benutten.
 - De ontwikkeling en positionering van teams en teamleiders een stap verder te brengen

door verschillen inzichtelijk te maken en daarop te sturen. Laat uitmuntende teams tot voorbeeld zijn voor andere teams.

- Het onderwijs niet alleen degelijk te houden maar ook eigentijds. Ontwikkel creatieve werkvormen om de mogelijkheden die de nieuwe definitie van onderwijstijd biedt daadwerkelijk te benutten.
- Maak de balans op van de lopende professionaliseringsprogramma's. Deze zijn naar ons oordeel weliswaar adequaat te noemen, maar er worden weinig substantiële nieuwe initiatieven genomen. Terwijl daar wel aanleiding toe is. Zo behoeft de professionalisering van docenten en teams op het vlak van curriculumontwikkeling en de inzet van moderne (pedagogische, didactische en technologische) inzichten en hulpmiddelen om het onderwijs te verbeteren, meer aandacht. Dat geldt ook voor de professionalisering van directeuren en bestuurders.
- Ontwikkel lange termijn Human Resources beleid voor de school. Onderdeel hiervan dient onder meer te zijn een strategische personeelsplanning die verder gaat dan het opvangen van 'gaten' in de bezetting.
- Richt de inspanningen om de doelmatigheid van het opleidingsportfolio te versterken, naast de interne en externe analyse van het portfolio, in de komende tijd nadrukkelijker op de afstemming en samenwerking met andere mbo-scholen en overige belanghebbende partijen.



>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Colleges van bestuur van roc's, aoc's en
vakinstellingen

Datum **27 NOV. 2013**
Betreft Interviewronde MBO15 2013-2014

Middelbaar Beroeps**Onderwijs**
IPC 2150Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl**Contactpersoon**

T.B.M. van den Boom

T +31 6 31 74 92 33
t.b.m.vandenboom@minocw.nl**Onze referentie**

565323

Geacht college,

Inmiddels heeft zowel de Tweede Kamer als de Eerste Kamer goedkeuring verleend aan het wetsvoorstel Doelmatige Leerwegen. Zoals u weet treedt deze wet met ingang van 1 augustus 2014 in werking.

Uit de rapportage van MBO15 "De basis op orde, de lat omhoog, het vervolg" is mij gebleken dat u op een voortvarende wijze aan de slag bent gegaan met de voorbereidingen van de invoering van de maatregelen die voortvloeien uit de wetwijziging Doelmatige Leerwegen. Een inzet die ook de komende jaren nodig is gelet op de onderstaande werkagenda:

- 2013/2014: voorbereidingen voor de implementatie van de maatregelen die voortvloeien uit de wetgeving doelmatige leerwegen.
- 2014/2015: realisatie implementatie.
- 2015/2016:
 - vervolg op de implementatiemaatregelen doelmatige leerwegen;
 - voorbereidingen op het in gebruik nemen van de herziene kwalificatiedossiers;
 - vrijwillige start van het in bedrijf nemen van herziene kwalificatiedossiers.
- 2016/2017: verplichte start van het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers.

Mijn planning is erop gericht om in juli 2014 in te stemmen met de herziene kwalificatiedossiers, voorzien van een positieve beoordeling door de Toetsingskamer. Mbo-instellingen die dat willen, kunnen vervolgens op 1 augustus 2015 de herziene kwalificatiedossiers in bedrijf nemen.

Interviewronde 2013-2014

Ik heb het Programmamanagement MBO15 verzocht ook tijdens het cursusjaar 2013/2014 de voortgang van de implementatievoorbereiding in kaart te brengen en daarbij in ieder geval de volgende thema's bij u te agenderen:

- bedrijfsvoering;
- professionalisering;
- doelmatigheid;

- kwaliteitsmanagement;
- onderwijskundige bedrijfsvoering;
- examinering - mede in verband met het lopende project professionalisering examenfunctionarissen - en
- herziening kwalificatiedossiers.

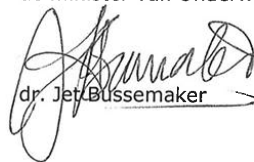
Onze referentie
565323

Het Programmamanagement MBO15 en ik achten het niet nodig dat u voor deze interviewronde een voortgangsrapportage levert. De gesprekken vinden plaats op basis van een gespreksagenda die het Programmamanagement opstelt. Op korte termijn ontvangt u deze vergezeld van een toelichting.

Ik heb het Programmamanagement MBO15 gevraagd uiterlijk begin april 2014 een generieke rapportage over de voortgang op te leveren.

Met vriendelijke groet,

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,


dr. Jet Bussemaker



Colofon

Focus op Vakmanschap: De basis gelegd, nu de lat omhoog
is een uitgave van:

Programmamanagement MBO15
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: (0318) 64 85 68

Gesprekken en tekstproductie: Iwan Basoski, (adviseur, directeur Leiderschaps- en managementontwikkeling, KPC Groep), Leo van den Hoek (adviseur, directeur Leo van den Hoek & Partners BV)

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

Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

April 2014

