



onderwijs dat werkt

# Op weg naar 2010 ... de finale

Rapportage gespreksronde voortgangsrapportages 2009

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1	Aanleiding en opdracht	3
1.2	Aanpak	4
1.3	Verloop van de gesprekken	4
1.4	Leeswijzer	4
<b>2</b>	<b>De route naar 2010 in perspectief</b>	<b>5</b>
2.1	Logistiek en procedure	5
2.2	De algemene bevindingen op een rij	5
2.3	De stand van zaken anno eind 2009: klaar voor de 'volgende ronde'	6
2.4	De scope van het transitieproces: verder dan de nieuwe kwalificaties, verder dan 2010	10
2.5	State of mind van de scholen: 'geïnformeerd optimisme', nog weinig zelfvertrouwen	11
2.6	Effectief verandermanagement blijft aandachtspunt	12
<b>3</b>	<b>Stand van zaken per 2009 nader beschouwd</b>	<b>15</b>
3.1	Inhoud	15
3.2	Professionalisering	19
3.3	Bedrijfsvoering	20
3.4	Betrokkenheid van stakeholders	22
<b>4</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>25</b>



onderwijs dat werkt

# 1

## Inleiding

### 1.1 Aanleiding en opdracht

In haar brief van 7 juli 2009 heeft de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), mevrouw Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart, de besturen van de bekostigde mbo-instellingen verzocht wederom een voortgangsrapportage in te dienen met betrekking tot de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering van het mbo. Net als in 2007 en 2008 heeft zij de onafhankelijk procesmanager MBO 2010, Hans van Nieuwkerk, verzocht met de scholen individueel in gesprek te gaan naar aanleiding van de ingediende voortgangsrapportages. Dit samen met een onafhankelijk extern adviseur in de rol van critical friend.

De opdracht van de onafhankelijke critical friends en de procesmanager, hierna 'het interviewteam' te noemen, was (net als in de vorige gespreksrondes):

- een generiek beeld te krijgen van de voortgang van de implementatie binnen de scholen
- in het bijzonder een beeld te krijgen van de mate waarin de scholen erin slagen de drie centrale procesdoelstellingen van het implementatietraject te realiseren:
  - 1 Alle leerlingen starten in het eerste jaar met een opleiding die is geënt op een nieuw kwalificatiedossier.
  - 2 De inhoudelijke kwaliteit van de door de school verzorgde competentiegerichte opleidingen (dus programmering, inrichting en examinering) is voldoende robuust.
  - 3 De bedrijfsvoering binnen de school (waaronder begrepen de professionalisering van bestuur, management en personeel) rond het competentiegerichte onderwijs kent kwalitatief gezien een stevige basis.

Naast deze centrale procesdoelstellingen diende het interviewteam zich ook een beeld te vormen van de wijze waarop de scholen de actieve betrokkenheid van docenten, leerlingen en het regionale bedrijfsleven hebben geregeld en verankerd, onder meer in relatie tot de beroepspraktijkvorming. De gesprekken dienden te resulteren in een generieke rapportage, voorzien van conclusies en aanbevelingen, welke thans voorligt. Daarnaast was het onze opdracht om de besturen te voorzien van suggesties en adviezen ten aanzien van de aanpak van de implementatie. In vervolg op de ingediende voortgangsrapportages en de gespreksronde 2009,

hebben wij de opdracht om in het voorjaar van 2010 afrondende gesprekken met de scholen te voeren. Deze gesprekken worden gevoerd op basis van de vertrouwelijke gespreksverslagen van de najaarsronde 2009 en aanvullende gesprekspunten die wij agenderen. Deze afrondende gesprekken zullen resulteren in de laatste generieke rapportage onzerzijds: *In 2010, het slotakkoord*.

## 1.2 Aanpak

De ten aanzien van de gesprekken met de scholen gevolgde procedure was identiek aan die van de gespreksrondes 2007 en 2008. Ook nu zijn de voortgangsrapportages van de scholen opgevat als bedrijfsinterne informatie, zijn de gesprekken en de gespreksverslagen vertrouwelijk en bevat de voorliggende eindrapportage geen informatie over individuele scholen. Voor de overige elementen van de procedure verwijzen wij volledigheidshalve naar de rapportage 2008 *Op weg naar 2010...het vervolg*.

## 1.3 Verloop van de gesprekken

De najaarsgesprekken zijn net als in de afgelopen jaren in een open en constructieve sfeer verlopen. In vergelijking met de vorige rondes, hebben de gesprekken verder aan diepgang gewonnen. In veel gevallen werd het gesprek over de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur in het perspectief geplaatst van de stand van zaken binnen de school in bredere zin. Daarmee stond het thema van de modernisering van het mbo centraal.

## 1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 geven we beknopt onze algemene conclusies weer en plaatsen we deze in de context en in het perspectief van enkele relevante noties en concepten rond verandering en innovatie. In hoofdstuk 3 gaan we uitgebreider in op ons beeld van de voortgang van de implementatie. Deze beschrijving volgt dezelfde lijn als die in onze eerdere rapportages: Inhoud (de procesdoelstellingen 1 en 2), Professionalisering en Bedrijfsvoering (procesdoelstelling 3). We sluiten de rapportage in hoofdstuk 4 af met onze conclusies en aanbevelingen.

Ede, 24 december 2009

**Iwan Basoski, Leo van den Hoek, Coen Massier**

# 2

## De route naar 2010 in perspectief

### 2.1 Logistiek en procedure

Rond de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur heeft de staatssecretaris bij haar aantreden in 2007 enkele stevige ingrepen gedaan. Haar maatregel om de scholen te vragen implementatieplannen en voortgangsrapportages in te dienen en een interviewteam hierover in gesprek te laten gaan, heeft als effect gehad dat:

- de colleges van bestuur zelf in de *driver seat* hebben plaatsgenomen
- de modernisering van het onderwijs plaatsvindt op basis van een planmatige aanpak
- de zwakke en sterke punten in de scholen zichtbaar zijn gemaakt en daarmee het pakket van maatregelen en acties om de modernisering op schoolniveau tot een succes te maken
- niet het middel (de competentiegerichte kwalificatiestructuur) maar het doel (eigentijds, gewoon goed onderwijs) de centrale opdracht is

### 2.2 De algemene bevindingen op een rij

Op basis van de gesprekken zijn onze belangrijkste bevindingen de volgende:

- Hoewel wij ook in de vorige gespreksronden hebben vastgesteld dat de scholen een stevige klus moesten klaren, blijkt dit jaar nog eens indringend 'van hoever de scholen moesten komen'.
- De colleges van bestuur hebben voluit hun verantwoordelijkheid genomen en geven in directe zin leiding aan het transitieproces. De besturen zijn derhalve in control: ze hebben zicht op de feitelijke stand van zaken, zijn in staat een actiegericht werkagenda te maken en zijn in staat die ook daadwerkelijk uit te voeren.
- Langzamerhand ontstaat er een, in inhoudelijk, organisatorisch en bedrijfseconomisch opzicht, gezonde situatie. De basis daarvan is de constatering dat 'eigentijds, gewoon goed onderwijs' dient te voldoen aan het volgende programma van eisen:
  - Balans in werkvormen: lessen, projecten, individuele opdrachten, stages.
  - Balans in kennis, vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling.
  - Standaardisatie van systemen en spelregels die de basis vormen van onderwijs dat gekenmerkt wordt door variëteit in programmering, inrichting en examinering. En daarmee ruimte laat aan de onderwijsprofessional om samen met het opleidingsteam eigen keuzen te maken.

- De afwezigheid van niet realistische ambities maar een repertoire aan doelstellingen, dat in overeenstemming is met wat de organisatie daadwerkelijk kan presteren en past bij wat leerlingen vragen.
- Zelfsturende teams die in de meeste gevallen zijn vervangen door resultaatverantwoordelijke teams. En die niet geleid worden door een meewerkend voorman, maar door een onderwijsmanager die samen met de professionals de klus moet klaren en over daarbij behorende bevoegdheden beschikt.
- Schoolbrede en harde afspraken over intake (selectie, plaatsing) en examinering.
- Dezelfde afspraken over het accountmanagement, de programmering en de begeleiding van de stages.
- Beleid dat gefundeerd is op professionele kennis van de kernregistratie en systemen ten aanzien van aanwezigheid, afwezigheid, studievoortgang, roostering en planning etc.

Wij hebben geconstateerd dat de scholen 'meters maken'. Dat wil niet zeggen dat de modernisering van het mbo per augustus 2010 is afgerond. Ook in de jaren daarna dient er nog veel werk verzet te worden. Deze periode na 2010 is te beschouwen als een fase waarin de scholen de ingezette aanpak wat betreft de inhoud continueren en de uitgezette koers nader verfijnen, inslijpen en verankeren. En verder werken aan de kwaliteit van bedrijfsvoering en professionalisering. Daarmee kan na augustus 2010 de derde fase van de modernisering van het mbo zijn beslag krijgen. Ook in deze fase is een (lichte) vorm van overheidsregie aan te bevelen.

Afrondend nog een opmerking naar aanleiding van de eerdere notie 'van ver komen'. De bovenstaande opsomming van feiten illustreert het feit dat de modernisering van het mbo nu in het juiste vaarwater is gekomen. En dat deze modernisering nu daadwerkelijk wordt geleid door diegenen die daarvoor eindverantwoordelijk zijn, de besturen dus. Dat is onmiskenbaar winst.

### 2.3 De stand van zaken anno eind 2009: klaar voor de 'volgende ronde'

---

De gespreksronde van najaar 2008 resulteerde in het volgende beeld:

- **Inhoudelijk** liggen de meeste scholen goed op koers, zowel wat betreft tempo (aantal eerstejaars dat een opleiding volgt op basis van de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur) als kwalitatief (onder andere: helderheid en geloofwaardigheid van de onderliggende onderwijskundige visie, monitoring en bijsturing van de inhoudelijke transitie). Uitdagingen en knelpunten op inhoudelijk vlak hebben met name te maken met externe ontwikkelingen rond het landelijk beleid op het vlak van taal en rekenen, examinering en leren, loopbaan

en burgerschap, en met problemen op het gebied van de beroepspraktijkvorming (in het bijzonder de organisatie, communicatie en kwaliteit, alsook het accountmanagement).

- Op het vlak van **professionalisering** hebben de scholen opnieuw voortgang geboekt. De meeste scholen hebben wel nog moeite de professionaliseringsinspanningen resultaatgericht vorm te geven en in dat kader te koppelen aan realistisch personeelsbeleid. Daarbij maken veel scholen een nog te instrumenteel gebruik van zaken als performancemanagement en competentie management zonder een goed beeld van de kosten en baten daarvan.
- Wat de **bedrijfsvoering** betreft zijn de meeste scholen de fase van pionieren voorbij en zijn ze beland in de fase van realisme (inclusief samen optrekken bij majeure investeringen als Triple A). De meeste scholen zijn doordrongen van de noodzaak de transitie ook vanuit bedrijfseconomisch oogpunt te bezien en te managen, met oog voor kosten en baten ('bedrijfseconomisch bewustzijn'). Veel scholen hebben nog wel moeite om vanuit dat besef ook daadwerkelijk met slagvaardigheid en zelfvertrouwen de noodzakelijke bedrijfseconomische beslissingen te nemen ('bedrijfseconomische volwassenheid'). Voorts is de aandacht voor de basiskwaliteit van de scholen (roostering, faciliteiten) toegenomen, maar behoeft deze nog verdere versterking.

Op basis van de voortgangsrapportages en de gesprekken in 2009 stellen wij vast dat de scholen wederom waardevolle stappen vooruit hebben gemaakt:

- **Inhoud:** hoewel de genoemde knelpunten en uitdagingen nog steeds aanwezig zijn, hebben veel scholen het heft in eigen hand genomen. Rond taal en rekenen richten scholen bijvoorbeeld eigen expertisecentra in het leven om de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Recente informatie van het ministerie van OCW is hier zeker behulpzaam bij.
- **Professionalisering:** scholen beseffen in toenemende mate dat resultaatgerichtheid van professionaliseringsinspanningen en een adequate inbedding van de invoering van de competentiegerichte kwalificatiestructuur in het personeelsbeleid en in de HRM-systemen van belang zijn. Instrumenten als performance- en competentie management worden zakelijker en professioneler ingezet. Scholen zoeken nog wel naar bruikbare goede voorbeelden. Deze zijn er. Uitdaging en opgave voor de scholen is hier actief gebruik van te maken en niet onnodig zelf het wiel uit te (laten) vinden. Waar opportuun hebben wij scholen gewezen op de ons bekende best practices. Ook de 'marktplaats mbo' draagt bij aan een snelle distributie van bruikbaar instrumentarium.

- **Bedrijfsvoering:** wij stellen vast dat de aandacht voor de basiskwaliteit van de scholen verder is toegenomen. Frappant in dit kader is dat de term 'kleine kwaliteit' (roostering, faciliteiten, examens) intussen uit den boze lijkt: het gaat hier juist om het fundament van elke school. Als dat mankeert is al het andere irrelevant. De scholen hebben in toenemende mate aandacht voor deze basiskwaliteit. Er wordt stevig geïntervenieerd waar de basiskwaliteit in gevaar of ondermaats is. Wat voorts opvalt is een toenemende professionaliteit en bedrijfseconomische volwassenheid. Investerings (ICT, huisvesting) worden beter voorbereid. Bij substantiële investeringen wordt in toenemende mate de samenwerking gezocht met andere scholen. De bedrijfseconomische consequenties van de competentiegerichte kwalificatiestructuur worden steeds beter gewogen. In zowel bouwprojecten als ICT-systemen staan steeds nadrukkelijker het leerproces van de leerling en de onderwijslogistieke aspecten centraal.
- Natuurlijk is er verschil tussen scholen. Zoals in ieder transformatieproces is er sprake van een kopgroep, van een peloton en van hekkensluiters. Die verschillen zijn ook zichtbaar rond de thema's onderwijsinhoud, professionalisering en bedrijfsvoering. Dat betekent ook dat de derde fase voor de ene school meer tijd in beslag neemt dan voor de andere. Bestuurders zijn zich goed bewust van de fase waarin zij zich bevinden.

Onze conclusie is dat de situatie op dit moment (december 2009) voldoende vertrouwenwekkend is voor een wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiestructuur. Desgevraagd geven vrijwel alle scholen aan per 1 augustus 2010 te zullen voldoen aan de drie centrale procesdoelstellingen. Naar ons oordeel bevindt het mbo zich collectief aan het eind van de tweede van de drie hoofdfasen waarin het invoeringsproces zich laat indelen.

- **Fase 1 (2004-2007):** 'Laat duizend bloemen bloeien'. Een sterk ideologische fase die – achteraf gezien – in de beginfase ook grote schade heeft berokkend aan het proces. En aanwijsbaar heeft geleid tot suboptimale prestaties. Kortom: een periode van verkenning, proefballonnen en goedbedoelde pogingen, gekenmerkt door vallen en opstaan.
- **Fase 2 (2007-2010):** 'Balans zoeken en aanbrengen'. Ambities verbinden met wat men kan realiseren, toetsing op organiseerbaarheid, betaalbaarheid, uitvoerbaarheid, standaardisatie als basis voor maatwerk, verbindingen tussen wat de school biedt en leerlingen en ouders verwachten. De onderwijsgeevenden in positie. En de ideologie de wereld uit. Kortom: de operationalisering van de modernisering van het mbo op een zakelijke, realistische en betrokken wijze.



- **Fase 3** (2010-2014): 'Uitwerking en consolidatie'. De fase waarin het proces zich verder uitkristalliseert en alle puzzelstukjes in elkaar vallen. En een fase die – als de scholen in staat zijn de huidige inzet vast te houden – tot een excellent resultaat kan leiden. Waar in fase 1 en 2 de inhoudelijke implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur centraal stond, ligt in deze fase de nadruk op de versterking van de bedrijfsvoering (inclusief de professionalisering van docenten, teams, management, staf en besturen).

Onze conclusie dat de stand van de modernisering van het mbo voldoende vertrouwenwekkend is, betekent dus dat wij vinden, dat de scholen in staat gesteld moeten worden aan de derde fase te beginnen. Wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiestructuur is naar ons oordeel een noodzakelijke voorwaarde om de scholen deze transitie in de derde fase effectief te laten uitvoeren: alleen daarmee ontstaat de gewenste basis van vertrouwen en rust om verder te kunnen werken aan de kwaliteit van het mbo.

Ondertussen blijft het maatschappelijk klimaat rond de scholen guur. Er bestaat onduidelijkheid over de beschikbaarheid van investeringsgeld. De consistentie van de wensen alsook de kwaliteit van de inbreng van bedrijfsleven en kenniscentra zijn niet altijd optimaal. Scholen ervaren spanning tussen de wensen van het georganiseerd bedrijfsleven en de kenniscentra (het nationale niveau) en die van individuele bedrijven (regionaal niveau). Die spanning verbaast ons niets. Wel hebben wij ons ook in deze periode verbaasd over de grote complexiteit van het systeem dat de mbo-scholen omringt. Het maatschappelijk debat over de kwaliteit van onderwijs, de schaalgrootte van de scholen, de relevantie en kwaliteit van bestuur en management, de rol van de docent, de rol van 'stakeholders' zorgt voor een donkere wolk boven het mbo. De discussie over de toegevoegde waarde van overhead, bestuur en management vraagt onnodig veel aandacht. Het debat over de rol en positie van de docent, die vruchtbaar is waar het de herwaardering van het ambacht betreft maar waarin naar onze overtuiging ook het risico schuilt van een 'terug naar af' naar ouderwets leraarschap, zet de ontwikkeling van de mbo-scholen tot moderne onderwijsorganisaties onder druk.

Lichtpunt in dit alles is dat het landelijk beleid aan helderheid heeft gewonnen. De onduidelijkheden over bijvoorbeeld taal en rekenen zijn via heldere brieven van de staatssecretaris uit de wereld geholpen. Hetzelfde geldt voor het thema leren, loopbaan en burgerschap.

## 2.4 De scope van het transitieproces: verder dan de nieuwe kwalificaties, verder dan 2010

We hebben het in onze eerdere rapportages al benadrukt: het transitieproces waarin het mbo zich bevindt omvat meer dan alleen de invoering van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en reikt verder dan 2010. We vinden het positief dat, in het tumultueus tij waarin het mbo zich bevindt, de scholen niet hun toevlucht zoeken tot een beleidsarme invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers. De scholen hebben de invoering aangegrepen om het onderwijs zelf te moderniseren en laten terecht een grote diversiteit bij de programmering en inrichting van het onderwijs zien. Daarmee ontstaan scholen met een eigen gezicht naar de omgeving, de leerlingen en het bedrijfsleven. De vertaling van de nieuwe kwalificatiedossiers leidt in bijna alle gevallen tot een goed stelsel van intake en duidelijke examinering aan de hand van integrale opdrachten. De aandacht voor het thema studie- en loopbaanbegeleiding is sterk toegenomen en er is meer aandacht voor de individuele leerling, de beroepspraktijk en de samenwerking met het bedrijfsleven. Daarnaast heeft het proces geleid tot een hernieuwde focus op het onderwijs, de onderwijsprofessional en de in- en externe kwaliteitszorg.

Scholen kiezen ervoor de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur onderdeel te laten zijn van een breder transitieproces waarin, zoals al in onze eerdere rapportages geduid, de volgende bewegingen centraal staan:

<b>Van</b>	<b>Naar</b>
Eindtermenonderwijs	Competentiegericht beroepsonderwijs
Exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs	Onderwijs met variëteit in het weekprogramma
Beperkte inzet van informatietechnologie	Substantiële inzet van informatietechnologie om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken
Bedrijfsvoering van de lessenschool	Bedrijfsvoering van de school met variëteit
Docenten met focus op vak en groep	Docenten met focus op vak, groep en loopbaan individuele leerling

De scholen beseffen dat het transitieproces verder móet gaan dan de invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers. Maar maken tegelijkertijd nadrukkelijker, transparanter en evenwichtiger afwegingen met betrekking tot de vraag hóeveel verder de transitie moet gaan: er is in vergelijking met voorbije jaren meer aandacht voor de onderwijskundige koers, het ambitieniveau en het verandervermogen van de organisatie. Waar in 2007 bij veel scholen de inbedding van het invoeringsproces in de strategische koers te wensen overliet, is in 2008 op dit punt een behoorlijke vooruitgang geboekt, maar verliep de monitoring op de onderwijskundige doelstel-

lingen vaak nog gebrekkig. In 2009 is ook op dat punt vooruitgang geboekt en zijn de meeste scholen daadwerkelijk 'in control'. Dat wil zeggen: de besturen hebben de regie, implementeren een geloofwaardige aanpak, houden zicht op de voortgang en zorgen voor tijdige bijsturing. In termen van het 'PDCA' denken:

- **'Plan'**: in 2007 stelden wij nog vast dat veel scholen er in beperkte mate in slaagden om de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur goed in te bedden in de onderwijskundige visie van de organisatie, in 2008 was dat sectorbreed gezien een stuk beter en die beweging heeft zich in 2009 voortgezet.
- **'Do'**: waar de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur en de implementatie van het bredere onderwijskundige beleid van de scholen in 2007 nog relatief los van elkaar plaatsvonden, is daar vanaf 2008 een heldere relatie tussen te zien. Dit heeft zich in 2009 voortgezet.
- **'Check'**: terwijl in 2007 dit aspect nog grotendeels ontbrak en in 2008 nog viel te constateren dat scherpe monitoring, planning en control op de inhoudelijke voortgang voor veel scholen nog lastig was, stellen wij in 2009 vast dat steeds meer scholen beschikken over passend instrumentarium en hiermee actief aan de slag zijn gegaan. Te denken valt hierbij aan allerhande vormen van interne audits.
- **'Act'**: de scholen die met dit type instrumentarium doende zijn, bevinden zich overall aan de vooravond van de volgende fase in de PDCA-cyclus: het geven van een follow up aan de uit de monitoring voortvloeiende resultaten. De meeste scholen beseffen dat het ingezette transitieproces niet alleen inhoudelijk, maar ook in de tijd verder reikt. Ze hebben de horizon van hun invoeringsplannen met enkele jaren verlegd. Positief verrast waren wij dat de meeste voortgangsgesprekken over het langere termijn perspectief gingen zonder daarmee overigens de datum augustus 2010 uit het oog te verliezen. Veel scholen pleiten ervoor dat ook in de derde fase wordt voorzien in adequate facilitering van de zijde van de overheid van het dan doorlopende transitieproces.

## 2.5 State of mind van de scholen: 'geïnformeerd optimisme', nog weinig zelfvertrouwen

---

In de vorige rapportage hebben wij geschetst hoe de 'state of mind' van de scholen in de loop van de jaren is geëvolueerd: van ongeïnformeerd optimisme (*dit gaan we wel even klaren*), via geïnformeerd pessimisme (*dit gaan we nooit redden*) naar hoopvol realisme (*dit moet te doen zijn*). Inmiddels zijn de meeste scholen in een volgende fase beland, waarin geïnformeerd optimisme centraal staat (*dit gaat ons*

lukken). Dit optimisme bestaat welbeschouwd uit een evenwichtige mix van ambitie, realiteitszin, zelfvertrouwen en zakelijkheid. Een mindset die naar ons oordeel onontbeerlijk is voor een succesvol vervolg van het transitieproces.

Naar onze indruk kan het zelfvertrouwen van veel scholen nog wel omhoog. Nogal wat bestuurders maken zich druk om signalen uit de politiek-bestuurlijke context, de media, de inspectie en allerhande partners (gemeenten, woningcorporaties, bedrijfsleven, kenniscentra). We zijn ervan overtuigd dat bestuurders vaker verweer mogen bieden tegen geïnstitutionaliseerd wantrouwen. Zoals bijvoorbeeld met betrekking tot nieuwbouwprojecten – waarvan vaak ten onrechte wordt beweerd dat daarin teveel geld wordt geïnvesteerd, terwijl – voor zover wij tijdens onze gespreksronde hebben gezien – deze slechts beogen de leerlingen een fatsoenlijk, veilig en aangenaam schoolgebouw te bieden. Voorwaarde is vanzelfsprekend wel dat de scholen de focus op basiskwaliteit vasthouden.

## 2.6 Effectief verandermanagement blijft aandachtspunt

Naast het geringe zelfvertrouwen van bestuurders, de negatieve beeldvorming en de gebrekkige public relations over het mbo maken wij ons zorgen over het vermogen van veel scholen om effectief invulling te geven aan de met de nieuwe kwalificatiestructuur alsook de bredere innovatieagenda samenhangende veranderprocessen. Een drietal elementen speelt hierbij een rol:

### Bestuursstijl in beeld

Adequate implementatie van de strategische agenda van de scholen, waaronder de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur, vraagt naar onze overtuiging om 'hands on' managerial actie van de besturen. Dat wil zeggen: pragmatisch, projectmatig, zakelijk, resultaatgericht en nuchter aansturen van de noodzakelijke processen. Met nadrukkelijk oog voor de mensen die te maken hebben met de operationele consequenties van veranderingen. Naar onze indruk leunen veel besturen nog te veel op een zwaar controlinstrumentarium, met een overmaat aan procedures, voortgangsdOCUMENTEN en beheersingsinstrumenten. Of leggen ze in hun aansturing juist de nadruk op visionariteit en lange termijn perspectieven zonder naar de realiteit af te dalen. Wij denken dat voor een succesvolle realisatie van de veranderagenda, in het acteren van de besturen een betere balans nodig is tussen visie, control, hands on management en mensgerichtheid.

Externe interventies werken overigens als katalysator bij de onterechte verdere intensivering van het controlinstrumentarium. Een zorgelijke ontwikkeling die naar ons oordeel tot normale proporties moet worden teruggebracht.

### Rolopvatting en rolinvulling

In samenhang met het vorige punt stellen wij vast dat veel bestuurders een weinig

functionele en effectieve opvatting hebben over hun rol en die van anderen in veranderprocessen binnen de school. In organisatieveranderprocessen zijn de volgende vier typen rollen te onderscheiden:

- **de sponsor:** is eindverantwoordelijk voor de verandering, definieert en communiceert de visie, stimuleert en inspireert, stuurt bij waar nodig.
- **de change agent:** is operationeel belast met de implementatie van de verandering.
- **de target:** 'ondergaat' uiteindelijk de verandering, wordt in zijn werk het meest direct getroffen door de verandering.
- **de advocate:** iemand van binnen of buiten de organisatie die vanwege zijn gezag als pleitbezorger voor of medestander tegen de verandering kan fungeren.

Wij hebben de indruk dat bestuurders zich vaak als change agent gedragen. Daardoor schieten zij al snel in een controlmodus (de natuurlijke neiging van de change agent) en frustreren zij de formeel verantwoordelijke change agents (management en teamleiders). Het proces van de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur bevindt zich nadrukkelijk in de fase van implementatie. Daarin staat de inbedding van het gemoderniseerde onderwijs in het primair proces centraal. Dit betekent dat de lijn (het middenmanagement, samen met de teams) aan zet is. En derhalve ruimte en vertrouwen dient te krijgen om die opdracht waar te maken. Door de operationele veranderopdracht zelf op te pakken komen de bestuurders onvoldoende toe aan inspiratie en visie. In dat verband zouden zij juist veel contact moeten hebben met de targets, en de organisatie moeten aanspreken op eindresultaten. Tot slot is onze indruk dat bestuurders vaak nog weinig oog hebben voor de mogelijkheden om proactief de voor de school relevante advocates te benutten. Door dit alles zijn de bestuurders zelf nog te veel 'targets'. Het is noodzakelijk dat zij hun eigen rol en gedrag overdenken en aanpassen aan wat het moderne mbo van hen vraagt: inspirerende bestuurders met oog voor het primair proces, de docententeams en de maatschappelijke positie van de scholen.

### **Communicatie en committment**

Naar onze indruk laat de communicatie over de nieuwe kwalificatiestructuur en de prestaties van de scholen nog sterk te wensen over. Veel scholen onderkennen onvoldoende dat communicatie bij verandering een krachtig instrument is om committment van betrokkenen te bevorderen. Successen worden nog te weinig beloond en gecommuniceerd. We zien nog te weinig dat scholen rondom het invoeringstraject een expliciete communicatiestrategie hebben. 'Communicatie' wordt nog te vaak opgevat als operationele public relations via websites of nieuwsbrieven. 'Committment' wordt nog door velen vertaald als 'volledige en immer aanwezige steun van iedereen'.

Het gaat daarbij niet alleen om de interne maar ook om de externe communicatie. Met name de externe communicatie biedt het mbo de kans zich goed te presenteren en te positioneren in de richting van het bedrijfsleven en andere onderwijssectoren. Ook de 'corporate communicatie' vanuit de sector is naar ons oordeel onvoldoende proactief en daarom te weinig effectief. Het mbo staat middenin de samenleving en heeft een stevige, professionele en positieve 'public affairs' functie nodig. Het hbo en het wo kunnen als goede voorbeelden hierbij dienen.

# 3

## Stand van zaken per 2009 nader beschouwd

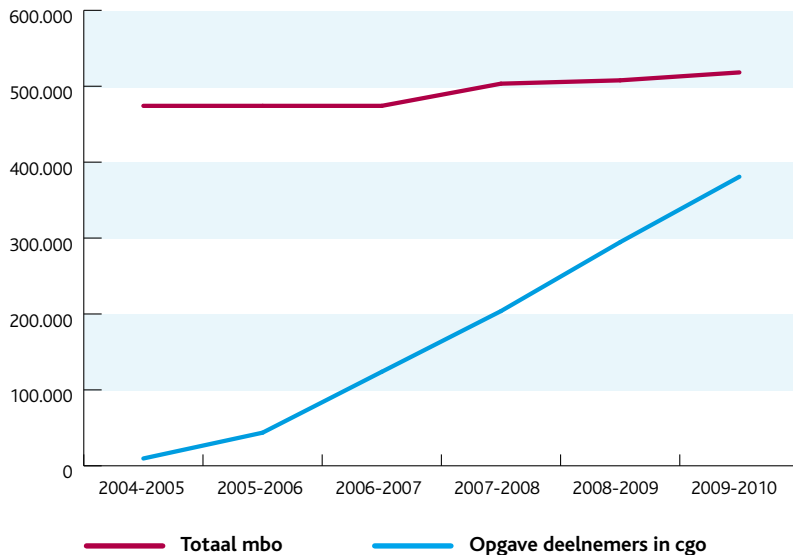
In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de stand van zaken rond de invoering van de competentiegerichte kwalificatiestructuur. Zoals in onze voorgaande rapportages doen wij dit door achtereenvolgens in te gaan op de programmalijnen Inhoud, Professionalisering en Bedrijfsvoering.

### 3.1 Inhoud

#### Implementatiegraad op orde

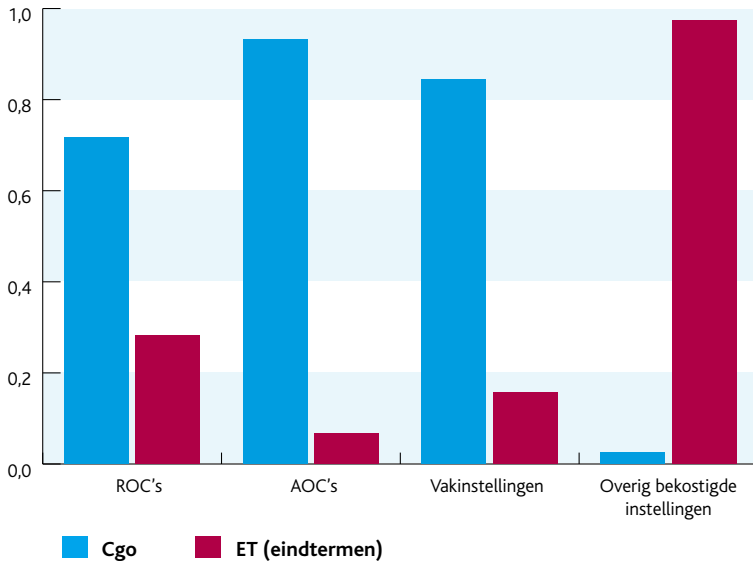
Vorig jaar stelden wij vast dat naar verwachting de meeste scholen en opleidingen per 1 augustus 2010 klaar zouden zijn voor de wettelijk verplichte toepassing van de nieuwe kwalificaties, dat wil zeggen dat vanaf dat moment alle eerstejaars een opleiding zouden volgen geënt op de nieuwe kwalificatiestructuur. Dat beeld is dit jaar versterkt: de eerste procesdoelstelling van het invoeringstraject zal voor de sector als totaal worden gerealiseerd. Ter ondersteuning hiervan verwijzen wij naar de laatste Cfi-cijfers\*, waaruit blijkt dat ruim tachtig procent van alle per 1 augustus 2009 gestarte leerlingen reeds een op de nieuwe kwalificatiestructuur

#### Experimenten in de tijd



\* op basis van ongecorrigeerde opgaven van scholen.

## Cgo onder eerstejaars 2009-2010



geënte opleiding volgt. Van de resterende twintig procent volgt het overgrote deel een BBL-opleiding. Het is de verwachting dat zij ook per 1 augustus 2010 overgaan op de nieuwe structuur.

### Inhoudelijke knelpunten

De belangrijkste onderwijsinhoudelijke thema's die in de komende tijd de aandacht vragen zijn:

- taal en rekenen
- leren, loopbaan, burgerschap
- de status van deel C
- het aantal kwalificatiedossiers en de grote hoeveelheid uitstroombekwalificaties
- de examinering
- de beroepspraktijkvorming

Op de eerste vijf punten gaan wij hierna verder in. Op het zesde punt komen wij terug in paragraaf 3.4.

### Taal en rekenen

In nagenoeg alle gesprekken is dit thema aan de orde gesteld. Wij hebben geconstateerd dat een ieder beseft dat we in Nederland een paar tandjes moeten bijzetten als het gaat om het niveau van taal en rekenen. De kernpunten zijn als volgt samen te vatten:



- Er is grote behoefte aan duidelijkheid over de uitwerking, waaronder de examinering, en wel op korte termijn. De mensen die dagelijks vorm geven aan het onderwijs stellen terecht deze eis.
- Er is zorg over de positie van de leerlingen op de niveaus 1 en 2. De stelling die telkens terugkomt: leerlingen die voldoende scoren voor de beroepsgerichte vakken hebben recht op een diploma. Een voldoende voor Nederlands levert een doorstroomcertificaat op.
- Het verzorgen van taal- en rekenprogramma's is een verantwoordelijkheid van de scholen. Deze programma's vallen derhalve buiten de reikwijdte van de beroepsvereisten uit de kwalificatiedossiers. Op basis van de kwalificatiedossiers stelt de school vast of nog aanvullende programma's noodzakelijk zijn wat taal en rekenen betreft.
- De BBL-opleidingen vragen om maatwerk. Specifiek als het om volwassenen gaat. Dit geldt ook voor loopbaan, leren en burgerschap.

### Leren, loopbaan en burgerschap

Veel scholen worstelen met de vraag hoe het beleid rond taal & rekenen zich verhoudt tot het brondocument leren, loopbaan en burgerschap. Separate programmering zou logisch zijn, dus: taal, rekenen, burgerschap.

*De recente brieven van de staatssecretaris over leren, loopbaan en burgerschap en taal en rekenen hebben op deze punten inmiddels voor meer duidelijkheid gezorgd.*

### Deel C

In eerdere rapportages hebben we bepleit deel C de oorspronkelijk bedoelde adviesstatus te geven. De staatssecretaris heeft met kracht van argumenten aangegeven vooralsnog deel C als verplicht onderdeel te beschouwen. Naar ons oordeel is er alle aanleiding vanaf 2010/2011 de wens van de besturen te honoreren om deel C alsnog de adviesstatus te geven.

### Aantal kwalificaties/uitstroomdifferentiaties

Wij stellen op basis van de gesprekken vast dat de kwaliteit van de dossiers verder is toegenomen. De verzelfstandiging van het coördinatiepunt, de opdracht aan de kenniscentra en het wat/hoe-model van Dijsselbloem hebben positieve resultaten opgeleverd. Met inachtneming van de voortdurende aandacht die onderhoud van de inhoud vereist nemen wij de vrijheid de volgende opmerkingen te maken:

- De invoering van een systeem van versiebeheer, zoals bepleit in de rapportage 2008, draagt naar ons idee aanwijsbaar bij aan de reductie van de administratieve lasten voor de scholen.
- Het verdient aanbeveling het coördinatiepunt volledig te verzelfstandigen (inclusief de huisvesting) en 'als agentschap' onder verantwoordelijkheid van de staatssecretaris te laten vallen.

- De komende anderhalf jaar kan benut worden om de functionaliteit van het aantal kwalificatiedossiers en meer in het bijzonder het aantal uitstroombifferentiaties te (laten) toetsen. Wij adviseren op dat punt in ieder geval te kijken naar uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid.

### **Examinering**

De knelpunten wat examinering betreft hebben met name betrekking op zaken als uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid, financiering, toezichtkader en het afnemen van (delen van) examens in authentieke beroepssituaties. Zie wat het laatste punt betreft de op pagina 24 van deze rapportage beschreven koerswijzigingen.

### **Van tekentafel naar dagelijkse onderwijspraktijk**

Over het geheel genomen heeft het invoeringstraject tot en met vorig schooljaar in het teken gestaan van het ontwerp van nieuwe onderwijsprogramma's voor met name de eerstejaars. Dit schooljaar wordt daarin de laatste slag gemaakt, zodat vanaf augustus 2010 alle eerstejaars een gemoderniseerde opleiding zullen volgen. Inmiddels zijn er al veel ervaringen met de uitvoering daarvan op het niveau van teams en docenten. Zoals in alle veranderprocessen blijkt ook hier dat de praktijk vaak anders is dan achter de tekentafel werd verondersteld. Dit vereist dat teams en docenten nadrukkelijk in positie worden gebracht om de aanvankelijk ontworpen onderwijsprogrammatuur te verfijnen. Op dit punt constateren wij de nodige spanning. Enerzijds brengen besturen teams en docenten meer in positie, anderzijds heeft een aantal besturen – zoals hiervoor ook al betoogd – nog de neiging om in het implementatietraject teveel op de stoel van het middenmanagement te gaan zitten.

### **Toenemende mismatch met toezicht**

In vrijwel alle gesprekken komt naar voren dat de scholen grote problemen ondervinden met het toezichtskader en de wijze van werken van de Inspectie van het Onderwijs (verder: inspectie). Zowel de werkzaamheden als de werkwijze van de inspectie worden door veel scholen ervaren als detaillistisch. Dit zorgt voor een toenemende administratieve last die te weinig bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs. Hoewel we van enkele scholen vernemen dat de inspectie gericht evalueert hoe de aanpak beter kan aansluiten bij de onderwijspraktijk, moeten we constateren dat de modernisering van het toezichtskader sectorbreed nog onvoldoende krachtig ter hand is genomen. Wij kunnen geen oordeel vellen over het beleid en de uitwerking daarvan in de afgelopen jaren. Naar ons oordeel is het noodzakelijk de aanpak van de inspectie te herijken op basis van de kenmerken van het gemoderniseerde mbo zoals dat nu zijn beslag krijgt. En waarbij diversiteit in uitvoering alle ruimte krijgt. Kortom: het gaat ons om de voorliggende periode, niet om de jaren hiervoor.

## 3.2 Professionalisering

### Aandacht voor opleiden op alle niveaus verder doorgezet

De scholen hebben wat betreft de professionalisering en opleiding van hun organisaties en medewerkers sinds 2007 belangrijke vooruitgang geboekt:

- De scholing van docenten rond thema's die cruciaal zijn voor de invoering van de kwalificatiestructuur (opleidingsontwerp, studieloopbaanbegeleiding, coaching) is ter hand genomen.
- De regie op de kwaliteit en de kosten van het professionaliseringsaanbod is versterkt door onder meer de totstandbrenging van ROC academies.
- Scholen hebben ruim gebruik gemaakt van voorzieningen als marktplaatsmbo, de trainingen rond de opzet van een ROC academie, simulatiegames rond de uitvoering van de nieuwe kwalificatiestructuur, ondersteuning van het initiatief 'Parell' gericht op uitwisseling van expertise tussen scholen op het gebied van onderwijslogistiek en de inzet van een kostencalculatiemodel.
- Indachtig onze aanbeveling in 2007 is werk gemaakt van de professionalisering van bestuur, management en staf. Zo is onder andere een reeks masterclasses voor bestuurders geïnitieerd. Deze lijn wordt in 2010 ook doorgezet voor onder andere sectormanagement en directeuren van stafafdelingen.

### Opleiden 'sec' is uit: inbedding in HRM, teamontwikkeling en rol opleidingsmanager centraal

Hoewel de aandacht voor professionalisering van de organisatie op alle niveaus verder is versterkt, is ook het besef doorgedrongen dat met opleiden 'sec' nog geen organisatieverbetering wordt gerealiseerd. De meeste scholen maken inmiddels werk van de inbedding van professionalisering in hun personeelsbeleid, door bijvoorbeeld de professionaliseringsambities van docenten te koppelen aan de voor het werken met de nieuwe kwalificatiestructuur en teamontwikkeling benodigde competenties, en van docenten te verlangen hun ontwikkelingsperspectief te vatten in persoonlijke ontwikkelplannen. Ook is bij de meeste scholen een ontwikkeling zichtbaar waarbij gericht wordt gewerkt aan de versterking van de opleidingsteams als motor voor de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur, via kwalitatief hoogwaardige teamontwikkelprogramma's. In het verlengde hiervan groeit het besef dat de rol van de opleidingsmanager cruciaal is voor het succes van de school. Aan professionalisering van deze managementlaag wordt daarom in toenemende mate aandacht besteed, waarbij ook een begin wordt gemaakt met het ontwikkelen van potentiële teammanagers via 'kweekvijvertrajecten'. Het geheel overziende stellen we ondanks de vorderingen van de scholen wel vast dat er op het vlak van personeelsbeleid en teamontwikkeling nog stappen moeten worden gemaakt. Een positieve bijdrage daarbij kan de door MBO 2010 ingestelde

focusgroep HRM leveren, waarin directeuren P&O gezamenlijk werken aan een actieprogramma voor het professionaliseren van het personeelsbeleid in het mbo. Naar ons idee is het van groot belang dat – naast de programmalijs bedrijfsvoering – juist op het gebied van de professionalisering ook na 2010 voortgang wordt geboekt. Het professionaliseren van de teams van docenten en de daaraan leiding gevende opleidingsmanagers dient daarbij centraal te staan.

### 3.3 Bedrijfsvoering

#### Basiskwaliteit en onderwijslogistiek

In elk gesprek hebben wij de basiskwaliteit van de betreffende school (roostering, fysieke inrichting, veiligheid, voorzieningen) als meest cruciale factor in de bedrijfsvoering aan de orde gesteld. Overigens zonder daarbij in de inspectierol te vervallen. De boodschap daarbij was steeds:

- De basiskwaliteit dient op orde te zijn. Dat zijn de scholen verplicht aan hun leerlingen. Zij moeten zich realiseren dat een groot deel van de kritiek van de externe omgeving betrekking heeft op de basiskwaliteit van de organisatie.
- Meer specifiek dient de modernisering van het onderwijs geënt te zijn op een schoolorganisatie, waarvan de basiskwaliteit op orde is. Immers moderniseren op een gebrekkige basis heeft geen zin.

Overigens zal de sterk toegenomen noodzaak tot individuele publieke verantwoording als katalysator werken om de basiskwaliteit van de school op niveau te brengen. Wij stellen vast dat dit thema bij alle scholen hoog op de agenda staat. En dat besturen steeds meer aandacht besteden aan resultaatgerichte en projectmatige verbetering. Wij stellen ook vast, dat deze aandacht volledig terecht is.

#### 'Kwaliteit van de kwaliteit' neemt zienderogen toe

In 2007 stelden we vast dat de meeste scholen moeite hadden een heldere relatie te leggen tussen hun onderwijskundige visie enerzijds en de inhoudelijke ambitie en invulling van het op de nieuwe kwalificatiestructuur gebaseerde onderwijs anderzijds. Ook stelden wij vast dat scholen nog beperkt in staat waren de kwaliteit en voortgang van het invoeringstraject te monitoren en te borgen. In 2008 constateerden we dat veel scholen intussen scherp hadden nagedacht over de match tussen onderwijskundige visie en invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur, en werk hadden gemaakt van de ontwikkeling van een passend planning & control-instrumentarium om de inhoudelijke voortgang te bewaken. Najaar 2009 zien we dat die ontwikkeling zich heeft doorgezet. Steeds meer scholen hebben inmiddels een adequate werkwijze ontwikkeld om de kwaliteit van het invoeringstraject te monitoren. In een groeiend aantal scholen is naar ons oordeel sprake van professi-

oneel kwaliteitsmanagement. Zo werkt een aantal scholen met het INK-model en enkele zelfs met formele accreditatie. Steeds meer scholen hebben methodieken van interne audits en peer reviews geïnitieerd om de kwaliteit van de implementatie te borgen. De 'kwaliteit van de kwaliteit' neemt derhalve toe.

### Informatiehuishouding

Twee jaar geleden werden wij onaangenaam getroffen door de stand van zaken met betrekking tot de ICT in de scholen:

- oude systemen die hun tijd hadden gehad en 'houtje touwtje' in bedrijf werden gehouden
- op enkele uitzonderingen na geen doordachte en uitvoerbare functionele ontwerpen respectievelijk programma's van eisen
- een versplinterd en exotisch aanbod aan pakketten en systemen

Twee jaar later staan de zaken er veel beter voor. De scholen:

- maken een adequaat onderscheid tussen kernregistratie enerzijds en de (registratie) systemen die nodig zijn op gebieden als aanwezigheid, afwezigheid, studievoortgang, roostering en activiteitenplanning anderzijds
- hebben inmiddels de beschikking over bruikbare programma's van eisen
- weten, last but not least, wat er nodig is

Het project Triple A heeft aanwijsbaar bijgedragen aan deze inhaalslag. Ook de in de praktijk ontstane groepering van een groot aantal van de scholen naar een drietal systemen op het gebied van kernregistratie werpt zijn vruchten af. En is er een begin van institutionele samenwerking via het samenwerkingsverband beroepsonderwijs ICT (SAMBO ICT). Ook de inzet van Kennisnet en MBO 2010 met een op basis van vragen van scholen ontwikkeld productenassortiment levert een aanwijsbare bijdrage aan het op het vereiste professioneel niveau brengen van de informatiehuishouding.

Interessant is dat de ervaringen met de nieuwe, eigentijds ingerichte schoolgebouwen van grote praktische waarde zijn voor de implementatie van systemen op het gebied van aan- en afwezigheidsregistratie, roostering en planning van onderwijsactiviteiten. Vanzelfsprekend verloopt de ontwikkeling en implementatie van de nieuwe systemen soms nog piepend en krakend. Dat is echter inherent aan dergelijke projecten.

Tenslotte: ook hier geldt dat scholen de gepleegde inzet de komende jaren met vasthoudendheid moeten volhouden. Wij bepleiten in dit kader dan ook een eenmalige cofinanciering in 2010 van de zijde van OCW om het Triple A project verder te actualiseren, te verspreiden, te verankeren en te borgen.

### 3.4 Betrokkenheid van stakeholders

---

Ons is verzocht om in de interviews, los van de inhoudelijke opdracht, een beeld te vormen van de wijze waarop de scholen werk maken van het betrekken van de verschillende stakeholders: docenten, leerlingen en bedrijfsleven. Hierna een impressie van onze indrukken.

#### Algemeen: focus OCW geeft positieve impuls

Ook dit jaar hebben wij op verzoek van OCW de betrokkenheid van stakeholders in de gespreksronde aan de orde gesteld. We hebben de stellige indruk dat de aandacht voor dit thema van de staatssecretaris de scholen heeft gestimuleerd hun inspanningen op dit punt verder te intensiveren.

#### Docenten

Wij stellen vast dat docenten in 2009 verder in positie zijn gebracht. Wij baseren deze conclusie op de volgende feiten:

- Het overgrote deel van de scholen kent naast het reguliere overleg met de medezeggenschapsraad gesprekken met docentenpanelen en tevredenheidsonderzoeken.
- Belangrijker nog is het besef dat de sleutel voor het welslagen van de transitie in handen ligt van de teams. Dus bij de individuele docenten die samen met de leidinggevende de opdracht hebben het onderwijs vorm en inhoud te geven.

Zonder uitzondering is dit thema op indringende wijze in de gesprekken aan de orde geweest. Zoals in de voortgangsrapportage 2008 stellen wij ook nu weer dat het om twee onverbreeklijk met elkaar verbonden zaken gaat: de docent in positie brengen en prestatieafspraken maken. Niemand in het mbo kan zich onttrekken aan de noodzaak een bijdrage te leveren aan de modernisering van het onderwijs. De tijd dat een school opleidingen kan verzorgen die exclusief zijn gebaseerd op lessen is echt voorbij.

In termen van realisme en zakelijkheid is de focus nu gericht op de zaken die ertoe doen. Van onderwijsgevend anno 2010 mag het volgende worden verwacht:

- Kwalitatief goed werk te leveren.
- De beschikbare uren daadwerkelijk productief in te zetten.
- Ook andere rollen te vervullen naast de lesgevende taak.
- De focus te verbreden. Dus niet alleen het eigen vakgebied en de leerlinggroep. Maar ook de focus richten op het team (samenwerken en samen verantwoordelijkheid dragen) en op (de loopbaan van) de leerling.

Het beeld dat wij hebben wijkt niet af van de gebruikelijke beelden bij organisaties in transitie: een kopgroep, het grote peloton, de achterblijvers.

Wat betreft de nieuwe rollen en functies (zoals het ontwerpen van nieuwe opleidingen) is het aantrekken van gekwalificeerd personeel onvermijdelijk. Immers het gaat hierbij vaak om specifieke disciplines. Noodzakelijk is ook dat de lerarenopleidingen programma's aanbieden gericht op het ontwerpen van opleidingen. Heeft de inzet om de docenten meer en beter in positie te brengen de gewenste effecten? Naar ons oordeel is het antwoord daarop volmondig ja. We verwijzen daarvoor onder meer naar paragraaf 2.2 van deze rapportage.

Tenslotte merken wij nog op dat de wettelijke arrangementen en het professioneel statuut uiteraard ook hun werk doen.

### **Leerlingen**

Wat voor de docenten geldt, geldt ook voor de leerlingen. Veel scholen zetten instrumenten als interne onderzoeken en leerlingenpanels in. Ook op teamniveau krijgen leerlingen in toenemende mate de mogelijkheid hun oordeel te geven over de programmering en inrichting van de opleiding. Waardoor leerlingen als het ware als medeontwerper fungeren.

Ontegenzeggelijk heeft de tweejaarlijkse ODIN-rapportage grote impact op de scholen. Voor de verdere uitbouw van ODIN achten wij het raadzaam de deelname van leerlingen fors te vergroten. Tevens zou nagedacht kunnen worden over de vraag of het mogelijk is in de tussenliggende jaren een effectrapportage ten behoeve van de scholen uit te brengen zodat verbeteringen eerder zichtbaar worden.

### **Bedrijven en scholen**

In dit opzicht constateren wij een sterke variatie per domein en type opleiding. Over het geheel genomen is de situatie ten opzichte van 2008 echter niet substantieel veranderd: er wordt hard gewerkt aan contacten met het bedrijfsleven, maar de effectiviteit hiervan laat nog te wensen over. Dit komt concreet tot uiting in de vaak nog gebrekkige communicatie en procesvoering rond de stages.

Rond stages maken wij onderscheid tussen aspecten die gerelateerd zijn aan de basiskwaliteit en aspecten die gerelateerd zijn aan de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiedossiers. Wat betreft het eerstgenoemde punt merken wij nog op dat het daarbij altijd gaat om adequate communicatie, informatie, organisatie en begeleiding. Aspecten dus die losstaan van de modernisering van het mbo. Immers in welke fase en in welk systeem dan ook: de basiskwaliteit moet op orde zijn.

Over het algemeen herkennen de besturen de kritiek op beide punten. Als verklaring wordt vaak verwezen naar de neiging van scholen de modernisering in

eerste instantie intern op orde te krijgen. Als het gaat om aspecten die één op één verbonden zijn met de nieuwe kwalificaties stellen wij, ondanks de aanwezige kritiekpunten, vast dat er sprake is van toegenomen realisme en zakelijkheid. Realisme over het feit dat in veel gevallen het oorspronkelijke onderwijsmodel niet uitvoerbaar is. Meer specifiek gaat het dan om zaken als examinering en bepaalde programmaonderdelen. De oorzaken zijn onder meer:

- het feit dat het desbetreffende bedrijf gewoon niet in staat is de gevraagde diensten te leveren
- de kostenfactor
- het niet conjunctuurproof zijn

In het verlengde daarvan ligt de revival van realisme en zakelijkheid. Productieve arrangementen tussen school en bedrijf behoren geënt te zijn op een uitruil. Zowel de school als het bedrijf heeft een belang bij kwalitatief goede stages. Dat belang kan voor het bedrijf verder in de tijd liggen, bijvoorbeeld de toekomstige beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel. Een tweede punt is het besef dat opleiden niet tot de corebusiness van het bedrijf behoort. Dat is immers winst maken, tenminste zorgen voor continuïteit van het bedrijf. En we hebben scholen nu juist opgericht om leerlingen in staat te stellen volle tijd opleidingen te volgen in een stabiele omgeving met een op maat gesneden pedagogisch-didactische aanpak. Dat ontslaat bedrijven bepaald niet van de verantwoordelijkheid een inhoudelijke bijdrage te leveren aan het onderwijs in de vorm van stages. Maar wel op basis van de genoemde referentiepunten.

Het zakelijk realisme komt tot uiting in:

- De inzet van eigen voorzieningen zoals interne praktijkfaciliteiten en simulaties.
- Examinering ook door de inzet van genoemde voorzieningen. Denk daarbij aan de keukens en restaurants van de hotelscholen.
- De inzet van externe, gekwalificeerde mensen uit de bedrijven, die optreden als examinerator, assessor of gecommitteerde.

Samenvattend: ook beroepspraktijkvorming maakt deel uit van het activiteiten-repertoire van de scholen. En dat geldt voor de beide genoemde aspecten.

Afsluitend hechten wij eraan nog het volgende op te merken. Wij verbazen ons over de ongerichtheid van het landelijk debat over stages. Naar onze waarneming wordt er niet of nauwelijks onderscheid gemaakt als het gaat om niveaus van opleidingen, het verschil in leerwegen, de specifieke kenmerken van opleidingen (al dan niet ambachtelijk). Het komt ons voor dat voor een succesvolle verankering en borging van de stages differentiatie noodzakelijk is.



# 4

## Conclusies en aanbevelingen

In deze rapportage wordt verslag gedaan van de uitkomsten van de derde door het interviewteam afgelegde gespreksronde langs de colleges van bestuur van alle bekostigde mbo-instellingen. Doel van de gespreksronde was zicht te krijgen op de voortgang van de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering van het mbo, en de mate waarin de scholen klaar zijn voor de formele (wettelijk verplichte) invoering van voornoemde kwalificatiestructuur, dat wil zeggen om alle eerstejaars een daarop geënte opleiding aan te bieden.

De **hoofconclusie** van het interviewteam op grond van de derde gespreksronde luidt als volgt:

Onderwijsinhoudelijk zijn de scholen in staat alle eerstejaars per 1 augustus 2010 een op de nieuwe kwalificatiestructuur geënte opleiding aan te bieden. De basiskwaliteit van het onderwijs (organisatie, roostering) is voor de meeste scholen prioriteit en neemt dan ook verder toe. Scholen geven nadrukkelijk aandacht aan versterking van de betrokkenheid van leerlingen, docenten en bedrijfsleven bij het onderwijs. Ten aanzien van de professionalisering van docenten, management en bestuur en verbetering van de bedrijfsvoering hebben de scholen wederom vooruitgang geboekt. De focus van de meeste scholen is gericht op toekomstbestendige modernisering van het onderwijs die verder reikt dan 2010 en verder dan 'sec' invoering van de nieuwe kwalificatiedossiers, met aandacht voor uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid, betaalbaarheid en draagvlak.

Al met al is ons oordeel dat wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiestructuur, gelet op de stand van zaken aan de kant van de scholen, niet alleen mogelijk maar ook noodzakelijk is. Daarmee komen scholen in de positie om te werken aan de derde fase van de transitie: het verder uitwerken en consolideren. De kwaliteit van het invoeringsproces en met name de toekomstbestendige modernisering van het mbo in bredere zin staan echter onder druk door de negatieve beeldvorming over het mbo en de toenemende mismatch met het toezichtskader. Naast heldere sturing op de derde fase van de transitie is een urgente en indringende aandacht hiervoor cruciaal voor het uiteindelijk welslagen van de operatie.

Meer specifiek luiden onze conclusies rond de thema's Inhoud, Professionalisering en Bedrijfsvoering als volgt:

## Inhoud

---

- De implementatiegraad, dat wil zeggen de mate waarin wordt gekoerst op start per 1 augustus 2010 van alle eerstejaars in een op de nieuwe kwalificatiestructuur geënte opleiding, is bij alle scholen op orde.
- De implementatiekwaliteit is in alle scholen nadrukkelijk onderwerp van aandacht. De meeste scholen focussen op méér dan de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur 'sec' en op de datum van 1 augustus 2010. Zij realiseren zich dat het gaat om een even noodzakelijke als complexe modernisering van het mbo, waarin behoud en verbetering van de basiskwaliteit voorop staan en waarin uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid van en draagvlak voor het moderniseringsproces dé kritische succesfactoren zijn. Wij constateren een verder toegenomen kwaliteitsbesef, waarbij steeds meer scholen investeren in hoogwaardige monitoringsinstrumenten en kwaliteitsmanagementmodellen; de 'kwaliteit van de kwaliteit' neemt verder toe.
- Nog steeds kampen scholen met specifieke issues, die een risico vormen voor de algehele inhoudelijke kwaliteit van de operatie. De communicatie en procesvoering rond stages, de kwaliteit van (een aantal) dossiers, een overmatige drang van kenniscentra en bedrijfsleven tot aanpassing van en differentiatie tussen dossiers, een toenemende mismatch tussen toezichtskader en -praktijk enerzijds en onderwijspraktijk anderzijds.

## Professionalisering

---

- De aandacht voor opleiding, training en bijscholing van docenten en teams op voor de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur relevante thema's is verder geïntensiveerd. Daarbij nemen steeds meer scholen de regie op kwaliteit, kosten en samenhang van het aanbod in eigen hand, bijvoorbeeld via een ROC academie.
- De door ons in 2008 als noodzakelijk aangeduide professionalisering van bestuurders op het vlak van verander- en innovatiemanagement is ter hand genomen, onder andere via het aanbod van MBO 2010, maar moet ook verder worden gecontinueerd en versterkt.
- Steeds meer scholen beseffen dat 'opleiden sec' onvoldoende effectief is en dat een vertaling naar de feitelijke onderwijspraktijk cruciaal is voor het succes van het invoeringsproces. Daartoe wordt in toenemende mate aandacht besteed aan inbedding van professionaliseringsprogramma's in het personeelsbeleid van de

scholen, onder meer door professionaliseringsambities expliciet op te nemen in persoonlijke en teamontwikkelingsplannen, en realisatie ervan te verbinden met functioneren, beoordeling en beloning. Tevens wordt steeds meer aandacht besteed aan professionalisering van opleidingsmanagers. Tegelijkertijd constateren wij dat deze ontwikkeling zich nog moet doorzetten, wil de modernisering van het mbo duurzaam slagen.

## Bedrijfsvoering

- Scholen geven steeds meer prioriteit aan de verbetering van de basiskwaliteit van het onderwijs. Feitelijk draait het daarbij om de 'leverbetrouwbaarheid' van de school: krijgt de leerling tijdig de dienstverlening die hij vraagt, is deze van voldoende kwaliteit, levert de school wat is afgesproken en is zij daarin voldoende consistent en voorspelbaar?
- In deze focus op basiskwaliteit streven de meeste scholen naar een kwalitatief goede, prettige, op moderne leest geschoeide fysieke omgeving, waarin de leerling centraal staat. Veel scholen zijn bezig met de ontwikkeling van bouwplannen, op steeds meer plekken zijn de aansprekende resultaten hiervan zichtbaar. De kritiek dat hier sprake is van buitensporige investeringen achten wij niet terecht. Naar onze indruk is sprake van gebouwen die beogen leerlingen en docenten een fatsoenlijke studie- en werkomgeving te bieden.
- De modernisering en professionalisering van de bedrijfsvoering van scholen heeft zich ook het afgelopen jaar doorgezet. Waar wij de ICT-inspanningen van de meeste scholen in 2007 nog ongericht noemden, is inmiddels steeds meer sprake van een strategische aanpak, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de samenwerking van een aantal scholen in het Triple A project, gericht op een nieuw basisregistratiesysteem. Waar wij in 2008 constateerden dat het fenomeen 'onderwijslogistiek' inmiddels op de strategische agenda van de meeste colleges van bestuur stond, stellen wij nu vast dat het benaderen van onderwijs als een logistiek proces waarin op de juiste momenten en plaatsen onderwijsactiviteiten moeten worden ondersteund steeds meer handen en voeten krijgt. Dit mede met ondersteuning van initiatieven als 'Parell' en de uitwisseling van best practices. Waar wij in 2007 nog vaststelden dat de professionaliteit rond de uitvoerbaarheid en betaalbaarheid van het onderwijs, de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur in het bijzonder, vaak nog gering was, constateren wij ook dit jaar een verder toegenomen focus op afweging van kosten en baten, doorrekening van investeringsbehoeftes en monitoring op kwantitatieve effecten en resultaten van het invoeringstraject. Hiertoe heeft mede bijgedragen de ontwikkeling (onder opdrachtgeverschap van MBO 2010) van een kosten-calculationmodel.

Op grond van de bovengenoemde conclusies komen wij tot de volgende **aanbevelingen**:

#### **Aan de scholen:**

- Zet de gekozen lijn op onderwijsinhoudelijk vlak voort: blij focussen op basis-kwaliteit en werk parallel daaraan aan een toekomstbestendige modernisering van het onderwijs, met als sleutelbegrippen uitvoerbaarheid, organiseerbaarheid, betaalbaarheid en draagvlak. Ontwikkel hiertoe een onderwijsinnovatieplan voor de periode tot 2015 en geef hieraan op resultaatgerichte wijze uitvoering.
- Focus in de verdere professionalisering van de organisatie nog nadrukkelijker op de concrete uitvoeringspraktijk, met aandacht voor de individuele performance van docenten, het functioneren van opleidingsteams, versterking van het opleidingsmanagement en vergroting van de verander- en innovatiemanagement-expertise van bestuurders en management. Borg de effecten van inspanningen nog nadrukkelijker in het personeelsbeleid, door professionaliseringsafspraken en -opbrengsten expliciet te verbinden met beoordeling en beloning van medewerkers.
- Leg in de verdere verbetering van de bedrijfsvoering de nadruk op de versterking van de basiskwaliteit (administratie en registratie, roostering, organisatie, faciliteiten, gebouw, veiligheid) en werk parallel daaraan aan de ontwikkeling en implementatie van voorzieningen die de modernisering ondersteunen. Maak de voornemens en activiteiten op het vlak van bedrijfsvoering integraal onderdeel van het hierboven genoemde onderwijsinnovatieplan.
- Versterk de kwaliteit van de interne (gericht op de eigen organisatie) en de externe communicatie (gericht op leerlingen, ouders, bedrijven, toeleverend en afnemend onderwijs). Breng met de collega-instellingen de professionaliteit van de public relations op het vereiste niveau.

#### **Aan de staatssecretaris van OCW:**

- Maak werk van de modernisering van het toezicht. Arrangeer hiertoe een constructieve dialoog met inspectie, departement en (een representatieve delegatie van) scholen. Met als doel op korte termijn te komen tot praktische verbeterafspraken en op de middellange termijn tot herziening van het toezichtskader en de werkwijze van de inspectie.
- Onderneem vanuit uw verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de kwalificatiestructuur de volgende acties:
  - Zorg voor een wettelijke verankering van een versiebeheer van de kwalificatiedossiers dat scholen vrijwaart van onnodige administratieve lasten bij marginale wijzigingen.
  - Zorg ook in fysieke zin voor een volledige verzelfstandiging van het coördinatiepunt.

- Laat op korte termijn de knelpunten in kaart brengen rond het aantal kwalificatiedossiers, het aantal uitstroombifferentiaties en de kwalitatieve knelpunten. En bevorder dat de verantwoordelijke organisaties (kenniscentra en bedrijfsleven) verbeteracties uitvoeren.
- Honoreer de vraag van de bestuurders om deel C vanaf het moment van wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiedossiers de status van adviesdocument te geven.
- Breng de mogelijkheden in kaart die kunnen leiden tot vereenvoudiging van het complexe systeem rond de productie en het onderhoud van kwalificatiedossiers.
- Stimuleer de ontwikkeling van een stevig en positief strategisch communicatiebeleid. De opbrengsten van de modernisering en de onderwijskundige en bedrijfseconomische performance van de scholen moeten beter voor het voetlicht komen. Maak duidelijk dat de overheid dit verwacht van het mbo als geheel.
- Herijk de bestuurlijke agenda voor de periode tot 2015, met als speerpunten bedrijfsvoering en professionalisering. Duidelijk moet worden welke processen hiervoor nodig zijn, wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe de relaties tussen de diverse partijen zijn.
- Zorg voor maatwerkoplossingen voor de scholen en opleidingen, die nog niet geheel gereed zijn voor de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur.

#### **Aan het Procesmanagement MBO 2010:**

- Stimuleer de uitwisseling van best practices en instrumentarium op het vlak van meerjaren onderwijsinnovatieplannen, via ondermeer [www.marktplaatsmbo.nl](http://www.marktplaatsmbo.nl).
- Focus op vervolmaking en afronding van lopende – in plaats van nieuwe – initiatieven.
- Zorg voor een goede inbedding van succesvolle producten en aanpakken alvorens de eigen organisatie af te bouwen.



**onderwijs dat werkt**

## Colofon

*Op weg naar 2010...de finale* is een uitgave van:

MBO 2010  
Horaplantsoen 20  
6717 LT Ede

**Postadres:** Postbus 7001, 6710 CB Ede

**Telefoon:** (0318) 64 85 68

**Gesprekken en tekstproductie:** Iwan Basoski (directeur voortgezet onderwijs bij KPC Groep),  
Leo van den Hoek (directeur Leo van den Hoek & Partners BV), Coen Massier (directeur Bureau voor  
Onderwijsmanagement)

**Ondersteuning gesprekken en tekstcommentaar:** Hans van Nieuwkerk (procesmanager MBO 2010)

**Verslaglegging:** KM Personal Support (Gerda Mol Korving)

**Eindredactie en productie:** Ravestein & Zwart, Nijmegen

**Ontwerp:** Lauwers-C, Nijmegen



