



Voortgangsrapportage
kwaliteitsafspraken mbo,
augustus 2018

met volle zeilen.

MBOinbedrijf

Met Volle Zeilen

Voortgangsrapportage

Inhoud

	Ten geleide	5
1	Kwaliteitsafspraken 2015-2018: de context	7
2	Algemeen beeld	10
3	Professionalisering	16
4	Voortijdig schoolverlaten	18
5	Taal en Rekenen	19
6	Studiewaarde	20
7	Beroepspraktijkvorming	21
8	Herziening kwalificatiestructuur	22
9	Excellentie	24
10	Op weg naar 2019: de finale	26
11	Aanbevelingen	28

Ten geleide

Met Volle Zeilen is de derde voortgangsrapportage van *MBO in Bedrijf* over de kwaliteitsafspraken mbo. Deze kwaliteitsafspraken hebben een doorlooptijd van januari 2015 tot en met december 2018. De afspraken zijn een uitwerking van het bestuursakkoord dat de toenmalige minister in de zomer van 2014 heeft gesloten met de vereniging van mbo-scholen, de MBO Raad. Deze generieke rapportage levert een beeld van de uitvoering van de afspraken alsmede de resultaten ervan in het kalenderjaar 2017. En ook van de stand van zaken rond het verder op orde brengen respectievelijk houden van de basiskwaliteit en de verhoging van het kwaliteitsniveau van de opleidingen.

Binnen het arrangement kwaliteitsafspraken 2015-2018 hebben de mbo-scholen drie plannen opgesteld:

- kwaliteitsplan
- excellentieplan
- verbeterplan beroepspraktijkvorming

In de zomer van 2014 heeft de toenmalige minister tevens het programmamanagement *MBO in Bedrijf* ingesteld. Een team van zes leden is onder verantwoordelijkheid van een onafhankelijk programmamanager belast met de uitvoering van:

- de beoordeling van de plannen (kwaliteitsplan, excellentieplan en verbeterplan beroepspraktijkvorming);
- het jaarlijks in kaart brengen van de uitvoering van de geplande activiteiten en de opbrengsten ervan, onder andere door een gesprek met het College van Bestuur op basis van een voortgangsrapportage;
- het verzorgen van een rapportage voor elk van de individuele scholen in de vorm van een adviesbrief;
- het jaarlijks uitbrengen van een generieke rapportage ten behoeve van de minister.

De monitoring vindt plaats in de jaren 2016, 2017, 2018 en 2019 met uitzondering van het verbeterplan beroepspraktijkvorming. Die monitoring vindt plaats in 2017 en 2018.

De programmamanager heeft tevens de opdracht kansrijke activiteiten aan te jagen op het gebied van excellentie en thema's die geagendeerd zijn in de beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo* van juni 2014.

De realisatie van de kwaliteitsafspraken loopt synchroon in de tijd met de uitvoering van het laatste deel van de implementatieagenda van het Actieplan mbo 'Focus op vakmanschap 2011-2015'. Dat plan is in 2011 gepubliceerd, terwijl de implementatie in 2014 startte. Deze implementatieagenda omvat primair het in bedrijf nemen van de nieuwe kwalificatiedossiers. De scholen zijn sinds augustus 2016 verplicht deze dossiers te gebruiken. De realisatieperiode van het in bedrijf nemen van de nieuwe kwalificatiedossiers loopt tot uiterlijk 2020.

Een kwalificatiedossier vormt als het ware het programma van eisen op basis waarvan een opleiding wordt geassembleerd: programmering, inrichting en examinering. Het moge duidelijk zijn dat de invoering van de nieuwe dossiers niet los kan worden gezien van de onderwerpen uit de kwaliteitsafspraken. Reden voor *MBO in Bedrijf* om in de generieke rapportages ook aandacht te besteden aan de implementatie van de herziene dossiers.

Sinds het najaar van 2015 werken de mbo-scholen aan de realisatie van hun kwaliteits- en excellentieplannen. De focus van deze plannen is primair gericht op de zes thema's die de toenmalige minister heeft geagendeerd:

- professionalisering
- taal & rekenen
- beroepspraktijkvorming
- studiewaarde
- voortijdig schoolverlaten
- excellentie

Het arrangement kwaliteitsafspraken is dus geënt op een beperkt aantal thema's. Het risico daarvan is dat de focus bij de waardering exclusief gericht is op deze thema's. De context, het grote geheel, blijft dan buiten beschouwing. Om dat te vermijden kiest *MBO in Bedrijf* er sinds 2017 voor de voortgang en de geboekte resultaten te bezien in de context waarin de mbo-scholen werken. Daarmee worden de thema's geplaatst binnen de brede beleids- en werkagenda van de mbo-scholen, die zijn verankering vindt in het actieplan *Focus op vakmanschap* (2011) en de beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* (2014).

Deze keuze is een even logische als noodzakelijke gebleken. Immers, mbo-scholen actualiseren werkendeweg de thema's, sluiten thema's af en voegen nieuwe toe. Zij anticiperen voortdurend op de effecten van economische en maatschappelijke ontwikkelingen en in lijn daarmee op de dynamiek van de arbeidsmarkt, die gekenmerkt wordt door innovatie, de vraag naar vakmensen en de noodzaak van permanente beroepsgerichte scholing. En natuurlijk werpt ook het nieuwe bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef*, dat de minister in februari van dit jaar met de mbo-scholen heeft gesloten, zijn schaduw vooruit.

Focus op vakmanschap

Focus op vakmanschap kan worden gekarakteriseerd als een verbeter- en moderniseringsplan. De centrale doelstellingen zijn 'de basis orde' en 'de lat omhoog':

- De basis op orde: goed georganiseerde scholen, die niet verrast kunnen worden door onvoldoende kwaliteit van de opleidingen. Scholen dus, die *in control* zijn.
- De lat omhoog: werkendeweg verhogen van het kwaliteitsniveau van de mbo-opleidingen. Het begrip vakmanschap heeft niet alleen betrekking op de opleidingen, maar ook op een

organisatie die medewerkers stimuleert voortdurend te werken aan kwaliteitsverbetering en versterking van het innovatief vermogen.

De belangrijkste concrete acties die voortvloeien uit *Focus op vakmanschap* zijn:

- vergroting van de doelmatigheid van leerwegen door intensivering en verkorting van opleidingen;
- versterking van het intern- en extern portfoliobeleid (macrodoelmatigheid);
- versterking van de bedrijfsvoering, waaronder kwaliteitsmanagement;
- invoering van tevredenheidsmetingen onder leerlingen, medewerkers en bedrijven;
- centraal vastgestelde examens Rekenen, Engels en Nederlands;
- professionalisering van onderwijsgeveden, ondersteunende functionarissen, management en bestuur;
- herziening en invoering van de kwalificatiestructuur (met als noviteit de keuzedelen).

Ruim baan voor vakmanschap

De beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* borduurt voort op *Focus op vakmanschap* en voegt enkele nieuwe thema's daaraan toe. Naast de introductie van de kwaliteitsafspraken gaat het in *Ruim baan voor vakmanschap* onder andere om:

- verruiming van de mogelijkheden voor scholen om te voldoen aan de eisen voor onderwijstijd;
- excellentie;
- experimenten met cross-over kwalificaties;
- bijdragen aan regionale innovatie (onder andere door Regionaal Investeringsfonds);
- nieuwe doorlopende leerlijnen (vakmanschapsroute, beroepsroute);
- inzet ICT in het primaire proces;
- leven lang leren.

De realisatie van de doelstellingen van *Focus op vakmanschap* is inmiddels een feit. De basis is over het algemeen op orde. Er wordt ook hard gewerkt aan de verdere verhoging van de kwaliteitslat. Het beeld van *Ruim baan voor vakmanschap* is vanzelfsprekend gevarieerder: hier is veelal nog sprake van werk in uitvoering.

Trots, vertrouwen en lef

De nieuwe kwaliteitsafspraken 2019-2022 sluiten naadloos aan bij de stand van het mbo anno 2018:

- De scholen zijn zelf aan zet bij de keuze van de prioritaire thema's.
- De speerpunten van de minister kunnen op een natuurlijke wijze worden ingebed in de strategische programma's van de mbo-scholen.
- Het motto van het arrangement geeft op een even treffende als aansprekende wijze de opdracht van de mbo-scholen weer: het verworven vertrouwen behouden en verder uit-

bouwen, terecht trots op hetgeen in de afgelopen jaren tot stand is gebracht en lef tonen om nieuwe expedities te ondernemen.

- Het ambitieniveau is hoog, maar realistisch. Eén kanttekening is op zijn plaats: de realisatie van de doelstellingen van het beoogde aanbod aan beroepsgerichte scholing (in de wereld van beleid en bestuur 'leven lang ontwikkelen' genoemd) stelt specifieke eisen aan de scholen. De sleutel tot succes ligt in het waarmaken en operationaliseren van hetgeen met de mond en op papier wordt beleden. Alleen dan kan het beoogde ideaal gerealiseerd worden: het mbo niet alleen als een topschool voor jongeren en jongvolwassenen maar ook als leverancier van gecertificeerde programma-eenheden waarmee volwassenen hun positie op de arbeidsmarkt kunnen versterken.

Puzzelstukjes op hun plaats

Na ruim tien jaar geworsteld te hebben met de herziening van de kwalificatiedossiers, hebben de mbo-scholen sinds 2015 met aanwijsbaar succes gewerkt aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur, in combinatie met de doelstellingen van *Focus op vakmanschap* en *Ruim baan voor vakmanschap*. Dat blijkt onder meer uit de tevredenheidsmetingen onder leerlingen, medewerkers en leerbedrijven en uit de beoordelingen van de Inspectie van het Onderwijs. Dat is voor de scholen overigens geen reden om achterover te leunen. Kwaliteit leveren blijft altijd een vereiste dat aandacht vraagt. Zeker in een tijd, waarin de arbeidsmarkt steeds hogere eisen stelt aan mbo-gekwalficeerden en waarin de druk om op zo hoog mogelijk niveau te kwalificeren toeneemt. Die ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend ook effect op de eisen die hbo-opleidingen stellen. De kwaliteitsafspraken stimuleren de scholen de focus te houden op een verdere verhoging van de kwaliteit van de opleidingen en de organisatie. Zo vallen alle puzzelstukjes op hun plaats. Het vervolg op het lopende arrangement kwaliteitsafspraken biedt daarvoor meer dan voldoende mogelijkheden.

In een aantal gesprekken zijn traditiegetrouw wat kritische noten gekraakt over de figuur van de kwaliteitsafspraken en de voortgangsgesprekken die daarvan een vast onderdeel zijn. Daarmee is niets mis. Dat houdt bij iedereen de geest scherp en de focus gericht. Desondanks hebben ook dit jaar de voortgangsgesprekken in een constructieve sfeer plaatsgevonden: zakelijk, opbouwend, respectvol en plezierig zijn de trefwoorden. In de gesprekken ontstond een goed beeld van hetgeen is gerealiseerd en van wat nog op de werkagenda staat.

Een bijzonder jaar

Het jaar 2018 was een bijzonder jaar omdat:

- De scholen op weg zijn naar de finale. Het jaar 2018 is het laatste jaar van realisatie van de ambities en doelstellingen van het kwaliteits- en excellentieplan, waarover in de eindgesprekken in het voorjaar van 2019 zal worden gesproken.
- Er inmiddels een nieuw arrangement voorligt: het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef*, dat in de operationalisering zijn beslag krijgt in de periode 2019-2022.

Een arrangement overigens waarmee de mbo-scholen over het algemeen content zijn. Dit heeft alles te maken met de tijdige publicatie van het bestuursakkoord (februari 2018), de ruimte die het arrangement biedt rond beleidskeuzen en het integrale karakter ervan. Dat biedt de scholen de mogelijkheid, meer dan bij de aanvang van het vorige arrangement, het kwaliteitsplan als het ware te laten samensmelten met het eigen strategisch programma.

Gespreksobservaties: realiseren, actualiseren, sturen

Dit jaar lag het accent in de gesprekken met name op de borging en bijsturing van de maatregelen en op het maken van een verbinding met de nieuwe kwaliteitsagenda's. Dit in combinatie met de doorkijk naar het realiseren van de gestelde doelen aan het einde van de periode en wat daar nog voor nodig is. Daarbij komt onder andere aan de orde welke lessen geleerd zijn, welke thema's worden gecontinueerd, welke nieuwe accenten worden gelegd en welke nieuwe thema's worden opgevoerd.

De scholen schatten over het algemeen in dat de doelen die in 2015 zijn gesteld gerealiseerd worden, al is er nagenoeg overal wel een verschuiving of aanscherping geweest in doelstellingen. Blijvend punt van aandacht is dat het niet de maatregelen maar de resultaten zijn

die ertoe doen. Waarbij het wel zo is dat het denken in en focussen op resultaten anno 2018 veel sterker is dan bij de start van het programma drie jaar geleden. Deze ronde kwaliteitsafspraken heeft dus zeker het denken in termen van resultaten gestimuleerd. In lijn daarmee mag worden verwacht dat de plannen voor de nieuwe periode (2019 - 2022) nog meer 'smart' zijn opgesteld dan in 2015.

Veel mbo-scholen hebben hun informatievoorziening zodanig op orde dat ze 'onderweg' met stuurinformatie de teams optimaal informeren over resultaten bij thema's als voortijdig schoolverlaten en intern rendement. Zij vertalen de cijfers en percentages ook op een zodanige wijze dat opleidingsteams en docenten ermee uit de voeten kunnen. Dit laatste is van belang, enerzijds om de gevoelde kloof met bestuur en management te overbruggen (we werken aan hetzelfde: goed onderwijs) en anderzijds om de taakvolwassenheid van teams te vergroten en teams in staat te stellen hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs waar te maken.

De inhoud van de gesprekken is wat meer uiteen gaan lopen tussen de verschillende scholen. Dit sluit aan bij verschillen in het ontwikkelingsstadium, waarin de scholen zich bevinden. We komen hier later nog op terug.

Basis op orde

Focus op vakmanschap en Ruim baan voor vakmanschap hebben hun werk gedaan wat betreft de verhoging van het kwaliteitsniveau van het mbo. De versterking van het innovatief en responsief vermogen is nog in volle gang. In de komende jaren zal het mbo verder aan kracht en sterkte gaan winnen. Dat is in ieder geval een gerechtvaardigde verwachting.

Het realiseren van ambities en doelstellingen kost tijd, energie, kracht en doorzettingsvermogen. Op het moment echter dat het resultaat is geboekt, volgt de ontspanning en wordt de focus op andere domeinen gericht. Een gebruikelijke reflex. Vormbehoud is echter noodzakelijk. En het kan altijd nog in meer of mindere mate beter. Is het niet in de volle breedte dan toch ten aanzien van specifieke aspecten. De scholen zijn nu bezig met de realisatie van al dan niet geactualiseerde doelstellingen en ambities, het inbedden van de betreffende activiteiten in het 'going concern'. En met de oriëntatie op de volgende ontwikkelings- en werkfase, waarin de resultaten worden vastgelegd in het eigen strategisch programma en als een van de uitwerkingen ervan in het arrangement kwaliteitsafspraken 2019 - 2022.

Echter: continu scherp zijn op de basiskwaliteit, dus 'gewoon een goede school zijn', is en blijft een ijzeren randvoorwaarde voor succes. Om de lat omhoog te brengen, moet de basis op orde blijven.

Teams aan zet



De leus 'teams aan zet' klinkt goed en oogt modern. Het levert ook zeker een bijdrage aan het versterken van het eigenaarschap voor het onderwijs bij de onderwijsgeevenden. Maar achter deze beleidslogan is een complex besturingssysteem verborgen, dat de nodige vragen oproept:

- Is 'teams aan zet' een eigentijdse vormgeving van werknemerszelfbestuur?
- Zijn de teams zelfsturend of is er een chef d'équipe?
- Hoe realiseer je daadwerkelijke resultaatverantwoordelijkheid?
- Welke relatie is er tussen directeuren en opleidingsteams en hoe lopen de lijnen in de driehoek bestuur – directies – opleidingsteams?
- Hoe verlopen – als er geen directeuren zijn – de communicatie- en rapportagelijnen tussen bestuur en de onderscheiden opleidingsteams?
- Hoe is de relatie tussen staf en teams?
- Waar ligt de balans tussen centraal en decentraal sturen?
- Welke cultuuraspecten zijn belangrijk voor het succesvol vervullen van de veranderende rollen van de respectieve spelers?

Kortom een behoorlijk aantal fundamentele vragen. De observatie leert dat de besturen over het algemeen voortgang boeken in het uitlijnen van de organisatie, waarin de opleidings-teams *the kids on the block* zijn als het gaat om de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen, inclusief de begeleiding van de leerlingen. De slogan wordt gevuld. Veel scholen hebben nu een kader ontworpen en geïmplementeerd, waarbinnen de teams hun werk doen. Dit in combinatie met de productie en operationalisering van instrumenten die de teams in hun dagelijks werk ondersteunen en dienstbaar zijn in hun ontwikkeling naar een hoog niveau van taakvolwassenheid. In lijn met deze ontwikkeling zijn besturen in toenemende mate bereid verschillen tussen teams te accepteren en te differentiëren in aanpak, ondersteuning en sturing.

Ten slotte: onverlet deze noties blijft het vooralsnog een zoektocht om tot configuraties te komen die kwalitatief hoogwaardig en duurzaam zijn. En die het positieve verschil voor leerlingen merkbaar maken.

Verschillen in ontwikkeling



De inhoud van de gesprekken is zoals gezegd meer uiteen gaan lopen door de verschillen in ontwikkelingsstadium van de scholen. Grofweg is de volgende typologie te maken:

- 1 Scholen die de afgelopen jaren fors hebben geïnvesteerd in de kwaliteit van hun organisatie en het onderwijs. Zowel in het op orde houden en brengen van de basis als in de modernisering en verbetering van de kwaliteit van hun opleidingen. De kwaliteit is op orde. Kenmerken zijn:

- Een duidelijke en gedragen visie als richtinggevend kader.
 - Een meerjarige aanpak gericht op inhoud en organisatieontwikkeling.
 - Rust en focus in het proces van permanent verbeteren.
 - Een doordachte veranderstrategie in combinatie met de reductie van het aantal projecten.
 - Duidelijke sturing en verantwoording.
 - Goede balans tussen centraal en decentraal.
 - Veel aandacht voor leren, kennisdeling, maatwerk en eigen ruimte voor de teams.
 - Oog voor een manier om permanente innovatie te borgen.
- Een dergelijk kwaliteitsniveau versterkt het absorptievermogen en de innovatiecapaciteit.

2 Scholen die de afgelopen jaren stappen hebben gezet op het gebied van kwaliteitsverbetering. Dit zowel gericht op 'de basis op orde' als op onderdelen van 'de lat omhoog'. Deze acties zijn op zich succesvol, maar verdienen nog verbreding, verdieping en intensivering om een duurzame en verankerde stabiele basis te leggen.

Kenmerken:

- Dikwijls is er nog geen sprake van een doorleefde en algemeen gedragen visie.
- Veel zaken worden tegelijkertijd opgepakt.
- Er zijn geen dan wel te weinig strategische keuzen die focus bieden en/of een doordachte veranderstrategie ontbreekt.
- Dat gaat gepaard met een veelheid van projecten en programma's, van inzet op 'teams aan zet' en vaak ook met reorganisaties.
- Nieuwe zaken worden gestart zonder het bestaande goed af te ronden.

Samenvattend: het beoogde kwaliteitsniveau ligt in het vizier. Maar om het daadwerkelijk te bereiken is het noodzakelijk prioriteiten te stellen, focus aan te brengen, samenhang te versterken, de visie uit te dragen en werk in uitvoering af te ronden.

3 De derde groep scholen is nog op weg naar op basis van een visie werken aan verbetering van kwaliteit, innovatie en organisatieontwikkeling. De zoektocht richt zich op een effectieve veranderstrategie en op een goede balans tussen centraal en decentraal. Dit zijn bijvoorbeeld scholen die tijdens de beschreven periode het roer ingrijpend hebben omgegooid (andere besturingsfilosofie, organisatie-indeling opleidingsaanbod), bijvoorbeeld als reactie op bevindingen van de inspectie of sterke signalen vanuit de omgeving. Voor deze scholen geldt: doorontwikkelen, de visie werkbaar en werkzaam maken in de praktijk, focus aanbrengen en de veranderaanpak uitwerken.

Ten slotte: de verschillen in ontwikkelingsstadium zijn evident. Bindende factor is de inzet van alle scholen om 'gewoon een goede school te zijn'. Dit zowel wat betreft de basis op orde als het niveau van de onderwijskwaliteit.

De mars en de balans



De jaren negentig vormden voor het mbo het decennium van de institutionele moderni-

sering. Een periode die gekenmerkt werd door schaalvergroting, aanbodverbreding en de besturingsfilosofie van de autonome school. Het ideaal was eigen verantwoordelijkheid voor de onderwijskundige bedrijfsvoering, voor financiën, personeel, huisvesting, informatiehuishouding en planning van het aanbod. De regionale opleidingscentra, de vakscholen en de agrarische onderwijscentra zijn de resultante van dit even complexe als veelomvattende reorganisatieproces op systeemniveau.

Na deze mars door de instituties volgde die door de arena's van de onderwijsinhoud en de professionalisering van de bedrijfsvoering in de meest brede zin van het woord. De herziening van de kwalificatiestructuur was de drager van het proces van modernisering van programmering, inrichting en examinering. Een proces dat een groot beroep heeft gedaan op het verander- en incasservermogen van de scholen. Verder ging het in deze fase om de professionalisering van bestuur, management en personeel, het ontwerp en de implementatie van kwaliteitsmanagementsystemen, portfoliebeleid en de realisatie van eigentijdse huisvesting als tweede pijler. Dat alles gericht op een situatie, waarin met recht kan worden vastgesteld dat 'de basis op orde' is. Daarvan was medio 2015 generiek gesproken sprake. Zo blijkt ook uit rapportages van de Onderwijsinspectie.

De introductie van kwaliteitsafspraken in 2014 vormde als het ware de opmaat naar de volgende fase: de lat (verder) omhoog wat betreft de kwaliteit van de opleidingen. De eerste cyclus wordt in het voorjaar van 2019 afgerond, waarbij aansluitend de tweede cyclus start. Rustig wordt het nooit in het onderwijs. Zeker niet in een sector die zo dicht aanligt tegen samenleving en arbeidsmarkt. Dat is een gegeven, maar ook waar is dat de grote projecten van herstructurering en modernisering zijn afgerond. De focus kan nu worden gericht op permanente kwaliteitsverbetering en verdere versterking van de responsiviteit in de interactie met de vragen van de arbeidsmarkt. Daarbij zijn hybride leren, beroepsgerichte scholing, digitalisering en flexibilisering thema's die ertoe doen.

De vraag is nu: hoe kun je blijvend en continu innoveren? Hoe voorkom je dat het vernieuwingsproces inzakt na alle grote moderniseringsprojecten van de afgelopen jaren als gevolg van veranderingsmoeheid? Kortom: hoe vinden de mbo-scholen een goede balans tussen bestendigen en blijven vernieuwen? Hoe creëer je een permanente flow van verbetering in plaats van het uitvoeren van een serie verbeterprojecten? Vernieuwing dus als een doorlopende film, niet als een serie losse foto's bij elkaar geplakt in het grote projectenboek.

Werkgebied en innovatie

De regionale setting is allengs veel duidelijker geworden. Een aantal scholen heeft de organisatie veranderd om de sensitiviteit voor ontwikkelingen in het eigen werkgebied te versterken. En een duidelijker gezicht, aanspreekpunt, te hebben op het niveau van de locaties. Nagenoeg alle regio's kennen een *Economic Board* of een andere geïnstitutionaliseerde vorm van afstemming tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen.

Veel mbo-scholen zoeken aansluiting bij het hbo, soms ook bij universiteiten, om niet alleen de regionale agenda te volgen maar ook proactief te zijn als expertisecentrum voor een bepaald vakgebied of ontwikkeling. De daarvoor ingerichte practoraten en lectoraten vormen een aansprekende illustratie hiervan. Sectoren als Techniek, Agro-Food en Zorg kennen mooie voorbeelden van regionale verbanden en programma's.

Uit de gesprekken blijkt dat een groot aantal mbo-scholen de innovatie haalt uit de samenwerking met het bedrijfsleven. Veel scholen experimenteren samen met bedrijven of werken samen aan concrete vragen. Oplossingen worden vertaald naar het reguliere onderwijs. Wel werken de meeste scholen nog met een projectaanpak, er is nog geen sprake van de eerder bepleite 'innovatieflow'. Een kleiner deel van de mbo-scholen evalueert iedere periode het onderwijs en voert direct aanpassingen door.

Regionaal Investeringsfonds



Een positieve rol speelt het Regionaal Investeringsfonds. De programma's vormen een veel en goed gebruikt instrument om permanente samenwerking en co-creatie met bedrijven en maatschappelijke organisaties te realiseren, waarbij ook vaak gemeenten en provincies betrokken zijn. Het succes van het investeringsfonds is illustratief voor de groei naar volwassenheid van de mbo-scholen als het gaat om de samenwerking tussen school en bedrijf. In veel gesprekken worden de programma's ook genoemd als goede voorbeelden van een geslaagde en duurzame innovatie-aanpak. Zoals bekend zijn er de afgelopen decennia honderden projecten gestart, waarvan een groot deel hun einde vonden in het pakhuis van de gebroken dromen. En nu blijkt dat het ook anders en beter kan. Mooi. Maar ook noodzakelijk. Immers het bestaande dan wel dreigende tekort aan arbeidskrachten als gevolg van economische bloei en vergrijzing versterkt de urgentie om tot werkbare en werkzame arrangementen te komen tussen (clusters van) bedrijven en mbo-scholen. De vraag naar beroepsgerichte scholing zal dan ook fors zijn. Dit is het moment om te laten zien dat het mbo er niet alleen is voor jongeren en jongvolwassenen, maar ook voor vragen van de arbeidsmarkt wat betreft de beroepsgerichte scholing voor volwassenen.

De scholen hebben het interne scholingsaanbod inmiddels wel op orde. Kennisdeling tussen teams wordt meer en meer georganiseerd. Er worden peer reviews gehouden, lesbezoeken van teamleden bij elkaar en lesbezoeken over teams heen. Verder worden audits in toenemende mate aangevuld met eigen mensen die bij elkaar in de keuken kijken. Kortom, de setting wordt opener.

Interessant is dat in toenemende mate leerlingen betrokken worden bij het ontwikkelen van onderwijsprogramma's en de programmering van de beroepspraktijkvorming. Leerlingen worden dan bevraagd over onderwerpen waarover ze met verstand van zaken een oordeel kunnen geven.

Naast de gebruikelijke leiderschapstrajecten en individuele trainingen is bij de meeste scholen nu ook teamontwikkeling met aandacht voor de onderscheiden rollen en het eigenaarschap onderdeel van de professionaliseringsactiviteiten. Studieloopbaan en Burgerschap, examinering en pedagogisch-didactische scholing zijn vaste en prominente onderdelen van het aanbod aan professionaliseringstrajecten.

Het overgrote deel van de scholen bevindt zich nog in de fase van het brede HRM-niveau. Allengs is bij een toenemend aantal scholen sprake van Human Resources Development (HRD). Kenmerken daarvan zijn onder meer de 360 graden feedback gesprekken, feedback door leerlingen en strategische personeelsplanning.

Wat in negatieve zin opvalt is dat er nog weinig sprake is van een 'next level-inzet'. Dit ondanks het feit dat het thema professionalisering inmiddels ruim zes jaar een landelijk speerpunt is. Het scholingsaanbod, in de vorm van trainingen en cursussen, is wel op orde. Maar innovatieve stappen zijn we niet of nauwelijks tegengekomen. Persoonlijke ontwikkeling en employability zijn nog niet overal een normaal onderdeel van de gesprekscyclus. Ook het taboe om de docent als professional op resultaten aan te spreken is nog lang niet overal geslecht. Het wordt de hoogste tijd dat scholen het heft in eigen handen nemen en zelf iets als een lerarenregister inrichten. Wellicht komt nu pas de kern van 'taakvolwassenteams met professionele teamleden' dichtbij de individuele medewerkers, in die zin dat ze nu zelf professionele keuzes moeten maken over hun eigen ontwikkeling. Een 'next level-inzet' zou kunnen gaan over het definiëren van individuele- en teamresultaten, en vervolgens het heft voor professionalisering in eigen hand van de professional leggen, zodat zij in staat worden

gesteld die resultaten ook te halen. Wellicht is het werken met zogenaamde 'hybride' docenten (een docent die zijn werk op school combineert met een andere baan) een sleutel tot verdere innovatie van het personeelsbeleid en versterking van de mbo-school als moderne arbeidsorganisatie.

4

Voortijdig schoolverlaten

De inzet op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten is onverkort fors. Permanent werken scholen aan een sluitende aanpak om verzuim in beeld te krijgen en te houden. En om docenten en studie- en loopbaanbegeleiders te voorzien van instrumenten om leerlingen te volgen en geëigende maatregelen te nemen. Ook de samenwerking op het niveau van de regio's is verder geïntensiveerd.

Ondanks de geschetste inzet is sprake van een (lichte) terugval op de niveaus 3 en 4. Dit tot grote teleurstelling van de betreffende scholen. Daarbij komt dat het arsenaal aan maatregelen langzamerhand uitgeput raakt. De ondergrens is wel bereikt. Het gaat nu om de granieten voorraad die om nog meer maatwerk en nog intensievere maatregelen vraagt. De verklaring voor de (lichte) terugval wordt gezocht in het fenomeen 'groenpluk': in een periode van bloeiende economie worden leerlingen verleid om zonder diploma te gaan werken. Maar er wordt ook gemeld dat meer en meer studenten, ook in de hogere niveaus, een complexe persoonlijke problematiek met zich meedragen.

De doelgroep op niveau 2 wordt heterogener en de problematiek zwaarder. Dat het voortijdig schoolverlaten op dit niveau zo laag blijft mag een prestatie van formaat heten.

De geschetste problematiek leidt tot verdere stijging van investeringen in de professionalisering van docenten. Bijvoorbeeld op het gebied van pedagogisch-didactische competenties. Duidelijk is dat de druk op personeel en budget verder toeneemt, waarbij de effecten van de Wet op het toelatingsrecht nog niet in kaart gebracht kunnen worden. Een punt van zorg is dat de investeringen om voortijdig schoolverlaten te vermijden ten koste kan gaan van de opleidingen op niveau 3 en 4. Gaat een verder geïntensiveerde uitvalaanpak niet ten koste van de inspanningen die nodig zijn om kwalitatief goede beroepsopleidingen te verzorgen? Een punt dat ieders aandacht verdient.

Het hoofdstuk Taal & Rekenen van de voortgangsrapportage 2017 schetst de effecten van het landelijke rekenbeleid op diegenen die dagelijks hard werken om de mbo-studenten op het vereiste niveau te brengen wat betreft hun basisvaardigheden rekenen. De situatie is sindsdien niet verbeterd, integendeel. Dus hebben we dezelfde boodschap als vorig jaar: de nekslag die het rekenen is aangedaan is nog steeds voelbaar. Wel zijn boosheid en cynisme inmiddels omgeslagen in gelatenheid. Natuurlijk wordt er doorgewerkt, maar zolang de kwestie van de rekenexamens niet is geregeld blijft een deel van de leerlingen de kat uit de boom kijken. Niet voor het 'echie', dan ook geen prioriteit. Dat geldt overigens ook voor een deel van het management. Zo worden soms voorgenomen investeringen teruggetrokken, hetgeen weer leidt tot frustraties bij docenten die zich de laatste jaren erg hebben ingezet om rekenonderwijs op de kaart te zetten.

Het is treurig te constateren dat ondanks alle investeringen er nog geen perspectief is op de definitieve datum van het meetellen van de examens voor het diploma. Het lijkt erop dat leerlingen ook de dupe worden van de strijd die woedt tussen de vakdisciplines wiskunde en rekenen. Tussen het klassieke rekenen en rekenen binnen de beroepscontext. Tussen rekensommen maken om rekenvaardigheid te verwerven en de redactiesommen, die hoge taaleisen stellen. Wellicht begeven we ons op glad ijs, maar enkele observaties:

- Het beleid is ruim tien jaar geleden gestart om de basisvaardigheden rekenen op een hoger niveau te brengen.
- Met het referentiekader Meijerink is glashelder welke vaardigheden studenten op welk niveau moeten beheersen.
- Uit alle gesprekken die het Steunpunt taal en rekenen mbo met de onderwijsgeevenden op de scholen heeft gehad blijkt dat ingeroosterde rekenlessen, die met liefde worden gegeven door ter zake kundige rekendocenten, tot goede resultaten leiden.
- Pas als er een basis is, kan de fase van het rekenen binnen de beroepscontext starten.

Over het afschaffen van het centrale examen rekenen denken scholen verschillend. Sommige zijn er blij mee, andere zien op tegen het zelf maken van examens. Het beroepsgericht invullen van het rekenonderwijs vinden scholen vaak lastig, omdat binnen het beroep vaak niet alle vaardigheden toegepast kunnen worden.

Het Steunpunt taal en rekenen rondt eind december na ruim tien jaar zijn werkzaamheden af. In dat kader wordt op 27 november een conferentie gehouden. Het is te hopen dat dan inmiddels duidelijk is wanneer de examens meetellen voor het diploma.

In de voortgangsrapportage van 2016 hebben we een oproep aan de scholen gedaan om de aanpak van de studiewaarde een eerlijke kans te geven. We hebben in 2017 moeten constateren dat de gekozen systematiek in onvoldoende mate voldeed. Probleem was onder meer de relatie tussen de maatregelen en de uitkomst van de studiewaarde. Inmiddels is de conclusie dat de aanpak is mislukt. Dat is geen ramp, want niet alles wat men bedenkt biedt een resultaat dat beoogd wordt. Bovendien kan het eerste arrangement kwaliteitsafspraken beschouwd worden als een fase van pionieren, waarin werkendeweg blijkt wat werkt en wat niet. De studiewaarde-indicator werkt dus niet. Zoveel is duidelijk. Overigens wordt de onderliggende gedachte, er alles aan doen om studenten op een zo hoog mogelijk niveau uit te laten stromen, door iedereen erkend.

Studiewaarde is in de gesprekken slechts kort onderwerp van gesprek geweest. Soms bleek een school meer, soms minder dan verwacht ontvangen te hebben. Als spin-off hebben scholen wel meer de focus gericht op de doorstroom naar hogere niveaus. Sommige scholen brengen een koppeling aan tussen de gerealiseerde doorstroomcijfers en de studiewaarde-resultaten. Dat geeft in ieder geval inzicht.

In september 2018 beoordeelt *MBO in Bedrijf* voor de tweede en laatste keer de resultaten van de verbeterplannen beroepspraktijkvorming. Reden het thema slechts kort te bespreken tijdens deze rondgang.

Het algemene beeld is dat ondanks alle oorspronkelijke bezwaren tegen 'weer een plan' de gekozen aanpak prima rendeert. Ook bij scholen met goede tevredenheidsmetingen heeft de noodzaak de focus scherp te richten op de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming geleid tot een verdere stijging van de kwaliteit. De verbetering varieert van fors tot de punten op de spreekwoordelijke 'i'. En dat is waarop de leerling recht heeft: beroepspraktijkvorming van topkwaliteit.

Ook blijkt dat de aanpak een positief effect heeft op de kwaliteit die docenten leveren, de relatie tussen opleidingsteams en de leerbedrijven en de aandacht voor permanente verbetering van de kwaliteit. Meer informatie over dit thema volgt in de rapportage over beroepspraktijkvorming.

De implementatie van de herziene kwalificatiestructuur heeft ongeveer zijn beslag gehad. En is dus niet meer een specifiek speerpunt. Daarmee hebben de scholen een even complexe als forse klus geklaard.

De implementatie van de *keuzedelen* is echter nog niet uitgekristalliseerd. Aspecten die nog de nodige zorg en aandacht vragen zijn:

- De uiteindelijke selectie van de keuzedelen op het niveau van de school: welke keuzedelen hebben daadwerkelijk kwaliteit en leveren een aanwijsbare meerwaarde op voor de leerlingen ten behoeve van de versterking van de startpositie op de arbeidsmarkt of in het hbo.
- De logistiek: de planning en inroostering van de keuzedelen ook over de opleidingen heen, zodat keuzedelen toegankelijk zijn voor alle studenten van de school. Dit in combinatie met het bepalen van het aantal keuzedelen dat de school aanbiedt.
- De examinering.

De examinering van de keuzedelen levert veel kopzorgen op. Niet alleen wat betreft de organisatie, maar vooral als het gaat om het tijdsbeslag dat de examinering vraagt. Scholen geven aan dat de examinering exorbitant veel tijd kost, waardoor er te weinig tijd overblijft voor de uitvoering van de programma's, hetgeen uiteraard een negatieve invloed heeft op de kwaliteit. Dit probleem moet echt worden opgelost. Keuzedelen kunnen immers een mooi instrument voor innovatie vormen. We hebben bijvoorbeeld gezien dat veel keuzedelen worden ontwikkeld als onderdeel van de activiteiten die voortvloeien uit de deelname aan het Regionaal Investeringsfonds, internationalisering, excellentie en doorlopende leertrajecten naar het hbo, waarna ze worden opgenomen in de reguliere programmering.

Kortom: de keuzedelen zijn een waardevol onderdeel van de mbo-opleidingen. Alle redenen om snel de belemmeringen in de regelgeving, die het leveren van volwaardige en kwalitatief goede programma's in de weg staan, weg te werken. Het gaat dan naast de regelgeving rond examinering ook over de koppeling tussen keuzedelen en kwalificatiedossiers. Deze verplichte koppeling kan voor scholen beperkend werken. Het is goed om te onderzoeken wat de consequenties zijn van het loslaten van deze verplichting.

Nu het moment is aangebroken waarop de herziening zijn beslag heeft gekregen en er sprake is van een stabiele, uitgekristalliseerde situatie, ontstaat ruimte om verdere verbeteringen en innovaties te realiseren. Daarbij gaat het in ieder geval om:

- Productie van certificaten, in eerste aanleg inzetbaar voor de beroepsgerichte scholing.
- Verbreding van kwalificaties op niveau 2 in verband met wijzigingen in de vraag vanuit de arbeidsmarkt.
- Kwalificaties, waarbij de zogenaamde regionale component een plaats krijgt.

Vanzelfsprekend zal dat met wijsheid en verstand moeten plaatsvinden. Niemand zal immers terugverlangen naar de rommelige herziening die in de eerste jaren van het proces (2004 – 2013) zo kenmerkend waren.

In de voorgangsrapportage 2017 schreven wij over excellentie in het mbo: 'de beer is los'. Het merendeel van de scholen bleek echt goed op dreef te zijn met de realisatie van excellentieprogramma's zoals die beoogd zijn als onderdeel van de kwaliteitsafspraken. Deze beweging zet verder door:

- Het merendeel van de mbo-scholen zet daadwerkelijk in op de realisatie van excellentieprogramma's voor leerlingen die meer willen en meer kunnen.
- Een groep scholen beschouwt excellentie als een vorm van algemene talentontwikkeling.

MBO in Bedrijf rekent de laatstgenoemde programma's niet tot het domein van excellentie. In onze optiek is talentontwikkeling een intrinsieke opdracht van elk onderwijs. Te beginnen bij het basisonderwijs.

Bij excellentie gaat het zoals aangegeven om leerlingen die meer willen en kunnen. Extra programma's die de startpositie op de arbeidsmarkt of in het hbo versterken. Netwerken van leerlingen waarin extra geïnvesteerd wordt, zoals dat ook gebeurt bij leerlingen die zich aan de zogenaamde onderkant van het opleidingsniveau bevinden.

Waar excellentiebeleid tot bloei komt, vormt het in veel gevallen een katalysator voor innovatie van andere opleidingen. Experimenten in afgezonderde situaties kunnen bij positieve resultaten leiden tot aanpassingen van de reguliere programma's. Een aantal scholen heeft de ambitie uit te groeien tot expertisecentrum en fungeert als ontwikkelingsmotor in de regio in samenwerking met gelijksoortige expertisecentra verbonden aan branches, hogescholen en zelfs universiteiten.

Een belangrijk neveneffect is dat succesvolle excellentieprogramma's een extra impuls geven aan de persoonlijkheidsontwikkeling van leerlingen. Ze nemen makkelijker initiatieven, etaleren hun ideeën door pitchen en presenteren, leren nog beter samenwerken en coördineren. En bij een aantal scholen komt de leerling in beeld als medeontwikkelaar van excellentie. Dat alles bevordert zelfkennis en zelfvertrouwen. Zoals succesvolle excellentieprogramma's ook een positief effect hebben op het imago en de marktpositionering van mbo-scholen.

Verdieping en kennisdeling

Excellentie is een nieuw thema in het mbo. Reden voor experts van mbo-scholen kennis te vergaren, die te verdiepen, te delen en vast te leggen. Een team van auteurs afkomstig uit het mbo en het hoger onderwijs heeft inmiddels de volgende publicaties verzorgd:

- *Selectie voor excellentieonderwijs*
- *Programma's voor excellentieonderwijs*
- *Docent in excellentieonderwijs*



Daarnaast heeft een team van auteurs uit het mbo met externe ondersteuning het werkboek *Word gewoon excellent* gemaakt.

Het begin is er dus. De komende jaren is het zaak ook op het niveau van lectoraten en practoraten te werken aan verdere kennisontwikkeling en -distributie.

Netwerk MBO Excellent

In het nieuwe arrangement kwaliteitsafspraken 2019 - 2022 is geen budget meer apart geormerkt voor excellentie. Dat geheel in lijn met de onderliggende besturingsfilosofie, waarbij de scholen immers aan zet zijn. Omdat het excellentiebudget niet meer is geormerkt bestaat, zo leert de ervaring, altijd het risico op terugval. Om dat te vermijden heeft een aantal mbo-scholen het initiatief genomen tot een netwerk *MBO Excellent*. Als voorbeeld heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo gediend. Het netwerk beoogt samen met mbo-scholen die daarvoor interesse hebben het excellentiebeleid de komende jaren verder te ontwikkelen, te verankeren en te verduurzamen, waardoor studenten die dat willen en kunnen de mogelijkheid hebben hun positie verder te versterken. Tot medio 2019 faciliteert *MBO in Bedrijf* dit netwerk, zodat sprake is van een kansrijke startpositie.

Op het moment van het schrijven van deze voortgangsrapportage breken voor de scholen de laatste maanden aan van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken 2015 - 2018. Dit gevolgd door de productie en oplevering van de laatste resultaatsrapportage. Deze rapportage zal niet alleen betrekking hebben op het jaar 2018 maar op de gehele doorlooptijd van het arrangement. We hebben de scholen gevraagd in de eindrapportage:

- Naast de gerealiseerde resultaten (zoveel mogelijk uitgedrukt in cijfers) bondig te rapporteren over de startsituatie en de beoogde resultaten.
- Te reflecteren op de (redenen voor) de niet behaalde resultaten en de maatregelen en acties die effectief zijn gebleken.
- Voor 'Excellentie' een opsomming te geven van gerealiseerde of onderhanden zijnde trajecten, waarbij het voldoende is die trajecten te benoemen die voldoen aan de criteria uit de Regeling (geselecteerde studenten, extra onderwijstijd en bewijs van afsluiting in verband met civiel effect).
- Een beeld te schetsen van de ontwikkeling die de school heeft doorgemaakt in de planperiode 2015 - 2018 en daarop te reflecteren. Hierin kunnen onderwerpen aan de orde komen als:
 - de mate waarin in de instelling 'de basis verder op orde is' gebracht (waaronder de organisatie van de examens);
 - het effect van de invoering van de gemoderniseerde kwalificatiestructuur op de kwaliteit, de civiele waarde en aantrekkelijkheid van de opleidingen;
 - de ontwikkeling van de innovatiecapaciteit en het implementatievermogen in deze periode;
 - het kwaliteitsbesef op de instelling;
 - de ervaringen met het in positie brengen van de opleidingsteams, vooral waar het gaat over het realiseren van de relatie tussen de opleidingsteams en het instellingsniveau.

Zicht op uitvoering en ontwikkelingsdynamiek

De generieke slotrapportage die *MBO in Bedrijf* in het voorjaar van 2019 uitbrengt zal in lijn met deze inzet een beeld geven van de uitvoering, de resultaten ervan en de ontwikkelingsdynamiek gedurende de looptijd van het arrangement. Ontwikkelingsdynamiek hier bedoeld als typering van de activiteiten gericht op actualisering van de planvorming, afronding van thema's en start van nieuwe. En wat betreft de effecten op de organisatie op aspecten als innovatie- en implementatiecapaciteit, inzet van opleidingsteams, planning en control etc. Daarmee wordt beoogd niet alleen de resultaten in beeld te brengen van de gepleegde

inzet maar ook de effecten ervan op de organisatie, de interne relaties en de relaties met de externe partijen. Zeg maar de eerste bouwstenen ten behoeve van een kennisbasis als het gaat om het fenomeen kwaliteitsafspraken, waarvan zowel de scholen als de minister profijt kunnen hebben.

Finale en start

De laatste maanden van de uitvoering van de kwaliteitsafspraken 2015 - 2018 lopen synchroon met de voorbereiding en oplevering van de kwaliteitsagenda's voor de periode 2019 - 2022. Op het moment van de start van de uitvoering ervan gaat de laatste generieke rapportage van *MBO in Bedrijf* in productie. Zo sluiten beide fasen mooi op elkaar aan. Immers: er is wel sprake van continuïteit, niet van dubbeling.

Kwaliteitsafspraken in ontwikkeling

Het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* steunt op een stevige basis. De waardering van de scholen is over het algemeen positief, zo is tijdens de gesprekken gebleken. Dit vooral vanwege de mogelijkheid eigen keuzen te maken en een integrale aanpak te hanteren. Wie de aanbevelingen van *MBO in Bedrijf* uit 2016 en 2017 kent, zal niet verbaasd zijn over het feit dat ook vanuit onze optiek er alle reden is voor positieve waardering. Ook het feit dat de kwaliteitsagenda's worden geënt op een drietal uitgangspunten in plaats van specifieke thema's biedt alle mogelijkheid tot eigen keuzen. Uiteraard mede op basis van vragen uit de interne en externe omgeving. De drie speerpunten passen op natuurlijke wijze binnen de kwaliteitsagenda van elke mbo-school. Kortom: het bestuursakkoord van 2018 is een werkbaar en, naar wij aannemen, productief en effectief arrangement, waarmee de pioniersfase die kenmerkend was voor 2015 - 2018 definitief wordt afgesloten.

Traditiegetrouw sluit ook deze rapportage af met aanbevelingen aan de minister en aan de scholen. *MBO in Bedrijf* volstaat in deze fase met slechts enkele aanbevelingen. De overwegingen daarbij:

- De scholen hebben elk een eigen advies ontvangen in de zogenaamde adviesbrief.
- In hoofdstuk 10 van deze rapportage hebben we aangegeven welke aanpak we hanteren in de laatste gespreksronde in het vroege voorjaar van 2019.
- De adviezen die we in 2016 en 2017 hebben gegeven over nieuwe kwaliteitsafspraken zijn al verwerkt in de aanpak rond het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef*.
- De inhoud van hoofdstuk 2 (Algemeen beeld) is als het ware één doorlopend advies over de verdere aanpak en ontwikkeling op het niveau van de individuele mbo-scholen.

We beperken ons derhalve tot een beperkt aantal aanbevelingen.

Aan de minister:

- **Maak een einde aan de periode van het voortdurend uitstellen van het laten meetellen van de resultaten van de rekenexamens. Geef de scholen en de leerlingen perspectief.** Het bij voortdurend uitstellen demotiveert niet alleen docenten en leerlingen, maar hindert ook het ontwikkelingsperspectief van mbo-leerlingen op de arbeidsmarkt en in het hbo. Een goede beheersing van rekenvaardigheden is immers onmisbaar.
- **Maak op korte termijn een start met een lerarenregister dat zich specifiek richt op het mbo.** Een lerarenregister kan een deugdelijk instrument zijn om de kwaliteit van onderwijsgevendens te waarborgen. De inspanningen van de afgelopen jaren om één register in te richten voor docenten in po, vo en mbo zijn mislukt. Wij bevelen aan op korte termijn een start te maken met de inrichting van een register speciaal voor onderwijsgevendens in het mbo, en dit samen te doen met de vereniging van mbo-scholen (de MBO Raad) en de beroepsvereniging van onderwijsgevendens in het mbo (de BVMBO). Het specifieke karakter van de bevoegdheids- en bekwaamheidsregeling voor het mbo rechtvaardigt deze stap.
- **Wees attent op de steeds stijgende uitgaven van de scholen voor de activiteiten op het gebied van studie- en persoonlijke begeleiding.** Bevorder dat ook andere partijen hun bijdrage leveren.

- Bevorder de verdere ontwikkeling en uitvoering van excellentieprogramma's voor leerlingen die dat willen en kunnen.
- Onderzoek de consequenties van het loslaten van de verplichte koppeling tussen keuzedeel en kwalificatie.

Aan de scholen:

- Zorg er voor dat het tijdsbeslag van de examinering van keuzedelen fors wordt gereduceerd, zodat meer dan voldoende tijd resteert voor de lesprogramma's.
- Bevorder ook in de komende jaren de ontwikkeling en uitvoering van excellentieprogramma's voor leerlingen die meer willen en meer kunnen.
- **Geef een praktisch vervolg aan het rapport van de Onderwijsraad over professionele ruimte in het onderwijs¹.** Veel scholen zijn op zoek naar een goede balans tussen enerzijds zeggenschap van docenten (centraal-decentraal, taakvolwassenheid, vrijheid binnen kaders) en anderzijds een vorm van resultaatsturing en verantwoording. Het motto 'teams aan zet' roept een groot aantal vragen op, dat we in deze rapportage hebben geformuleerd (zie pagina 12). In het rapport over professionele ruimte gaat de Onderwijsraad in op de mogelijkheden om professionals (docenten) gezamenlijk meer zeggenschap te geven. Wij bevelen de scholen aan een praktisch vervolg te geven aan het rapport van de Onderwijsraad, met name gericht op het beantwoorden van deze vragen.

¹ Een ander perspectief op professionele ruimte, rapport Onderwijsraad (september 2016).

Colofon

Met Volle Zeilen – 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 60

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

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

Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

Augustus 2018

