MBO15

Programma
management

Focus op Vakmanschap in bedrijf

Focus op Vakmanschap in bedrijf

MBO15
Programma
management

Inhoud

1 Inleiding *5*
- 1.1 De context *5*
- 1.2 'Ruim baan voor vakmanschap' *6*
- 1.3 Bestuursakkoord *6*
- 1.4 Opdracht MBO15 *6*
- 1.5 Aard en aanpak gespreksronde 2015 *7*
- 1.6 Opbouw rapportage *8*

2 Stand van zaken op hoofdlijnen *9*
- 2.1 Focus op Vakmanschap: de opbrengst *9*
- 2.2 De trends anno 2015 *11*
- 2.3 Focus op Vakmanschap: algemene stand van zaken *13*
- 2.4 'De basis gelegd, de lat verder omhoog'? *14*

3 De thema's in beeld *17*
- 3.1 Onderwijs *17*
- 3.2 Onderwijskundige bedrijfsvoering *19*
- 3.3 Professionalisering *21*

4 Samenvatting en conclusies *25*
- 4.1 Algemeen *25*
- 4.2 Onderwijs *25*
- 4.3 Onderwijskundige bedrijfsvoering *27*
- 4.4 Professionalisering *27*

5 Aanbevelingen *29*
- 5.1 Aan de mbo-scholen *29*
- 5.2 Aan de minister van OCW *30*

6 Slotwoord *32*

Bijlage: Brief ministerie van OCW inzake 'Afsluitende gespreksronde MBO15' *33*

1 Inleiding

1.1 Context

Hoogwaardig middelbaar beroepsonderwijs is van groot belang voor de Nederlandse economie. De beschikbaarheid van goed gekwalificeerde mbo'ers is een belangrijke voorwaarde voor een duurzaam en hoog niveau van welvaart en welzijn in Nederland. De talenten van jongeren moeten optimaal worden ontwikkeld en benut. Het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap', gepubliceerd in 2011, heeft dan ook als doel de kwaliteit en vitaliteit van het mbo te versterken.

Concreet is het beoogde eindresultaat van het Actieplan als volgt te omschrijven:

- Mbo-gekwalificeerden 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 hoger beroepsonderwijs en een realistisch vooruitzicht 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 het vervolgonderwijs. Een substantiële vergroting van de doorstroom van vmbo/mavo-leerlingen naar mbo-4.
- Onderwijs dat respect en vertrouwen afdwingt bij leerlingen, ouders, bedrijven, hoger beroepsonderwijs, stad en regio.

De route naar dit eindresultaat vraagt van de mbo-scholen in essentie twee zaken: 'de basis op orde' en 'de prestatielat omhoog'. Daarbij richt 'Focus op Vakmanschap' zich als *verbeterprogramma* op drie deelterreinen: onderwijs (van werving tot en met diplomering), bedrijfsvoering en professionalisering. De implementatieagenda die voortvloeit uit het Actieplan omvat de volgende onderdelen:

1. De wetgeving doelmatige leerwegen (ingevoerd op 1 augustus 2014), met als onderdelen: intensiveren, verkorten, entreeopleiding en einde van de drempelloze instroom op niveau 2, wettelijke verankering van tevredenheidonderzoeken onder leerlingen, bedrijven en medewerkers.
2. De wetgeving macrodoelmatigheid.
3. Het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers (verplicht per 1 augustus 2016).
4. De bestuursakkoorden professionalisering van 2011 en 2012.
5. Het nieuwe bekostigingsmodel (de 'cascade').

De facto maken ook de centraal ontwikkelde en vastgestelde examens Nederlands, Engels en rekenen onderdeel uit van deze implementatieagenda.

1.2 'Ruim baan voor vakmanschap'

In haar brief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo* (juni 2014) heeft de minister van OCW haar visie op het mbo verder uitgewerkt. De brief staat nadrukkelijk in het verlengde van 'Focus op Vakmanschap'. Ook deze brief vraagt aandacht voor duurzame kwaliteitsverbetering op de deelterreinen onderwijs, bedrijfsvoering en professionalisering. Met haar pleidooi voor (onder andere) de beroepsroute, de vakmanschapsroute, 'cross-over' kwalificaties, regionale keuzedelen, de inzet van ICT in het onderwijs (zoals afstandsleren) en de introductie van nieuwe bestuursmodellen geeft de minister een impuls aan de verdere modernisering en kwaliteitsverbetering van de mbo-opleidingen. Tevens vraagt de minister in deze brief aandacht voor excellentieprogramma's in het mbo. Al met al is er sprake van prolongatie, verdieping en verbreding van de beleidsdoelstellingen van 'Focus op Vakmanschap'.

1.3 Bestuursakkoord

Als uitwerking van haar visiebrief heeft de minister in juli 2014 wederom een bestuursakkoord met de scholen gesloten. De in het akkoord vastgelegde afspraken beogen het prestatieniveau van de mbo-scholen verder te verhogen. Elke school stelt daartoe een 'kwaliteitsplan' op. Dit plan is de facto een prestatieplan. Voor de uitvoering van dit plan zijn extra middelen beschikbaar. De beoordeling en monitoring ervan heeft de minister belegd bij het programmamanagement 'MBO in Bedrijf'.

1.4 Opdracht MBO15

MBO15 is een tijdelijk en compact programmamanagement, ingesteld door de minister van 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 de uitvoering 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 van MBO15 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 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 op basis van de door de scholen ingediende voortgangsrapportages).
- *De basis gelegd, nu de lat omhoog* (mei 2014, naar aanleiding van de derde gespreksronde).

Op verzoek van OCW heeft MBO15 daarnaast 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 beoordeling 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, in coproductie met het Steunpunt Taal en Rekenen mbo, rapportages uitgebracht over het rekenonderwijs van de mbo-scholen (*Over rekenen gesproken*, januari 2014 en *Over rekenen gesproken, het vervolg*, januari 2015). Verder heeft MBO15 op verzoek van OCW een rapportage uitgebracht over het portfoliobeleid van de mbo-scholen (*Portfoliobeleid in het mbo*, februari 2014).

De voorliggende rapportage bevat onze bevindingen en aanbevelingen naar aanleiding van de vierde en tevens laatste gespreksronde over de implementatie van het Actieplan mbo.

1.5 Aard en aanpak gespreksronde 2015

De gesprekken met de besturen zijn gevoerd door de twee '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 is verzorgd door de projectsecretaris, Gerda Mol Korving.

Voor deze vierde en laatste gespreksronde is de besturen een gespreksagenda toegestuurd met de thema's die centraal staan in het Actieplan en op de implementatieagenda (zie de in de bijlage opgenomen brief van het ministerie van OCW aan de besturen van de mbo-scholen).

In de eerste twee gespreksrondes (2012 en 2013) stonden vooral de in het kader van het Actieplan mbo lopende en voorgenomen acties binnen de scholen centraal. De derde gespreksronde (2014) stond met name in het teken van de intussen met die acties geboekte *resultaten* en de vraag of de scholen klaar waren voor de uitvoering van het Actieplan.
In de afsluitende gespreksronde is in essentie met de scholen stilgestaan bij de vraag wat het Actieplan, en de uitvoering daarvan tot nu toe, heeft opgeleverd. Daarnaast is uiteraard, evenals in vorige jaren, een 'foto' gemaakt van de actuele stand van zaken en de door de scholen geboekte voortgang op de verschillende onderdelen. Tot slot is ook bij ieder gesprek kort naar de toekomst gekeken: de aankomende periode van uitvoering van het bestuursakkoord 2014, waarvan de doorlooptijd de periode 2015 tot en met 2018 omvat.

Zoals gebruikelijk hebben de besturen naar aanleiding van het gesprek elk een individuele, vertrouwelijke adviesbrief ontvangen met bevindingen en aanbevelingen van het interviewteam. Verder wordt deze generieke rapportage opgeleverd.

Net als in de afgelopen jaren verliepen de gesprekken in deze ronde plezierig, zakelijk en constructief. Ook nu zijn de gesprekken door de bestuurders als nuttig ervaren, stonden zij open voor de suggesties en adviezen van het interviewteam en hebben wij een goed beeld kunnen krijgen van de stand van zaken.

1.6 Opbouw rapportage

De opbouw van deze rapportage is verder als volgt:

- In hoofdstuk 2 staan we in algemene zin stil bij de stand van zaken en voortgang van de uitvoering van het Actieplan mbo en de bredere implementatieagenda.
- In hoofdstuk 3 beschrijven we de specifieke stand van zaken en voortgang op de drie deelthema's onderwijs, bedrijfsvoering en professionalisering.
- Hoofdstuk 4 bevat een resumé van onze bevindingen en conclusies.
- Hoofdstuk 5 bevat onze aanbevelingen aan de scholen en aan de minister.
- In hoofdstuk 6 blikt het interviewteam kort terug op de afgelopen jaren.

2 Stand van zaken op hoofdlijnen

2.1 Focus op Vakmanschap: de opbrengst

In de gespreksronde 2014 luidde de startvraag: 'Are you ready to go?' Oftewel: bent u als mbo-school klaar voor de implementatie van de verschillende onderdelen van het Actieplan mbo? Voor de afsluitende ronde is, behalve de gebruikelijke vraag naar de stand van zaken, aan de besturen de vraag gesteld 'Wat heeft Focus op Vakmanschap u gebracht?'. Hierna een schets van de op dit punt gedeelde reflecties.

Focus

Het Actieplan heeft volgens veel besturen de focus binnen hun scholen op de kwaliteit van het onderwijs, de daaraan ondersteunende bedrijfsvoering en de professionaliteit van organisatie en medewerkers versterkt. En het heeft bijgedragen aan het besef dat voor duurzame kwaliteitsverbetering de 'basis' op orde moet zijn alvorens de 'prestatielat' omhoog kan worden gebracht. Het Actieplan heeft er volgens veel besturen verder toe bijgedragen dat noodzakelijke keuzes rond onderwijs, bedrijfsvoering en professionalisering scherper bloot zijn komen te liggen en daardoor bewuster zijn gemaakt. Zo is het beleid met betrekking tot de samenstelling van het opleidingenportfolio de afgelopen jaren meer gebaseerd op de kwaliteit, efficiency, herkenbaarheid, arbeidsmarktrelevantie en doorstroomrelevantie van het aanbod.

Aan de eventuele uitbreiding van het portfolio liggen in toenemende mate omgevingsanalyses ten grondslag. In het verleden werden dit soort keuzes vooral ingegeven door groeistrategieën. Ook beslissingen over de aanschaf van systemen voor de onderwijskundige bedrijfsvoering[1] (leerlingvolgsystemen, activiteitenplanning, roostering) zijn in de afgelopen jaren meer geënt op de functionaliteit van deze systemen in het licht van verbetering van de basiskwaliteit van de school. Bij keuzes rond het professionaliseringsaanbod hebben de scholen meer aandacht besteed aan versterking van de onderwijskundige expertise van docenten, teams, management en ondersteuning. Besturen zijn zich gaande de voorbereiding en uitvoering van Focus op Vakmanschap, nadrukkelijker gaan bemoeien met de kwaliteit van de onderwijskundige bedrijfsvoering (waaronder bijvoorbeeld de organisatie en aansturing van de examenprocessen) en schromen niet om daarin, indien nodig, te interveniëren.

[1] Onder 'onderwijskundige bedrijfsvoering' verstaan wij het geheel aan systemen, procedures, structuren en instrumenten die ondersteunend zijn aan het primaire proces van de mbo-school en de daarin te onderscheiden deelprocessen: werving, intake, plaatsing, onderwijsontwikkeling, programmering, planning, onderwijsuitvoering, examinering en diplomering.

Katalysator

'Focus op Vakmanschap' heeft er binnen veel scholen verder toe bijgedragen dat initiatieven die noodzakelijk waren om de kwaliteit op orde te brengen, in een stroomversnelling kwamen. Het Actieplan zorgde daarbij voor onderstreping van de noodzaak, onontkoombaarheid en onomkeerbaarheid van die bewegingen en initiatieven. Focus op Vakmanschap is in dit opzicht voor de ene school ingrijpender geweest dan voor de andere.

Referentiekader

Behalve katalysator voor initiatieven om de kwaliteit, bedrijfsvoering en professionaliteit van organisatie en medewerkers op een hoger plan te brengen, vormt 'Focus op Vakmanschap' ook een belangrijk referentiekader voor koers en beleid van veel mbo-scholen in meer algemene zin. Doordat het Actieplan en de daaruit voortvloeiende implementatieagenda het karakter heeft van een verbeterprogramma, is het voor de scholen een ijkpunt bij de uitwerking, implementatie en monitoring van hun eigen strategische koers. Voorts wordt daarmee bevorderd en gewaarborgd dat 'de basis' van de school duurzaam op orde komt, en bevat deze de noodzakelijke ingrediënten om 'de prestatielat' voor de school verder omhoog te brengen.

Scherpte

Voorts geven veel besturen aan, dat 'Focus op Vakmanschap' hen heeft geholpen om bij de uitwerking, implementatie en monitoring van de geformuleerde acties scherper te zijn op te behalen resultaten. Het Actieplan heeft binnen veel scholen de dialoog over onderwijskwaliteit en het belang van resultaatgerichtheid bij de verdere verbetering daarvan, versterkt.

Focus op ambacht en vakmanschap

'Focus op Vakmanschap' heeft ook in letterlijke zin gebracht wat het beoogde. Het Actieplan heeft ertoe bijgedragen dat de mbo-scholen veel meer aandacht hebben voor de kwaliteit van hun opleidingen en het inhoudelijke en vakmatige niveau waarmee zij leerlingen 'afleveren'. Er wordt veel gerichter gekeken naar mogelijkheden de inrichting, programmering en uitvoering van het onderwijs te verbeteren. Zo is er bijvoorbeeld meer aandacht voor de kwaliteit en organisatie van de intake, de examinering en de beroepspraktijkvorming. Dat laatste is overigens ook een thema waarin scholen de komende jaren van plan zijn verder te investeren. Noodzakelijk, zo komt ons voor. Op de tweede plaats kenmerkt ook de professionele cultuur van veel scholen zich in toenemende mate door focus op praktische kwaliteitsverbetering. Het in bedrijf nemen van de herziene dossiers betekent opnieuw zorgdragen voor de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen. Daarbij zijn over het algemeen niet meer onderwijsideologieën leidend, maar staat het op ambachtelijke wijze maken van onderwijs voorop.

Eigen koers als kader

Het Actieplan mbo is wat ons betreft een voorbeeld van effectief opereren vanuit overheidszijde. Als verbeterprogramma heeft het de scholen in staat gesteld de eruit voorvloeiende

implementatieagenda in te bedden in de eigen strategische koers. De visiebrief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo* lijkt dezelfde functionaliteit te kunnen krijgen. Het kwaliteitsplan per mbo-school is een eerste belangrijke casus om daaraan vorm en inhoud te geven. Tegelijkertijd is het noodzakelijk dat het ministerie kritisch kijkt naar nut en noodzaak van incidentele overheidsinterventies en de administratieve uitwerking van beleid. Wat dit laatste betreft is het rekenbeleid, vanwege de bewerkelijke administratieve belasting, een voorbeeld van hoe het niet moet.

2.2 De trends anno 2015

Net als in 2014, valt ook dit jaar een aantal onderliggende trends waar te nemen wat betreft de wijze waarop de scholen werk maken van 'Focus op Vakmanschap'.

Van bestuur naar bestuurlijk management

Colleges van Bestuur beseffen in toenemende mate dat de kwaliteit van het onderwijs en de bedrijfsvoering van hun school alsook de professionalisering van management, onderwijsgevenden en ondersteuners, gebaat zijn bij een bestuurlijke stijl die het midden houdt tussen 'besturen' – het uitzetten en bewaken van de visie en koers – en 'managen'– het actief sturen op adequate operationalisering en uitvoering van die koers. Een benadering die we aanduiden als 'bestuurlijk management'. Hierbij houden bestuurders vast aan hun primaire rol (besturen), maar hebben zij ook oog voor kritieke tactische en operationele details. Een stijl die in onze overtuiging onontbeerlijk is voor succesvolle realisatie van de doelstellingen van 'Focus op Vakmanschap', met andere woorden om duurzaam de basis op orde te houden en het kwaliteitsniveau van de school verder omhoog te brengen.

Van (alleen) verbeteren naar (ruimte voor) vernieuwen

In 2014 stelden we vast dat in steeds meer scholen de ontwikkeling van het onderwijs structureel op de agenda van onderwijsteams was komen te staan. Onderwijsontwikkeling werd ook meer een kwestie van continu verbeteren door de teams en minder een exclusieve aangelegenheid van bestuur, staf en externe deskundigen. Die ontwikkeling heeft zich in 2015 doorgezet. Tegelijkertijd zien we dat scholen meer ruimte voelen voor initiatieven op het vlak van onderwijsvernieuwing.

'Onderwijskundig leiderschap': van vage notie naar praktische werkwijze

In vorige rapportages hebben we een nuchtere definitie van 'onderwijskundig leiderschap' gegeven. Maar nieuwe paradigma's en modellen rondom het thema leiderschap blijven in zwang. In ons beeld is het beschikbare aanbod van geaccrediteerde opleidingsprogramma's zodanig massief en ondoorzichtig dat het voor velen een zoektocht blijft om er in de onderwijspraktijk concreet baat bij te hebben. Daarin zien we nu, anno 2015, een kentering. Zo zijn er meer scholen die onderwijskundig leiderschap niet invullen met theoretische modellen, maar het concreet in de praktijk van de school gestalte geven. Bijvoorbeeld door degenen die voorop lopen in de onderwijsontwikkeling in positie te brengen. Naast teamleiders en

directeuren betreft het hier ook docenten die bijvoorbeeld een masteropleiding hebben afgerond. We zien dat scholen in toenemende mate deze docenten betrekken bij de ontwikkeling van het onderwijskundig beleid van de school. Zo wordt onderwijskundig leiderschap in onze ogen van een vage notie tot een praktische werkwijze. Het betreft het begin van een beweging, maar wel een die naar onze overtuiging cruciaal is voor het omhoog brengen van de prestatielat wat betreft de kwaliteit van het onderwijs.

Van werken met naar sturen op kengetallen

In 2014 zagen we dat meer scholen in de aanpak van hun kwaliteitsmanagement werken met kengetallen. Aandachtspunt was toen nog wel dat veel scholen moeite hadden de veelheid aan beschikbare gegevens beperkt te houden en de kwaliteitssystemen en -procedures 'lean en mean' in te richten. Daarin zien we anno 2015 een lichte verbetering. We constateren vooral dat het binnen scholen gemeengoed wordt om kengetallen te benutten in de monitoring en sturing op de performance van teams. Ook wordt meer gebruik gemaakt van audits, om grip op die performance te krijgen en vooral op de mogelijkheden tot verdere verbetering daarvan. Soms schiet deze beweging door; dan wordt naar onze indruk te veel accent gelegd op kwantitatieve gegevens en raakt de kwalitatieve kant van de performance van opleidingen onderbelicht.

Van staf naar lijn

Een andere beweging die we binnen veel scholen constateren, is die van staf naar lijn. Waar binnen veel scholen het lange tijd de stafdiensten waren die een dominante rol vervulden bij de ontwikkeling van onderwijs en de verbetering van de kwaliteit, zijn deze zaken in de afgelopen jaren steeds meer bij het management (de lijn) belegd. Binnen veel scholen leidt dit wel tot spanning tussen staf en lijn en de noodzaak de eigen en elkaars rollen te herijken en herdefiniëren. Majeur ontwikkelpunt voor de meeste scholen is daarbij om stafeenheden en medewerkers meer als opdrachtnemer te laten opereren, en management en teams te leren zich als professioneel opdrachtgever op te stellen.

Van individu (de docent) naar team (docenten)

Voorts zien we in veel scholen een toenemende nadruk, in de aansturing van het onderwijs en de professionalisering van de organisatie, op teams in plaats van op de individuele docent. Het cruciale belang van onderwijsteams voor de kwaliteit van het onderwijs wordt steeds meer onderkend. Teamontwikkeling krijgt steeds meer aandacht, ook in opleidingsprogramma's. Teams en hun leidinggevenden worden steeds steviger in positie gebracht. Wel moet ervoor gewaakt worden dat de individuele professionalisering van de docent en zijn of haar bijdrage aan het verbeteren van het onderwijs wordt vergeten. Het is immers de docent die in interactie staat met de leerling.

Van controle naar control

Bij de sturing op de performance van teams en medewerkers wordt in de afgelopen jaren steeds meer accent gelegd op de analyse van die performance en de aanknopingspunten

voor verbetering, in plaats van alleen op de feitelijke prestatie in termen van kengetallen als rendement en uitval. De oriëntatie van bestuur en management bij de aansturing van teams wordt er, met andere woorden, in toenemende mate een van gezamenlijke 'control' en steeds minder van eenzijdige 'controle'.

Van incident naar structureel

Die beweging zorgt er ook voor dat ingrijpen op incidenten bij steeds meer scholen plaats maakt voor structurele sturing op ontwikkeling en verbetering. Doordat de performance van teams en andere eenheden steeds beter wordt geanalyseerd, krijgen besturen ook meer zicht op wat de goed presterende teams zijn, en in welke teams problemen spelen. Daarmee worden scholen minder overvallen door incidenten, maar wordt structureel gewerkt aan de verbetering van de performance van de organisatie.

Van generiek naar specifiek

Daarin kan, dankzij het toegenomen zicht op het presteren van de verschillende eenheden, ook steeds meer een aanpak op maat worden gevolgd. Een relatief generieke benadering van organisatieontwikkeling maakt in steeds meer scholen plaats voor een specifieke, gerichte ontwikkel- en veranderstrategie.

Van concurrentie op kwantiteit naar competitie op kwaliteit

Tot voor enkele jaren werd de relatie tussen mbo-scholen gedomineerd door concurrentie op kwantiteit (marktaandeel en instroom). Het beleid met betrekking tot de 'macrodoelmatigheid' van het mbo is mede bedoeld om deze concurrentie te kanaliseren. In het afgelopen jaar zien we dat scholen het accent verleggen van concurrentie op kwantiteit naar competitie op kwaliteit. Scholen onderkennen de noodzaak tot regionale afstemming over het opleidingenportfolio, maar hebben tegelijkertijd toenemende aandacht voor hun eigen profilering. Kansen op vernieuwing van het portfolio, vaak in relatie tot ontwikkelingen in het bedrijfsleven, worden actiever verkend. Niet altijd om daarmee een complexe onderwijsinnovatie op gang te brengen, maar wel om via 'incubators' ervaring met nieuwe aanpakken op te doen of de profilering van de school te versterken. Een en ander leidt in ons beeld tot een gezonde competitie tussen scholen die de kwaliteit van het aanbod ten goede komt. Ook op dit punt is sprake van het begin van een beweging, echter opnieuw een die cruciaal is voor de effectiviteit en kwaliteit van de scholen in de komende jaren.

2.3 Focus op Vakmanschap: algemene stand van zaken

In 2014 waren de mbo-scholen, over het geheel genomen, 'ready to go' voor de implementatie van het Actieplan. Is men nu, het totaal overziend, voldoende krachtig op weg met de implementatie en hoe ziet de 'modus operandi' er uit?

Binnen alle scholen is de implementatie in volle gang. Zowel bij de besturen als het management staat de uitvoering hoog op de agenda. Veel scholen zijn van voorbereiding van

de diverse activiteiten via een projectenstructuur, overgegaan naar uitvoering onder directe aansturing van het lijnmanagement. Daarbij is de rol van de staf in toenemende mate ondersteunend en minder voorschrijvend. Bij een aantal scholen zien we de besturen kiezen voor 'bestuurlijk management'. Bestuurders krijgen steeds meer aandacht voor de operationele details, en schromen niet om te interveniëren. Een treffend voorbeeld is de gegroeide bemoeienis van bestuurders met de examenorganisatie.

2.4 'De basis gelegd, de lat verder omhoog'?

In 2014 was onze constatering dat de meeste mbo-scholen 'de basis op orde' hadden en dus konden beginnen 'de lat verder omhoog' te brengen. Hoever zijn ze hier nu mee? De schets hierna is niet uitputtend en wordt in het volgende hoofdstuk nader geïllustreerd.

Onderwijs

De door de scholen in de afgelopen jaren ingezette acties om de basiskwaliteit van het onderwijs te verbeteren, hebben zich in 2015 doorgezet. We zien geen verslapping, eerder een versterking van de aandacht van bestuurders, management en teams, getuige bijvoorbeeld de focus op de kwaliteit van de examinering en de praktische benadering van onderwijsontwikkeling. Kortom: de opgebouwde 'basis' is naar onze indruk 'op orde'. De focus van de meeste scholen is om gewoonweg goed georganiseerd te zijn en om een sterke basis onder hun onderwijs te borgen. Het Actieplan lijkt daarmee zeker effect te sorteren.

We zien ook voorzichtige bewegingen om 'de prestatielat' omhoog te brengen. Zo wordt er binnen een aantal scholen weer nagedacht over mogelijkheden het onderwijs te vernieuwen. Daarbij is 'vernieuwing' geen doel op zich, maar staat deze doorgaans in het teken van vergroting van het arbeidsmarktperspectief van leerlingen, hun mogelijkheden op interne doorstroom en doorstroom naar het hbo en het aantrekkelijker maken van het onderwijs (waarmee het studiesucces wordt bevorderd). In een aantal gevallen hebben we echter de indruk dat initiatieven op het vlak van onderwijsvernieuwing nog weinig pragmatisch worden aangepakt. Het risico bij dergelijke innovatieprojecten is dat de aandacht voor de basiskwaliteit van het onderwijs uit het oog wordt verloren.

Wat betreft vernieuwing van het onderwijs stellen we overigens vast dat het echte werk pas in 2016 begint met de invoering van de herziene dossiers; de asynchrone implementatie van het verkorten en intensiveren respectievelijk de invoering van de herziene dossiers heeft hier zijn tol geëist. In de schooljaren 2014/2015 en 2015/2016 hebben de scholen over het algemeen hun onderwijs slechts licht aangepast gelet op de verplichte verkorting en intensivering. Pas vanaf schooljaar 2016/2017 zal de programmering, inrichting en examinering fundamenteel worden herijkt en worden geënt op de herziene dossiers en op intensivering met inhoudelijke meerwaarde.

Bedrijfsvoering

Ook op het vlak van de onderwijskundige bedrijfsvoering zien wij dat 'de basis' duurzaam op orde komt en 'de prestatielat' stapsgewijs verder omhoog wordt gebracht. Zo is het besef, dat de kwaliteit van de toetsing, examinering en diplomering van de scholen onomstreden moet zijn, stevig aanwezig. Op dat fundament nemen steeds meer besturen besluiten die in het verleden als directief zouden zijn ervaren. Dat de 'prestatielat' omhoog gaat blijkt verder ook uit het feit dat besturen steeds meer aandacht besteden aan de programma's van eisen voor nieuwe systemen (aanwezigheidsregistratie, activiteitenplanning en roostering) alsook aan een adequate aansturing van de implementatie ervan.

Professionalisering

Wat betreft de inspanningen en resultaten van de mbo-scholen op het terrein van professionalisering constateren wij in 2015 een vergelijkbaar beeld: de basis komt stapsgewijs beter op orde en hier en daar gaat de prestatielat omhoog. Zo groeit binnen veel scholen het besef dat onderwijsteams de 'motor' zijn voor kwalitatief goed onderwijs en dat teamleiders en afdelingsmanagers hierbij een sleutelrol vervullen. Aan de professionalisering van teams en hun leidinggevenden besteden dan ook steeds meer scholen aandacht. In een aantal scholen worden teams nadrukkelijk aangesproken op hun prestaties op kernindicatoren.

Het mbo heeft op sectorniveau afspraken met het ministerie van OCW gemaakt over de professionalisering van docenten. Na een aarzelend begin, zien we dat sinds vorig jaar steeds meer scholen op dit punt de handschoen oppakken. Naar aanleiding van de door ons in 2013 gevoerde gesprekken over professionalisering hebben we het denk- en werkmodel 'Van Personeel & Organisatie via Human Rersources Management naar Human Resources Development' ontwikkeld (verder: P&O, HRM en HRD). Oftewel: van 'de basis op orde', via 'sturing op HR en professionalisering' naar organisatieontwikkeling en bestendiging van het 'human capital' van de school.

Vorig jaar stelden we vast dat de getalsmatige verhouding tussen scholen die zich in de genoemde fasen bevinden, niet wezenlijk was veranderd ten opzichte van 2013. In 2015 zien we hierin lichte beweging. Het aantal scholen dat zich nog in het 'P&O' stadium bevindt, is iets teruggelopen. De mate waarin scholen sturen op HR en professionalisering, is licht toegenomen. Zo neemt de discussie over nut en noodzaak van de gesprekkencyclus af en wordt deze cyclus in toenemende mate als vanzelfsprekend beschouwd. We constateren wel dat, zoals in voorgaande jaren, de gesprekkencyclus bij veel scholen nog steeds bureaucratisch is ingericht en vereenvoudiging behoeft. Dit zowel wat betreft het aantal gesprekken dat per jaar wordt gevoerd als de procedures eromheen. Het aantal scholen dat aantoonbaar bezig is met 'HRD'-activiteiten – strategische personeelsplanning, loopbaanontwikkeling en mobiliteit, talentontwikkeling, vitaliteit, versterking van het onderwijskundig leiderschap – is in onze waarneming nog nauwelijks toegenomen.

Al met al...

Lijkt de 'prestatielat' binnen de mbo-scholen anno 2015 licht omhoog te zijn gegaan. Gelet op het in bedrijf nemen van de herziene dossiers per augustus 2016 mag van de scholen worden verwacht dat de kwaliteit en het eindniveau van de opleidingen in de toekomst aanwijsbaar verder omhoog gaan. Een beweging die zich vervolgens als resultaat van de kwaliteitsafspraken, die de facto prestatieafspraken zijn, in de periode 2015 tot en met 2018 kan, en ook moet, doorzetten.

3 De thema's in beeld

3.1 Onderwijs

Verkorting

De op grond van de wetgeving doelmatige leerwegen door de scholen te realiseren verkorting van de duur van de opleidingen is, zo blijkt uit de gespreksronde 2015, overal gerealiseerd. Waar scholen de keuze hadden om opleidingen in drie dan wel vier jaar aan te bieden, zijn deze keuzes gemaakt en geëffectueerd. Al met al heeft de operatie weinig problemen opgeleverd.

Intensivering

Ook de intensivering van de opleidingen is, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken, overal gerealiseerd. Doorgaans volgen de scholen daarbij een stapsgewijze aanpak: van het vaststellen van enkele centrale kaders en principes naar een grof ontwerp voor het gehele opleidingsprogramma tot een fijn ontwerp per leerjaar.

Ondertussen is de implementatie voor het eerste leerjaar van de opleidingen gerealiseerd. In de komende jaren volgt de implementatie van de overige leerjaren met waar nodig bijstellingen. In de meeste gevallen heeft de intensivering van de opleidingen 'beleidsarm' plaatsgevonden, dat wil zeggen zonder noemenswaardige inhoudelijke aanpassingen. De eventuele inhoudelijke bijstellingen in het onderwijs hebben de scholen intussen, in het kader van de voorbereidingen op de invoering van de herziene kwalificatiedossiers, wel ter hand genomen.

Specifiek aandachtspunt vormt de invulling van normen ten aanzien van de begeleide onderwijstijd. Veel scholen verkeren in de veronderstelling dat deze slechts met directe contacttijd kunnen worden geëffectueerd, terwijl zij feitelijk ruimte hebben om de 'begeleide onderwijstijd' met andere vormen invulling te geven. In de scholen waar dit besef aanwezig is, wordt via andere werkvormen dan direct contact tussen docenten en leerlingen, invulling gegeven aan de urennorm.

De verkorting en intensivering van het onderwijs had een inhoudsrijke operatie kunnen zijn. Omdat echter de herziene dossiers pas in 2016 verplicht worden ingevoerd, vindt de wezenlijke vernieuwing van het onderwijs pas vanaf dat moment plaats. De verkorting en intensivering van het onderwijs is in de meeste scholen beperkt gebleven tot een organisatorische en administratieve aangelegenheid. Deze situatie had voorkomen kunnen worden als de herziene dossiers volgens de in 2011 met de SBB gemaakte afspraken tijdig zouden zijn opgeleverd, waardoor synchrone implementatie op 1 augustus 2014 mogelijk zou zijn geweest.

Entreeopleiding

De realisatie van de entreeopleiding verloopt voorspoedig. Veel mbo-scholen maken gebruik van het nieuwe entreedossier in het bestaande format, waarna in 2015 of 2016 het entreedossier op basis van de nieuwe kwalificatiestructuur wordt ingevoerd. Een klein aantal scholen biedt de entreeopleiding aan op basis van de oude dossiers voor AKA en niveau-1. Organisatorisch valt op dat in de meeste gevallen de entreeopleiding is ondergebracht bij aparte docententeams, die een eigen plek in de organisatiestructuur hebben. Dit geeft focus en kan een positief effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs. Het aantal uitvallers na het verplichte studieadvies lijkt tot nu toe erg mee te vallen. De problemen op niveau 2 waarvan veel scholen in 2014 melding maakten en die te maken hadden met het feit dat terugval naar het oude niveau 1 niet mogelijk is, lijken in 2015 niet of nauwelijks meer aan de orde. Een aantal scholen werkt bij de entreeopleiding nauw samen met andere scholen in de regio. Gemeenten zijn veelal nog terughoudend om zich hierbij aan te sluiten.

Tevredenheidsonderzoek

Ook op dit laatste onderdeel van de wetgeving doelmatige leerwegen hebben de meeste scholen 'meters gemaakt'. De voor tevredenheidsmeting onder medewerkers ontwikkelde systematiek werkt goed. Dat geldt ook voor de meting van de leerlingtevredenheid via de JOB-monitor; de scholen bevorderen in toenemende mate dat leerlingen deze monitor invullen. De *Keuzegids mbo* krijgt steeds meer aandacht, de wijze waarop de ranking tot stand komt is echter niet transparant. Al met al stellen we vast dat de scholen anno 2015 meer belang hechten aan kengetallen die iets zeggen over hun performance en de beleving daarvan bij stakeholders. Het besef bij teams van het belang van een externe toets van hun eigen presteren neemt toe, zij het langzaam en lang nog niet overal.

Het systeem dat voor de tevredenheidsmeting onder bedrijven en instellingen is ontwikkeld - en dat nog in de testfase zit - functioneert gezien de signalen van de besturen niet. Deze zogenaamde BPV-monitor is een bureaucratische moloch geworden. Het is noodzakelijk een nieuwe onderzoeksmethode op te zetten, analoog aan het voor tevredenheidsmeting onder medewerkers gebruikte systeem. Door de uitkomsten van de JOB-monitor en eventueel inspectiegegevens hieraan te koppelen, kan een compleet beeld ontstaan.

Kwalificatiedossiers

Het overgrote deel van de scholen neemt de herziene dossiers in gebruik per 1 augustus 2016. Een beperkt aantal scholen start volledig op 1 augustus 2015; dit betreft over het algemeen scholen met een klein aantal dossiers. Een aantal scholen start per 1 augustus 2015 met enkele opleidingen. Het schooljaar 2015-2016 is daarmee het jaar van de voorbereiding.

De indeling van de nieuwe dossiers in basisdeel, profieldeel en keuzedelen wordt breed gesteund. Kritiek is er wel op de uitwerking van de keuzedelen en in het bijzonder de koppeling hiervan aan één of meer kwalificaties. Deze koppeling wordt even onnodig als onwenselijk geacht. Immers de spelregels staan vast: de keuzedelen beslaan maximaal 15% van de stu-

diebelastingsuren[2], ze dienen arbeidsmarkt- of doorstroomrelevant te zijn en er moet sprake zijn van verdieping of verbreding van de opleiding. De mbo-school dient dan in de positie te zijn om in samenspraak met het regionale bedrijfsleven, het hbo en de eigen leerlingen te bepalen welke keuzedelen worden aangeboden in welke combinaties. Deze vrijheid is ook noodzakelijk gelet op de sterke dynamiek op de arbeidsmarkt. Juist de mogelijkheid om zelf combinaties te maken biedt perspectief op maatwerk. Dit in het belang van bedrijven, het hbo en de leerlingen zelf.

Portfoliobeleid

Bij portfoliobeleid maken we een onderscheid tussen het interne en het externe portfoliobeleid. Het interne portfoliobeleid betreft het maken van keuzes met betrekking tot het eigen portfolio op basis van analyse van efficiency, effectiviteit, kwaliteit en arbeidsmarktrelevantie. Het beeld in 2014 was dat steeds meer scholen op dit punt systematisch en planmatig acteren. Dat beeld is sindsdien niet veranderd. Naast de bovengenoemde indicatoren wordt in de door de scholen verrichte analyse ook nadrukkelijker de herkenbaarheid van de opleidingen voor leerlingen, bedrijven en hbo betrokken. Toch is het aantal scholen dat in de doorontwikkeling van hun portfolio inzet op uitgebreide en gekwalificeerde omgevingsverkenningen – onontbeerlijk voor strategische beslissingen over het opleidingenaanbod – nog relatief beperkt. Als inhoudelijke uitkomst van de door de scholen verrichte analyses van hun portfolio valt op dat enkele niveau 2 opleidingen (zoals thuishulp, systeembeheer en administratie) niet of nauwelijks arbeidsmarktrelevant blijken. Op de desbetreffende terreinen zijn nieuwe, bredere kwalificatiedossiers nodig, die leerlingen ook de mogelijkheid bieden door te stromen naar een niveau 3 opleiding die de mogelijkheid biedt tot een zekere specialisatie.

Het externe portfoliobeleid heeft betrekking op de mate waarin de scholen contact zoeken met andere scholen over het wederzijdse opleidingenaanbod. In 2014 stelden we vast dat dit contact nog overwegend het karakter had van 'afschermen' en (in mindere mate) 'afstemmen', en dat nog nauwelijks sprake was van 'samenwerken'. In 2015 zien we, mede onder invloed van de bovengenoemde wat gewijzigde atmosfeer, meer afstemming tussen mbo-scholen. Ook zien we in toenemende mate een verschuiving van 'concurreren op kwantiteit' (marktaandeel en instroom) naar 'competitie op kwaliteit' (profilering, merkbeleving, klanttevredenheid).

3.2 Onderwijskundige bedrijfsvoering

Examenorganisatie

In 2014 constateerden wij al een groeiende bestuurlijke aandacht voor examinering. Het accent lag vooral op 'ondersteuning' (procedures, instrumenten etc.) en professionalisering,

[2] Afhankelijk van het type opleiding: een opleiding die in vier jaar mag worden aangeboden, moet 960 studiebelastingsuren als keuzedeel aanbieden ook al beslaat het opleidingsprogramma drie jaar.

terwijl maar weinig aandacht uitging naar de organisatie en de aansturing. Anno 2015 zien we dat veel scholen op dit punt voortgang hebben geboekt. Op steeds meer scholen nemen bestuurders zelf verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de examinering. Ook wordt binnen veel scholen de verantwoordelijkheid voor de examinering teruggelegd waar hij behoort te liggen: in de lijn. Ook een goede functiescheiding op het gebied van examinering (ontwikkeling, vaststelling, afname, toezicht, administratie) krijgt meer aandacht. Voorts wordt op veel plaatsen de examenorganisatie centraal gepositioneerd en aangestuurd. Tot slot gaan steeds meer scholen over tot centrale inkoop van toetsen en examens. Dit komt overigens de inhoudelijke kwaliteit van de examens niet altijd ten goede.

De komende tijd is het een kwestie van 'the proof of the pudding is in the eating': slagen de scholen er in om de kwaliteit van hun examinering en diplomering daadwerkelijk duurzaam te verbeteren?

ICT

Wat betreft voorzieningen en systemen ten behoeve van de onderwijskundige bedrijfsvoering (onderwijslogistiek) zien we in 2015 weinig grootschalige nieuwe initiatieven. De meeste scholen zijn doende met de uitvoering en afronding van eerder gestarte trajecten. Wel valt op dat bij veel scholen momenteel een nieuw programma voor planning en roostering – Xedule – wordt geïmplementeerd.

In de uitvoering van eerder gestarte systeemimplementaties lopen veel scholen tegen twee majeure issues aan. Ten eerste moeten veel scholen de programma's van eisen aan de te implementeren systemen (in termen van functionaliteit en werkbaarheid) tussentijds bijsturen. Ten tweede merken zij dat niet zozeer de technische functionaliteit, alswel de 'menselijke' impact van de systemen de bottleneck vormt. Het 'handwerk' noemen veel instellingen dit punt: hoe zorgen we ervoor dat medewerkers de systemen ook echt inzetten ten behoeve van de verbetering van de onderwijskundige processen? Betreffende scholen zijn doorgaans druk doende de medewerkers te ondersteunen bij dit 'handwerk'.

Verder is ook het gericht inzetten van ICT-voorzieningen ter ondersteuning van de uitvoering van het onderwijs zelf en het leerproces van leerlingen (zoals tools om maatwerk te faciliteren of instrumenten op het vlak van afstandsleren) voor veel scholen nog steeds een lastige opgave.

Intake

In de gespreksronde is ons verder opgevallen dat scholen meer aandacht hebben voor de intake van leerlingen. Daarbij worden de aan de intake onderliggende processen, procedures, instrumenten en systemen geanalyseerd op effectiviteit en werkbaarheid. Een goede intake kan bevorderen dat leerlingen een juiste studiekeuze maken. Op die manier kunnen uitval en het onnodig overstappen naar een andere opleiding worden tegengegaan. Gerichte aandacht voor intake blijft de komende jaren nodig.

Kwaliteitsmanagement

In 2014 constateerden wij dat de aandacht voor kwaliteitsmanagement in de meeste mbo-scholen was toegenomen. Wel zagen wij dat er vaak sprake was van een overdaad aan systemen, instrumenten en procedures, terwijl het aantal scholen dat een 'lean en mean' aanpak volgt nog beperkt was. Over het algemeen is onze indruk dat er sindsdien sprake is van enige verbetering. Zo heeft een aantal scholen stappen gezet om de overdaad aan systemen terug te dringen.

Toch blijft voor veel scholen het kiezen van een passende systematiek en het substantieel en blijvend terugbrengen van de 'interne bureaucratie' lastig. Dit mede in verband met en ten behoeve van adequate voorbereiding op bezoeken van de Inspectie. In ons beeld is overigens wat betreft het opereren van de Inspectie een eerste beweging zichtbaar richting een meer gericht toezicht met oog voor de praktijk van de scholen en de administratieve last van een inspectiebezoek. Het voorzetten van deze lijn is van groot belang. Als zowel de Inspectie als de scholen het omgaan met het toezicht verder professionaliseren en moderniseren, kan de onderlinge relatie minder verkrampt worden. Met een aanpak die gekwalificeerd kan worden als 'high trust, low tolerance' kan er ruimte worden geboden aan eigentijdse onderwijsontwikkeling en ontstaat er een goede balans tussen technisch toezicht en het timmermansoog.

De scholen die deelnemen aan het (verder uitgebreide) Kwaliteitsnetwerk mbo hebben in dit verband veel baat bij de in dat netwerk ontwikkelde inzichten, instrumenten (audits, assessorentrainingen) en mogelijkheden tot kennisontwikkeling en -uitwisseling. Ook het professionaliserings- en ondersteuningsaanbod van MBO15 ('MBO Beter Borgen' en 'MBO Beter Light') blijkt voor veel scholen nuttig te zijn.

Een tweede aandachtspunt blijft de vraag, hoe met behulp van een kwaliteitssysteem de performance van onderwijsteams kan worden aangestuurd. Nog steeds is het aantal scholen dat op dit punt echt werkbare en werkzame aanpakken heeft ontwikkeld, beperkt. In positieve zin valt ons op het punt van kwaliteitsmanagement op, dat de betrokkenheid van leerlingen binnen veel scholen lijkt te zijn toegenomen.

3.3 Professionalisering

Docenten

In 2014 zagen we dat de aandacht voor professionalisering binnen de meeste mbo-scholen was toegenomen, en dat 'professionalisering' ook breder werd aangepakt dan alleen 'scholing'. Verder zagen we ook dat de aandacht voor individuele professionalisering weer was toegenomen (hetgeen wij duidden als een positieve ontwikkeling), naast professionalisering van het team. Anno 2015 hebben deze trends zich doorgezet. Steeds meer scholen maken werk van het versterken van het onderwijskundig leiderschap bij sectordirecteuren, teamleiders en docenten. Bij docenten gebeurt dit onder meer via masteropleidingen of via andere (hier en daar samen met andere scholen ingekochte) trajecten zoals bijvoorbeeld

de maatwerkleergangen van de MBO Academie. De volgende stap – het in positie brengen van docenten door hen een adviserende rol te geven bij het onderwijskundig beleid van de school – wordt echter nog weinig gezet. Op dit punt moet wat ons betreft de komende jaren 'de prestatielat' omhoog.

Dat geldt ook voor de implementatie van het lerarenregister. Op dat terrein is ten opzichte van 2014 weinig voortgang geboekt. Het risico bestaat dat het lerarenregister een gemankeerd systeem wordt. Bestuurders geven aan dat het van cruciaal belang is dat de in het mbo zo belangrijke praktijkopleiders en instructeurs ook een plek krijgen in een (verplicht) lerarenregister.

Teams

In 2014 constateerden wij dat de aandacht voor teamontwikkeling binnen de meeste scholen was toegenomen. Het accent lag op versterking van de onderlinge samenwerking, professionalisering van het kwaliteitsmanagement en onderwijsontwikkeling. Deze trend heeft zich doorgezet. Sectorbreed wordt het belang van onderwijsteams als motor voor goed onderwijs onderkend. Binnen de scholen krijgt de ontwikkeling van teams steeds meer aandacht. Ook in letterlijke zin: steeds meer besturen geven hun teams aandacht via regelmatige werkbezoeken. De professionaliserings- en ondersteuningsprogramma's voor teams leiden er intussen toe, dat de openheid en samenwerking binnen teams beter wordt: docenten spreken elkaar makkelijker aan, de schroom ten aanzien van lesbezoeken wordt minder en teamleden en teamleider leren elkaars kwaliteiten beter kennen. De rol van de leidinggevende wordt steeds steviger. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat implementatie van de gesprekkencyclus vrijwel nergens meer een 'of' kwestie is, maar een 'hoe' vraagstuk: hoeveel gesprekken, werkwijze rond verslaglegging, follow up en borging in de systemen etc. Zoals eerder vermeld is de gesprekkencyclus binnen veel scholen nog wel bureaucratisch ingericht. Er worden vaak meerdere personeelsgesprekken per jaar gevoerd en deze zijn in veel gevallen omgeven met een overmaat aan procedures. Stroomlijning en vereenvoudiging achten wij op dit punt gewenst. Bijvoorbeeld door standaard één gesprek per jaar per medewerker te voeren over diens ontwikkeling en de voortgang van gemaakte afspraken. En daarnaast incidenteel beoordelingsgesprekken voor vaste benoemingen, promotie en ontslag.

Leidinggevenden van onderwijsteams

Een vraagstuk is nog wel wat nu precies de rol van de leidinggevende van het team moet zijn: de opvattingen lopen, grosso modo, uiteen van 'bedrijfsleider' via 'onderwijskundig leider' tot 'integraal manager'. In de komende tijd is hier stroomlijning nodig, waarbij wellicht het aanstaande beroepsprofiel voor management van mbo-scholen nuttig kan zijn. Aandachtspunt voor onderwijsteams is ook hoe om te gaan met de uitgangspunten en bepalingen in de nieuwe cao omtrent professionele ruimte van docenten en de regelruimte van teams. Belangrijk issue in de professionalisering van onderwijsteams vormt tevens het 'performance management': hoe de systematiek van monitoring en aansturing van de prestaties van teams zodanig in te richten dat dit effectief, werkbaar en voor zover nodig ook nog

aansprekend is? In ons beeld zijn er nog maar weinig scholen die hiervoor een goede aanpak hebben ontwikkeld. Aandachtspunt wat de ontwikkeling van teams betreft is in de meeste mbo-scholen voorts de systematische, planmatige sturing op de personele samenstelling. Deze is over het algemeen nog beperkt. 'Vlootschouwachtige' aanpakken met betrekking tot de personele bezetting van onderwijsteams vinden nog maar mondjesmaat plaats. Voor veel teams ligt, ten slotte, ook een grote uitdaging op het vlak van versterking van de externe oriëntatie: de proactieve en systematische communicatie en interactie met andere teams, bedrijfsleven, ouders en leerlingen behoeft binnen veel scholen nog nadrukkelijk aandacht.

Management

In 2014 stelden wij vast dat de professionalisering van leidinggevenden binnen de meeste scholen toenemende aandacht had. Verder was ons beeld dat de professionalisering van directeuren en besturen overwegend gericht was op kennisoverdracht en weinig op vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Dit beeld is anno 2015 weinig veranderd. De aandacht voor professionalisering van het hoger management van de scholen lijkt wat te verslappen. Wellicht mede omdat veel van de ingezette (MD) programma's in de afrondende fase zitten of al afgesloten zijn. Om de 'basis' wat betreft de expertise en kwaliteit van het management te borgen en de 'prestatielat' omhoog te brengen, is het naar onze mening zaak dat de mbo-scholen nadrukkelijker werk maken van de noodzakelijke volgende stappen.

Examenfunctionarissen

Ons beeld in 2014 was dat de aandacht voor de professionalisering van examenfunctionarissen bij de meeste mbo-scholen verder was toegenomen. In 2015 heeft deze lijn zich doorgezet. Er is binnen de scholen een toenemend besef dat naast de instrumenten, procedures en systemen rond examinering, aandacht voor de organisatie (de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de overlegstructuur) alsook de aansturing (pakken de betrokkenen hun verantwoordelijkheid en wordt er ingegrepen indien nodig?) cruciaal is. Op het punt van de organisatie van de examinering valt in dit verband op dat er meer aandacht komt bij de scholen voor een adequate scheiding van verantwoordelijkheden. Bestuurders tonen meer betrokkenheid en waar nodig bemoeienis met de examenorganisatie. Al met al komt ook op het punt van de examinering binnen het mbo de basis verder op orde.

Ondersteuning

Vorig jaar stelden wij vast dat de aandacht voor professionalisering van ondersteunende functionarissen en afdelingen binnen de meeste scholen, beperkt was. Anno 2015 zien we hierin nauwelijks verandering. Dit is zorgelijk, gelet op de veranderende en hogere eisen die aan de ondersteunende functies binnen de mbo-scholen worden gesteld. Zo verschuift in de programmering van het onderwijs het accent nadrukkelijk van 'roosteren', oftewel het plannen van lessen, naar het plannen van activiteiten. Op het vlak van ICT worstelen nog steeds veel scholen met een effectieve inzet van beschikbare instrumenten ter ondersteuning van de onderwijsuitvoering en van het leerproces van leerlingen (zoals tools op het gebied van afstandsleren). Verder wordt ook een adequate registratie, interpretatie en communicatie

van gegevens, bijvoorbeeld wat de prestaties van leerlingen betreft, in de komende tijd een complexe opgave voor de scholen, onder meer gelet op de introductie van het begrip 'studiewaarde'. Deze en andere ontwikkelingen maken dat behalve aan docenten, teams en management, ook aan de ondersteunende eenheden en functionarissen van de mbo-scholen in de komende jaren hoge eisen zullen worden gesteld. Krachtige, gekwalificeerde en structurele professionaliseringsprogramma's zijn dan onmisbaar.

4 Samenvatting en conclusies

Deze rapportage bevat de bevindingen van het interviewteam MBO15, naar aanleiding van zijn gespreksronde in 2015, met betrekking tot de door de mbo-scholen geboekte voortgang bij de implementatie van het Actieplan mbo Focus op Vakmanschap. Op grond van de met de besturen gevoerde gesprekken, stelt het interviewteam het volgende vast.

4.1 Algemeen

1 Het Actieplan mbo blijkt een succesvol verbeterprogramma te zijn. Het heeft de focus en de scherpte van de mbo-scholen wat betreft de kwaliteit van het onderwijs, de onderwijskundige bedrijfsvoering en de professionalisering van medewerkers en organisatie, kracht bij gezet.

2 Hoofddoel van het Actieplan mbo is 'de basis op orde' en 'de prestatielat omhoog'. De titel van de rapportage naar aanleiding van de gespreksronde 2014 luidde 'De basis gelegd, nu de prestatielat omhoog'. Anno 2015 is de 'basis' binnen de scholen verder versterkt. Daarmee rust het mbo-onderwijs in toenemende mate op een robuust en duurzaam fundament. Het mbo gaat substantieel en aantoonbaar bergopwaarts. Deze waarneming wordt bevestigd door de JOB-monitor en recente informatie van de Inspectie.

3 Bewegingen om 'de prestatielat' omhoog te brengen wat betreft onderwijs, bedrijfsvoering en professionalisering zijn, zij het nog in beperkte zin, zichtbaar. De tocht naar de top is begonnen. Het in het kader van het bestuursakkoord 2014 door de scholen op te stellen prestatieplan kan daarbij als gids dienen om de top daadwerkelijk te bereiken.

4.2 Onderwijs

4 De implementatie van de op het onderwijs van de mbo-scholen betrekking hebbende opdrachten uit het Actieplan mbo ligt sectorbreed op koers:

- De invoering van de wetgeving doelmatige leerwegen (intensiveren, verkorten, entreeopleiding, tevredenheidonderzoeken) loopt volgens plan.
- Het voor de tevredenheidsmeting onder bedrijven ontwikkelde systeem, de zogenaamde BPV-monitor, functioneert niet. Het systeem blijkt een bureaucratische moloch te zijn die noch werkbaar, noch werkzaam is. Ontwikkeling en implementatie van een alternatieve onderzoeksmethodiek, die de wettelijke verplichting van de scholen tot vertrekpunt heeft, is noodzakelijk.
- De voorbereidingen op de verplichte invoering van de herziene kwalificatiedossiers per augustus 2016 liggen op schema. Het overgrote deel van de mbo-scholen neemt de herziene dossiers in gebruik per 1 augustus 2016. Een beperkt aantal scholen start volledig op 1 augustus 2015; dit betreft over het algemeen scholen met een klein aantal

dossiers. Een aantal scholen start per 1 augustus 2015 met enkele opleidingen. Het jaar 2015-2016 is daarmee het jaar van de voorbereiding. De indeling basis-profiel-keuze wordt breed gesteund.
Anders is het met de keuzedelen en in het bijzonder de koppeling aan één of meer kwalificaties. Deze koppeling is even onnodig als onwenselijk. Immers de spelregels staan vast: de keuzedelen beslaan maximaal 15% van de studiebelastingsuren, ze dienen arbeidsmarkt- of doorstroomrelevant te zijn en er moet sprake zijn van verdieping of verbreding van de opleiding. De mbo-school dient dan in de positie te zijn om in samenspraak met het regionale bedrijfsleven, het hoger beroepsonderwijs en de eigen leerlingen te bepalen welke keuzedelen worden aangeboden in welke combinaties. Deze vrijheid is ook noodzakelijk gelet op de sterke dynamiek op de arbeidsmarkt. Juist de mogelijkheid om zelf combinaties te maken biedt perspectief op maatwerk. Dit in het belang van bedrijven, het hbo en de leerlingen zelf.
Een ander knelpunt is dat op niveau 2 enkele opleidingen steeds minder arbeidsmarktrelevant zijn (systeembeheer ICT, administratie, zorghulp). Dit noodzaakt tot herbezinning. Een oplossing kan zijn het werken met brede dossiers op niveau 2, waarbij doorstroom naar niveau 3 ook tot de doelstellingen behoort.

- De implementatie van de wetgeving macrodoelmatigheid (inzake het portfoliobeleid van de scholen) is gaande. De scholen boeken op dit punt gestage voortgang. De 'interne analyse' van het portfolio (op kwaliteit, effectiviteit, efficiency en herkenbaarheid) wordt steeds systematischer aangepakt. Wat betreft de 'externe analyse' naar de positionering en profilering in de omgeving, hebben de scholen nog stappen te zetten. De afstemming met andere mbo-scholen verloopt beter, maar van echte samenwerking is nog slechts in beperkte mate sprake. Op het gebied van de entreeopleiding werken de mbo-scholen onderling en met het aanleverend onderwijs wel goed samen. Punt van aandacht vormt de veelal nog terughoudende opstelling van gemeenten.

5 Bij de vaststelling respectievelijk de uitvoering van beleid is er van overheidszijde soms weinig oog voor de administratieve gevolgen ervan. De administratieve lasten verbonden aan de realisatie van het rekenbeleid is daarvan een illustratief voorbeeld.

6 Bij de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs spelen de docenten, onderwijsteams en degenen die daar leiding aan geven een steeds belangrijkere rol. De mbo-scholen beseffen dat juist deze actoren een sleutelrol hebben. De wijze waarop en de kwaliteit waarmee zij dagelijks werk maken van het verbeteren van het mbo-onderwijs, staat centraal. De tijd waarin onderwijskundige ideologieën leidend waren lijkt voorbij. Al zijn er hier en daar ook initiatieven en bewegingen op het vlak van onderwijsvernieuwing waarneembaar waar het risico van onuitvoerbaarheid op de loer ligt.

4.3 Onderwijskundige bedrijfsvoering

7 Sectorbreed is de aandacht voor de onderwijskundige bedrijfsvoering van de mbo-scholen toegenomen. Het besef dat deze van onomstreden kwaliteit moet zijn, neemt toe. De aandacht voor en inzet op duurzame verbetering ervan, eveneens.

8 Met de uit het voorgaande voortvloeiende verbeterprogramma's hebben veel scholen nog problemen. Het gaat dan met name om het formuleren van adequate en haalbare programma's van eisen en om de te implementeren systemen (op het vlak van studievoortgang, aanwezigheidsregistratie etc.) te laten aansluiten bij de dagelijkse praktijk van onderwijsteams en andere betrokken medewerkers.

9 De inzet van ICT ten behoeve van het onderwijsproces (onder meer waar het gaat om het faciliteren van maatwerk en afstandsleren) is voor veel scholen nog een lastige opgave.

10 Het kwaliteitsmanagement binnen veel scholen is verder verbeterd. De binnen het kwaliteitsmanagement gebruikte systemen worden beter werkbaar, al hebben veel scholen (mede onder invloed van de beoordeling door de Inspectie) nog moeite de ermee gepaard gaande interne bureaucratie te beperken.

4.4 Professionalisering

11 In het algemeen stelt het interviewteam vast dat het HR-beleid, met als onderdeel de professionalisering van medewerkers, binnen de mbo-scholen nog steeds een belangrijk onderdeel vormt van de bestuurlijke agenda, maar dat de voortgang sinds 2014 beperkt is. Het interviewteam vindt dit zorgelijk, gelet op de hoge eisen die de komende jaren aan docenten, teams, management, bestuur en ondersteuning worden gesteld.

12 De professionalisering van docenten krijgt sectorbreed meer stevigheid. De gesprekkencyclus is binnen steeds meer scholen gemeengoed. Bijgevolg wordt de professionele ontwikkeling van docenten in toenemende mate structureel onderwerp van gesprek. De versterking van het onderwijskundig leiderschap onder docenten, via bijvoorbeeld masteropleidingen, krijgt binnen een toenemend aantal scholen gestalte. De implementatie van het lerarenregister verloopt echter moeizaam; het beoogde register dreigt te ontaarden in een gemankeerd systeem.

13 Wat betreft de professionalisering van onderwijsteams hebben de scholen stappen gezet. Met name de interne samenwerking binnen onderwijsteams lijkt, zij het nog beperkt en langzaam, beter te worden; zo neemt de schroom om elkaars lessen te bezoeken af. Ook wordt binnen een toenemend aantal scholen nadrukkelijk gestuurd op de prestaties van onderwijsteams op kernindicatoren als rendement en uitval. Het urgentie- en kwaliteitsbesef van teams neemt hiermee toe. De nadruk ligt echter in een aantal gevallen te veel op de kwantitatieve kant van de teamprestaties. Aandachtspunt is voorts de nog gebrekkige externe oriëntatie van onderwijsteams: de inzet op de relatie met bedrijven, ouders, leerlingen en andere teams.

14 De professionalisering van het management van de scholen lijkt wat te verslappen. Er is in de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de versterking van de managementlaag van teamleiders, maar er is in veel scholen weinig zichtbare beweging om vervolgstappen te zetten. De professionalisering van directeuren en bestuurders was in de afgelopen jaren, naar het beeld van het interviewteam, al beperkt te noemen en is ook in 2015 niet zichtbaar geïntensiveerd. Al met al lijkt wat de professionalisering van het management van de scholen betreft een nieuwe impuls gewenst.

15 De aandacht binnen de scholen voor professionalisering van ondersteunende medewerkers blijft gering, met uitzondering van de medewerkers die zijn betrokken bij vitale onderwijskundige processen als examinering. Duurzaam succesvol opereren van de scholen in de komende jaren maakt krachtige en duurzame professionalisering van alle ondersteunende eenheden en functionarissen onontbeerlijk.

5 Aanbevelingen

Op grond van de in het vorige hoofdstuk vermelde bevindingen en conclusies, doet het interviewteam de volgende aanbevelingen.

5.1 Aan de mbo-scholen

1. Blijf inzetten op een krachtige positionering van docenten, onderwijsteams en leidinggevenden met betrekking tot de ontwikkeling en verbetering van het onderwijs, de kwaliteitsverbetering van de opleidingsprogramma's en de verhoging van het eindniveau ervan.
2. Waak bij vernieuwing van het onderwijs voor de uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van geïntroduceerde inhoudelijke concepten en werkwijzen.
3. Wees als sector alert op de impact en consequenties van gezamenlijke besluiten, zoals met betrekking tot de keuzedelen en de BPV-monitor. Dit om binnen de u toekomende beleidsruimte eigen keuzen te kunnen maken.
4. Investeer bij de analyse van uw opleidingenportfolio in omgevingsverkenningen.
5. Zorg voor adequate en uitvoerbare programma's van eisen voor nieuwe systemen ten behoeve van de onderwijskundige bedrijfsvoering van de school en borg dat deze systemen werkbaar en werkzaam zijn voor medewerkers.
6. Maak een analyse van de interne organisatie wat betreft kwaliteitsmanagement gericht op het in kaart brengen van eventuele gegroeide interne bureaucratie. En breng die, waar aan de orde, terug.
7. Doe ditzelfde aangaande de gesprekkencyclus. Overweeg daarbij om één ontwikkelingsgesprek per jaar te voeren (waarin de realisatie van gemaakte prestatieafspraken, prestatieafspraken met betrekking tot het komende jaar en afspraken ten aanzien van de professionele ontwikkeling aan de orde komen) en incidenteel beoordelingsgesprekken in het licht van vaste benoemingen, promotie of ontslag.
8. Zet de ingezette lijn naar versterking van het onderwijskundig leiderschap van docenten voort. Behalve intensivering van professionaliseringsprogramma's als zodanig, is adequate transfer naar en inbedding in de schoolorganisatie cruciaal. Bijvoorbeeld door docenten die voornoemde programma's hebben gevolgd, te betrekken bij de ontwikkeling van het onderwijsbeleid of actuele vraagstukken met betrekking tot het onderwijs. De binnen veel topinstituten gehanteerde constructie van de 'professional board' kan hierbij als voorbeeld dienen.
9. Zorg op sectorniveau spoedig voor een adequate en duurzame invoering van een op de eisen van het mbo toegesneden lerarenregister. Ga daarbij terug naar de oorspronkelijke doelstelling. Hoed u voor een disfunctioneel product als resultaat van een mix van compromissen.

10 Zet de inspanningen op het vlak van de professionalisering van onderwijsteams en leidinggevenden onverminderd voort. Besteed daarbij onder meer aandacht aan versterking van de externe oriëntatie van zowel individuele onderwijsgevenden als opleidingsteams als collectief.
11 Intensiveer uw aandacht voor professionalisering van het management en van ondersteunende eenheden en medewerkers. De professionalisering van het management lijkt te verslappen en heeft een nieuwe impuls nodig. De professionalisering van ondersteunende medewerkers laat naar het oordeel van het interviewteam al jaren te wensen over en behoeft eindelijk serieuze aandacht.
12 Formuleer in lijn met de visiebrief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo* voorstellen voor de productie van cross-over kwalificaties, te beginnen bij die categorie die als vervanging kan dienen voor opleidingen waarvan de vraag van de arbeidsmarkt aanwijsbaar is afgenomen dan wel opgedroogd.
13 Beschouw keuzedelen als een kans om daadwerkelijk massamaatwerk te leveren.
14 IJk respectievelijk herijk de robuustheid en de kwaliteit van de keten werving – intakegesprek – selectie – plaatsing - studieloopbaanbegeleiding, de examenorganisatie en het relatiebeheer met de bedrijven, waaronder begrepen de programmering van de beroepspraktijkvorming en de begeleiding van de stagiairs. Dit in lijn met de consequenties van de realisatie van de maatregelen als vastgelegd in het Actieplan mbo respectievelijk de essenties van het Kwaliteitsplan.
15 Benut het moment van het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers om een stap te zetten richting de verhoging van de prestaties van de opleidingen. En koppel de voorbereiding aan de professionalisering van onderwijsgevenden en onderwijsteams.
16 Draag zorg voor een vloeiende overgang van de periode van het Actieplan mbo naar die van het Kwaliteitsplan mbo door adequate inbedding in uw eigen plancyclus. En gebruik het kwaliteitsplan en de daarmee verbonden kwaliteitsafspraken om versneld bergop te gaan.

5.2 Aan de minister van OCW

17 Houd de mbo-scholen in positie om de voorliggende implementatieagenda, de doelstellingen als vastgelegd in uw brief van 2 juni 2014 en de kwaliteitsafspraken die u met elk van de scholen maakt, succesvol te realiseren. Dit op basis van de beleidsruimte die de mbo-scholen toekomt, hun eigen keuzen en de overeenkomst die u met elk van de besturen sluit.
18 Continueer uw op daadwerkelijke kwaliteitsverbetering gerichte beleid; bewaak en borg dat beleid en maatregelen van overheidszijde voor de scholen goed te volgen en uit te voeren zijn en zie erop toe, dat de uitvoering van beleid niet gepaard gaat met grote administratieve lasten zoals bij het thema Rekenen het geval is.
19 Bevorder blijvende aandacht bij de mbo-scholen voor de professionalisering van onderwijsgevenden, opleidingsteams, bestuur, management en ondersteunende functionarissen.

20 Initieer op basis van de gesignaleerde positieve bewegingen bij zowel de scholen als de onderwijsinspectie het gesprek tussen uw ministerie, de Inspectie en de besturen van de mbo-scholen om te komen tot zodanige toezichtarrangementen, dat enerzijds gegarandeerd is dat de scholen zorgdragen voor gedegen onderwijs en anderzijds geen sprake is van een bureaucratisch toezichtregime. Dit op basis van een aanpak die gekwalificeerd kan worden als 'high trust, low tolerance'.

21 Bewaak ook dat andere partijen geen maatregelen nemen, die een inbreuk vormen op de noodzakelijke beleidsruimte van de mbo-scholen. Dit in het belang van de leerlingen, de bedrijven en het hoger beroepsonderwijs. Zie in dit verband af van de voorgenomen koppeling op nationaal niveau tussen keuzedelen en vooraf bepaalde kwalificaties.

22 Dwing een spoedige invoering van een mbo-lerarenregister af. Zie er daarbij op toe dat geen sprake is van een vrijblijvende voorziening maar een die aanwijsbaar bijdraagt aan verhoging van het professioneel niveau van onderwijsgevenden. Verbind het register dan ook met een systeem van studiepunten. En bied instructeurs, zij-instromers en gastdocenten ook een eigen plaats in het register.

23 Effectueer in dit verband tevens spoedig de Algemene Maatregel van Bestuur met betrekking tot instructeurs (waarin de taken en verantwoordelijkheden van instructeurs zijn geregeld), zoals aangekondigd in de bijlage van de kamerbrief van juni 2013 in het kader van het wetsvoorstel doelmatige leerwegen.

24 Bevorder dat gemeenten hun verantwoordelijkheid nemen rond de entreeopleiding. Natuurlijk zijn mbo-scholen primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van de entreeopleiding. Zodra leerlingen echter uitvallen, komt de gemeente in beeld. Samenwerking tussen school en gemeente is dus cruciaal. Waar mbo-scholen hun verantwoordelijkheid nemen, dienen ook de gemeenten en andere relevante partijen dat te doen.

25 De mbo-scholen zijn de tocht bergop begonnen. Daarover kan geen misverstand bestaan. In de komende jaren is de combinatie van implementatieagenda en kwaliteitsplan een prima gids op weg naar de top. Benut de bestuurlijke innovatie die u heeft gepleegd door met elk van de mbo-scholen een overeenkomst te sluiten voluit. Blijf met de besturen in gesprek zodat de tocht naar de top niet alleen zwaar, maar ook inspirerend is.

6 Slotwoord

Deze rapportage vormt de afsluiting van een even intensieve als boeiende periode van gesprekken met de besturen van de mbo-scholen over hun aanpak bij de implementatie van het Actieplan mbo *Focus op Vakmanschap*. In deze periode, van 2011 tot en met 2015, hebben wij de *Werdegang* van de mbo-scholen mogen volgen bij het versterken van de kwaliteit van hun onderwijs, de bedrijfsvoering van hun scholen en de professionaliteit van docenten, teams, management, bestuur en ondersteuning. Een *Werdegang* die feitelijk verder teruggaat, naar de periode 2008 - 2010, waarin de mbo-scholen in essentie - bij de voorbereidingen op de implementatie van de competentiegerichte kwalificaties - voor een vergelijkbare opgave stonden: 'de basis op orde, de lat omhoog' was ook toen al de belangrijkste voorwaarde om de doelstellingen te realiseren.

Deze opgave hebben wij de scholen, zonder uitzondering, met hart en ziel zien oppakken. De een wat aarzelender dan de ander, maar uiteindelijk hebben alle mbo-scholen 'de hand aan de ploeg' geslagen, met als doel hun organisatie naar een hoger kwaliteitsbesef en prestatieniveau te tillen. In dat proces hebben de scholen definitief afgerekend met overtuigingen en beelden uit het verleden: dat onderwijsontwikkeling en -vernieuwing in het mbo onuitvoerbaar is, dat de bedrijfsvoering van mbo-scholen een rommeltje is, dat de 'professionalisering' beperkt is tot kennisoverdracht aan individuele medewerkers. In plaats daarvan hebben de afgelopen jaren duidelijk gemaakt dat het mbo hard werkt aan kwaliteitsverbetering en onderwijsvernieuwing, dat het hen bij de verbetering van de bedrijfsvoering menens is en dat de professionalisering van medewerkers echt prioriteit heeft. Het mbo-onderwijs staat intussen als een huis.

Deze beweging heeft de scholen in twee opzichten veel kruim gekost. Allereerst vormt het duurzaam verbeteren van onderwijs, bedrijfsvoering en professionaliteit van de school inhoudelijk een complexe opgave, mede gelet op alle zaken die de scholen 'op hun bord' hebben. Ten tweede moest worden afgerekend met hardnekkige beelden over 'het mbo' die niet altijd even gefundeerd en genuanceerd waren.

Naar ons oordeel hebben de mbo-scholen, ook in de afgelopen periode van voorbereiding en implementatie van 'Focus op Vakmanschap', een waardevolle stap gezet op weg naar hoogwaardig onderwijs dat leerlingen perspectief biedt op een plek op de arbeidsmarkt of doorstroom naar vervolgonderwijs. De komende jaren staan in het teken van het uitbouwen en versterken van dat fundament. De visiebrief van de minister van juni 2014, en als uitwerking daarvan het bestuursakkoord van juli 2014, bevestigen en bestendigen dat proces. Bovendien biedt de visiebrief de scholen ruimte voor vernieuwing. Een lonkend perspectief voor de mbo-scholen en hun medewerkers. We wensen hen bij de uitwerking en verzilvering van dat perspectief in de komende jaren alle succes!

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Bijlage

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

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

Middelbaar Beroeps Onderwijs
IPC 2150

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon
L. van den Berg

T +31 6 15 03 80 62
l.vandenberg@minocw.nl

Onze referentie
668313

Datum 12 SEP. 2014

Betreft afsluitende gespreksronde MBO15 Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011—2015"

Geacht college,

Afgelopen 1 augustus 2014 is de wetgeving doelmatige leerwegen in werking getreden. De Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven heeft in juli het overgrote deel van de herziene kwalificatiedossiers mbo opgeleverd. Naar verwachting zal het wetsvoorstel macrodoelmatigheid voor het eind van het jaar door de Tweede Kamer behandeld worden, zodat ook wat dit thema betreft sprake is van wettelijke verankering. De resultaten voor Nederlandse taal, rekenen en Engels gaan de komende jaren voor studenten meetellen voor het behalen van het diploma.

Samenvattend: 1 augustus 2014 is voor u de startdatum van een meerjarig proces van implementatie voor de maatregelen, die voortvloeien uit de wetgeving doelmatige leerwegen, een doelmatig aanbod aan mbo-opleidingen en Nederlandse taal & rekenen mbo. Bovendien kunt u, indien u dat wil, de herziene kwalificatiedossiers vanaf 1 augustus 2015 in gebruik nemen en de keuzedelen invullen in de vrije ruimte. Dit wordt vanaf 1 augustus 2016 verplicht. Ook wat dit thema betreft is dus een voorbereiding van een of twee jaar implementatie aan de orde.

Zoals u weet voert het programmamanagement MBO15 in het eerste kwartaal van 2015 zijn laatste gespreksronde uit in het kader van het Actieplan MBO "Focus op vakmanschap 2011—2015 ". Ik heb het programmamanagement verzocht de minister van OCW uiterlijk op 1 april 2015 te voorzien van de gebruikelijke generieke rapportage.

De gespreksagenda

Ik heb MBO15 gevraagd tijdens deze afsluitende gespreksronde de volgende onderwerpen te agenderen en met u te bespreken:

- Intensiveren, verkorten en de entreeopleiding.
- Intern – en extern portfoliobeleid.
- Kwaliteitsmanagement, waaronder begrepen de examenorganisatie.
- (Onderwijskundige) bedrijfsvoering.

- Herziening kwalificatiestructuur MBO, de voorbereiding van de mbo-opleidingen op 1 augustus 2015 en 1 augustus 2016.
- Resultatenbalans uitvoering bestuursakkoorden professionalisering november 2011 respectievelijk november 2012.

Planning en voorbereiding
Zoals eerder aangegeven wordt MBO15 geacht de generieke rapportage uiterlijk 1 april 2015 op te leveren. Alle reden dus om tijdig de gesprekken in te plannen. Binnenkort zal het projectsecretariaat van het programmamanagement MBO15 contact met u opnemen om een gespreksafspraak met u te plannen.

Ik hoop u met deze brief voldoende geïnformeerd te hebben.

Met vriendelijke groet,

de directeur-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap & Emancipatie,

Hans Schutte

MBO15 Programma management

Colofon

Focus op Vakmanschap in bedrijf
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 (programmamanager MBO15, chef d'équipe interviewteam)
Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)
Eindredactie: Rutger Zwart
Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

April 2015