



competentiegericht onderwijs dat werkt

Plan van Aanpak MBO 2010



Inhoud

	Introductie	5
1	Het MBO moderniseert	7
2	De stand van zaken	10
3	Naar 2010	12
4	Het procesmanagement: MBO 2010	14
5	Van spelregels naar verantwoordelijkheden	20
6	Competentiegericht beroepsonderwijs in school en bedrijf	24
7	De samenwerkingsverbanden	27
8	Het invoeringsplan. 'The roadmap to succes'	31
9	Het procesmanagement en 'the roadmap'	33
10	De bestuurder en de 'critical friend': de individuele school	35
11	Van Startplan naar Activiteitenplan	37
12	Themadomein inhoud	40
13	Themadomein bedrijfsvoering	42
14	Themadomein professionalisering	44
15	MBO Groen	47
16	De communicatie	49
17	Shared Values: een voorzichtige bespiegeling	57
	Ten slotte	59

Introductie

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in de maanden april en mei de Tweede Kamer der Staten Generaal, de onderwijsinstellingen respectievelijk de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven in verschillende brieven geïnformeerd over haar besluiten en voornemens wat betreft het competentiegerichte beroepsonderwijs en meer specifiek de realisatie ervan in de periode 2007-2010. Vervolgens heeft zij in een brief van 1 juni 2007 aan de Tweede Kamer haar beleidsreactie gegeven op het onderzoeksverslag van Berenschot naar aanleiding van de uitgevoerde risicoanalyse en op het onderzoeksverslag van KEESIE (de Balansschool). Eveneens op 1 juni 2007 heeft de staatssecretaris met de MBO Raad, COLO en PAEPON een bestuurlijk arrangement afgesloten, dat op 4 juni is gepubliceerd. Ten slotte heeft zij op 3 juli 2007 de onderwijsinstellingen verzocht voor 1 oktober 2007 een 'invoeringsplan' in te dienen. Kortheidshalve zij naar de inhoud van de genoemde brieven verwezen.

Een van de maatregelen betreft de inrichting van een vernieuwd en versterkt procesmanagement realisatie competentiegericht beroepsonderwijs. Dit procesmanagement heeft de opdracht het proces van realisatie en doorontwikkeling in de periode 2007-2010 te ondersteunen. De staatssecretaris heeft ondergetekende gevraagd om als kwartiermaker een plan van aanpak te maken voor de genoemde periode. Dit op grond van hetgeen daarover in het bestuurlijk arrangement is vastgelegd. En meer specifiek op basis van de nadere uitwerking daarvan in de opdrachtbrief aan de kwartiermaker van 27 juni 2007.

Het definitieve plan is na een periode van intensieve consultatie, gedachtevorming, ontwerp, conceptproductie en verwerking van de ingediende amendementen tot stand gekomen. Bovendien heeft bureau Berenschot het plan op verzoek van de kwartiermaker aan een review onderworpen. Het plan van aanpak beoogt op een inzichtelijke wijze de nieuwe opdracht en de nieuwe rol van het procesmanagement te beschrijven. En de onderscheiden verantwoordelijkheden scherp uit te lijnen. Een en ander conform hetgeen daarover in de genoemde documenten is vastgelegd.

Het plan van aanpak markeert de afsluiting van een experimenteerperiode van visieontwikkeling, aanjagen, stimuleren, pionieren, uitproberen, agenderen en adviseren. En markeert de start van een nieuwe fase, waarin de kern van de nieuwe

opdracht is: vanuit een dienstverlenende rol naar de scholen het proces van realisatie resultaatgericht ondersteunen. Dit met inachtneming van het feit, dat de school primair verantwoordelijk is en het procesmanagement het werk van de scholen niet overneemt.

De ondersteuning richt zich op de themadomeinen inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering onderwijspersoneel. De communicatie heeft exclusief betrekking op de inhoudelijke aspecten van het proces van realisatie competentiegericht onderwijs. Kenmerk van de aanpak is de methodiek van uitbesteden, samendoen en pas in laatste instantie zelf doen. De procesorganisatie bestaat uit het procesmanagement, te weten de ongebonden procesmanager en drie procesmanagers uit de sector die ieder vanuit hun loodsfunctie een van de drie themadomeinen voor hun rekening nemen. En uit vier compacte teams, die uit mensen bestaan die hun sporen hebben verdiend in het competentiegerichte onderwijs en hun kwaliteit bewezen hebben. Het procesmanagement dus in de rol van makelaar en 'critical friend'.

Het plan van aanpak beschrijft op beknopte wijze de operatie modernisering MBO, bezien vanuit verschillende invalshoeken en schetst een beeld van 'hetgeen in de afgelopen jaren duidelijk is geworden'. Daarna komt de procesorganisatie aan bod. Een belangrijke plaats is ingeruimd voor het invoeringsplan, met name wat de (beoogde) functionaliteit betreft. Het plan van aanpak brengt vervolgens de themadomeinen en de communicatie in beeld en sluit af met een bespiegeling over de toegevoegde waarde van *shared values* in tijden van ingrijpende veranderingen. Er is tevens een samenvatting van dit plan van aanpak beschikbaar, waarin de kern van de aanpak beschreven staat.

Ik hoop van harte en oprecht, dat het plan van aanpak in de komende jaren zijn waarde zal bewijzen. Dat het vernieuwde en versterkte procesmanagement op het juiste moment, met de goede methodiek de gevraagde ondersteuning zal leveren. Maar vooral en met name: dat de onderwijsinstellingen als de primair verantwoordelijke actoren erin slagen de opdracht, die ze sinds enkele jaren in uitvoering hebben, medio 2010 succesvol af te ronden.

Hans van Nieuwkerk

Kwartiermaker 'MBO 2010, competentiegericht onderwijs dat werkt'

Den Haag, 25 september 2007

1

Het MBO moderniseert

De aanleiding

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besluit eind 1999 het aantal kwalificaties in het middelbaar beroepsonderwijs fors te reduceren en de gedetailleerde beschrijvingen in eindtermen te vervangen door globale in de vorm van competenties. Dit vormt de directe aanleiding voor het proces van herontwerp. Reductie, globale beschrijving van het programma van eisen, aansluiting bij de ontwikkeling in het op competenties gerichte personeelsbeleid bij (grote) werkgevers zijn de kernissues. De verwachting is tevens, dat de nieuwe kwalificaties een bijdrage leveren aan de verdere verbetering van de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt.

De betrokken partijen beschouwen het proces primair als een technische operatie. Werkendeweg kantelt dat beeld. De doorstroom agenda beroepsonderwijs van eind 2001, het denken in studie- en werkloopbanen van leerlingen, de notie dat het klassikaal georganiseerde onderwijs als exclusief middel voor kennisoverdracht aan het einde van zijn levenscyclus is en de beoogde versterking van praktijkgericht leren vormen evenzoveel redenen voor het proces van herontwerp.

Samenvattend: de cumulatie van de genoemde feiten en ontwikkelingen in een zelfde tijdbestek vormen de uiteindelijke aanleiding voor het meerjarig proces van ingrijpende modernisering van het mbo dat nu in uitvoering is. Centrale vraag daarbij is niet of het mbo de afgelopen decennia naar behoren heeft gefunctioneerd. Het gaat in feite om een ijking van de verbindingen tussen de school enerzijds en de leerlingen, toeleverend- en afnemend onderwijs, bedrijfsleven en samenleving anderzijds. Een proces dus van verbeteren en vernieuwen.

De drijvende krachten

De drijvende krachten achter het proces van herontwerp kunnen als volgt geïdentificeerd worden:

- Economisch: de huidige en de verwachte vragen van de arbeidsmarkt, waarbij de verdere ontwikkeling naar een kenniseconomie een belangrijk referentiepunt vormt.
- Technologisch: leerlingen van nu en straks groeien op met technologie die zij als

even natuurlijk als ademen beschouwen. Afgezien van de mate waarin en de wijze waarop, zal technologie in toenemende mate ook ingezet worden om leerprocessen te versnellen, te verbeteren dan wel attractiever te maken.

- De leerlingen hebben een grote diversiteit wat betreft de sociaal-maatschappelijke en culturele achtergrond. En zijn gericht op variëteit.
- De samenleving vraagt kwaliteit en functionaliteit. Er is zowel vraag naar vrijheid en eigen verantwoordelijkheid als naar geborgenheid en zorg.

Kortom: ontwikkelingen en feiten die consequenties hebben voor de wijze waarop scholen vorm en inhoud geven aan het onderwijs en de begeleiding.

De transities

Het herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs omvat de volgende transitie:

- Van onderwijs gebaseerd op in eindtermen geformuleerde kwalificaties naar onderwijs, dat is geënt op kwalificaties geformuleerd in kerntaken en daarvoor vereiste competenties.
- Naar opleidingen, waarin Nederlands, een of meer moderne vreemde talen en rekenen een volwaardige plaats innemen en qua niveau en kwaliteit aansluiten bij de eisen van de arbeidsmarkt respectievelijk het afnemend onderwijs.
- Van een onderwijskundige inrichting, waarbij het klassikaal georganiseerde onderwijs het exclusieve middel van kennisoverdracht is, naar een onderwijskundige inrichting die gekenmerkt wordt door variëteit in vormen van kennisoverdracht, vaardigheidstrainingen en competentieverwerving.
- Middelbaar beroepsonderwijs, dat de focus richt op de studie- en werkloopbaan van de individuele leerlingen.
- Ontwerp en implementatie van organisatievormen, die geënt zijn op de eisen die competentiegericht onderwijs en variëteit in werkvormen stellen. Organisatievormen ook, waarin de inzet van digitale infrastructuur en content zijn natuurlijke verankering kent en aansluiten op de eisen van een onderwijsorganisatie, die de focus richt op de studie- en werkloopbaan van de individuele leerling.

Dus: flexibele en lenige organisaties die in staat zijn om snel, accuraat en tegen beheersbare kosten in te spelen op de veranderingen in de vraag.

Het streefbeeld

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft het streefbeeld als volgt geformuleerd:

- De nieuwe opleidingen zijn goed vormgegeven, de kwaliteit ervan is gewaarborgd en de bedrijfsvoering is op orde, waaronder begrepen de toerusting van personeel.

- Er is sprake van adequate kwaliteitsbewaking.
- De examens zijn goed vormgegeven en de kwaliteit ervan is gewaarborgd.

De resultaten

De staatssecretaris heeft vervolgens aangegeven dat de modernisering van het middelbaar beroepsonderwijs moet leiden tot:

- aantoonbaar beter inzetbare beroepsbeoefenaren
- toegenomen motivatie bij en grotere waardering van de deelnemers
- meer gediplomeerde uitstroom
- minder voortijdige schoolverlaters
- grotere doorstroom naar hogere vormen van (beroeps) onderwijs
- grotere (publieke en professionele) waardering van docenten, alsmede verbeterde professionaliteit van docenten en praktijkbegeleiders
- grotere waardering en betrokkenheid van (leer)bedrijven en georganiseerd bedrijfsleven.

De themadomeinen

Voor het welslagen van de operatie herontwerp mbo is het noodzakelijk dat elke school vanuit de eigen verantwoordelijkheid parallel werkt aan programma's die betrekking hebben op de volgende drie themadomeinen

Inhoud: programmering, onderwijskundige inrichting, stages, examinering en burgerschap

Professionalisering: van al het (onderwijs)personeel

Bedrijfsvoering:

- interne en externe organisatie en communicatie
- kwaliteitszorg
- administratieve organisatie
- informatie- en communicatietechnologie
- onderwijstijd
- onderwijslogistiek
- transparante en meervoudige publieke verantwoording.

2

De stand van zaken

Het jaar 2007 markeert het einde van een ontwikkelingsfase en tegelijkertijd de start van een volgende die indien alles volgens plan verloopt tevens de afsluitende fase is van het herontwerpproces. In één **statement**:

- van innoveren en ontwikkelen naar realiseren en doorontwikkelen
- en: van vernieuwende pilots naar een innovatieve praxis: de nieuwe manier van onderwijzen en leren, van besturen en organisatie wordt de dominante wijze van doen.

Dan is ook de innovatie geslaagd.

De periode 2004-2007 kan in procestermen globaal getypeerd worden als een fase van onderzoeken, pionieren, uittesten, selecteren, aanjagen, innoveren en ontwikkelen. Deze fase heeft in ieder geval het volgende opgeleverd:

- een generatie kwalificaties, gemaakt op basis van het format 2007
- een groot aantal experimentele opleidingen verspreid over alle sectoren en niveaus, waardoor scholen in de periode 2004-2007 in de onderwijspraktijk ervaring hebben opgedaan met de ontwikkeling en realisatie van competentiegericht onderwijs
- draagvlak voor competentiegericht onderwijs bij leerlingen en bedrijven
- informatie over de thema's waaraan de scholen de komende jaren intensief en resultaatgericht moeten werken zoals examinering, stages, de professionalisering van het personeel, de bedrijfsvoering van de school en duurzame borging van kwaliteit.

Bij de procesfase die nu aanbreekt past het motto: 'Met Vakmanschap Realiseren'. Anders gezegd: in de komende jaren dient wat betreft de genoemde themadomeinen in samenhang met elkaar de kwaliteit van uitvoering en de resultaten ervan centraal te staan. Reden voor de staatssecretaris de scholen de ruimte te bieden in de periode 2007-2010 de uitvoering van het competentiegerichte beroepsonderwijs op het vereiste kwaliteitsniveau te brengen.

De fasewisseling nodigt uit tot reflectie op het proces en de resultaten tot nu toe. Wat is goed, wat is niet goed gegaan? Wat is duidelijk geworden? Een **selectie**:

Succesvol moderniseren vraagt:

- Een zakelijke aanpak, waarbij de vragen van de leerlingen, de bedrijven, het vervolgonderwijs en de samenleving, ergo de beoogde opbrengsten, bepalend zijn. Niet de ideologie dus.
- Een integrale aanpak: modernisering van de inhoud en de bedrijfsvoering alsmede de professionalisering van het personeel verloopt in parallelle programma's.
- Een procesaanpak waarbij het 'vallen en opstaan' systematisch in beeld gebracht wordt, zodat de goede oplossingen sneller komen bovendrijven.
- Een goede balans tussen beproefde en nieuwe vormen van onderwijs, programmering, inrichting en begeleiding.
- De aanwezigheid van duurzame en productieve arrangementen tussen scholen en bedrijven. Arrangementen die zijn geënt op een wederzijds belang en voordeel.
- Innovatie van het systeem, zodat wet- en regelgeving in 2010 een-op-een aansluiten bij de kenmerken van het MBO 2010.
- Kwalificaties van topkwaliteit.

Bijzondere aandacht verdient de actieve participatie van iedereen die binnen de scholen direct betrokken is bij de ontwikkeling en realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs. Feedback van leerlingen, docenten en leerbedrijven is belangrijk. Te denken valt aan leerling- en docentpanels en de medezeggenschap.

En last but not least: gevoel voor inhoud, bedrijfsvoering en mensen. Betrokkenheid, resultaatgerichtheid, vakmanschap en plezier. Werken aan vernieuwing, dat kracht kost, maar ook voldoening geeft.



3

Naar 2010

MBO 2010, competentiegericht onderwijs dat werkt. Onderwijs dat zelf op een resultaatgerichte wijze aan de slag is, en waarvan het diploma resulteert in werk voor de gekwalificeerde jongvolwassenen en volwassenen. Zoals de staatssecretaris schrijft aan de scholen:

'Concentratie op doelmatige implementatie. Geen luchtkastelen bouwen, maar werken aan praktische zaken zoals goede onderwijs- en examenprogramma's, professionalisering van personeel en een op de eisen van competentiegericht onderwijs toegesneden en kwalitatief goede schoolorganisatie. Zelf keuzen maken voor wat betreft de aanpak en uittesten welke aanpak de beste is. Dat betekent uitproberen, vallen en opstaan. Maar ook op een systematische wijze in kaart brengen wat werkt en wat niet werkt, waardoor de goede oplossingen sneller komen bovendien en breed toegepast kunnen worden'.

De te leveren ondersteuning, gericht op de individuele instellingen, clusters van scholen en op het collectief, dient dan ook aan die eisen te voldoen. Praktisch van aard, op de gevraagde maat geleverd, van goede kwaliteit en resultaatgericht. Dat geldt voor het procesmanagement MBO 2010 en voor de activiteiten die de staatssecretaris bij andere partijen heeft belegd.

Er is sprake van **drie opdrachten**:

- De opdracht aan het procesmanagement MBO 2010 gericht op ondersteuning van de scholen.
- De opdracht aan de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en het coördinatiepunt wat betreft de oplevering van de volgende shift kwalificaties, die de scholen in 2008-2009 in bedrijf nemen. En ten aanzien van het op een adequate wijze verwerken van de opbrengsten van de experimentjaren tot 2010, om de kwaliteit van de kwalificaties verder te verbeteren.
- De opdracht aan COLO, MBO Raad en PAEPON in gezamenlijkheid dan wel apart activiteiten uit te voeren, die de communicatie met de leerbedrijven over competentiegericht beroepsonderwijs verbeteren, de betrokkenheid van de leerbedrijven bij het competentiegericht beroepsonderwijs vergroten en zorgen voor een goede ondersteuning van de leerbedrijven bij de implementatie ervan.

De scholen en de leerbedrijven mogen van de genoemde partijen verwachten dat kwaliteit wordt geleverd, de ondersteuning praktisch van aard, dus direct toe-

pasbaar, is en dat de partijen vooral ook op een intensieve en productieve wijze samenwerken. Er mogen daarbij geen onderwerpen vergeten worden, doublures zijn uit den boze, de afstemming is maximaal en de partijen gaan als volwassen en professionele contractpartners met elkaar om. De goede dingen doen en de dingen goed doen is daarbij de leidraad van denken en doen.

Samenvattend: de visie is er, beleid staat in de steigers dus het komt nu aan op resultaatgerichte, praktische en kwalitatief goede realisatie van het competentiegericht onderwijs.



4

Het procesmanagement: MBO 2010

Een nieuwe opdracht en een nieuwe rol vragen een daarop toegesneden organisatie.

De opdracht

Het resultaatgericht ondersteunen van het proces van realisatie en doorontwikkeling van het competentiegericht beroepsonderwijs.

De werkgebieden

Het procesmanagement is vanuit zijn ondersteunende rol en taakstelling actief op twee werkgebieden:

- het werkgebied van de expertise, waartoe drie themadomeinen worden gerekend: de inhoud, de professionalisering van het (onderwijs) personeel en de bedrijfsvoering
- het werkgebied van het invoeringsplan 2007 en de daaropvolgende voortgangsplannen zoals die voor de jaren 2008, 2009 en 2010 zijn voorzien.

De niveaus

Het procesmanagement levert en organiseert ondersteuning op **drie niveaus**:

- de individuele instelling
- clusters van samenwerkende instellingen
- het collectief.

De rol: verbinden!

Het procesmanagement vervult de rol van makelaar: signaleren, adviseren en vooral makelen en schakelen. Dus: makelaar in en tussen kennis, praktijkvoorbeelden, oplossingen, incentives, oplossingsrichtingen, adviezen, kenniskringen, professionalisering, concepten, planningsdocumenten en instrumenten, ideeontwikkeling, scholen en kennisgemeenschappen. Het procesmanagement beoogt met deze aanpak massa te maken in de ondersteuning in combinatie met verhoging van de kwaliteit ervan en een doelmatige inzet van middelen.

De aanpak

Kenmerken van de aanpak zijn:

- uitbesteden, samendoen en zelf doen
- overnemen en overdragen
- resultaatvolle joint ventures, coalities, projectafspraken sluiten en maken met, maar vooral tussen mensen, kenniskringen, consortia en samenwerkingsverbanden.

Het procesmanagement maakt in het geval van uitbesteden, samendoen respectievelijk overnemen en overdragen schriftelijke afspraken met de andere partij(en). Deze schriftelijke afspraken hebben betrekking op zaken als: de uit te voeren activiteiten, het beoogde resultaat respectievelijk het op te leveren product, de doorlooptijd, de facilitering, inclusief de mate van co-financiering alsmede de frequentie en wijze van voortgang- en eindrapportages. Deze aanpak betekent voor het procesmanagement dus: zelf ondersteuning verlenen, maar vooral ook ondersteuning organiseren.

Het speelveld en de spelregels

Het procesmanagement voert zijn opdracht uit binnen de volgende set van **spelregels**:

- de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is de opdrachtgever
- de school is 'the principal agent', is derhalve de primair verantwoordelijke
- het procesmanagement neemt het werk van de scholen niet over
- support is geënt op de vraag van de scholen gecombineerd met innovatieprikkelers die de gewenste vraagarticulatie stimuleren
- het procesmanagement zet bestaande instrumenten en samenwerkingsverbanden binnen instellingen, tussen instellingen, tussen instellingen en bedrijven en tussen instellingen en kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven maximaal 'in hun kracht' in
- het procesmanagement brengt de bestaande samenwerkingsverbanden en expertise in de mbo-sector in positie en benut daarbij de onderlinge samenwerking en de gezamenlijke opbouw van expertise
- het procesmanagement verzorgt de communicatie met betrekking tot de programma's en thema's die een-op-een zijn verbonden met de realisatie en doorontwikkeling van het competentiegericht beroepsonderwijs.

Het procesmanagement

Het procesmanagement MBO 2010 bestaat uit vier procesmanagers. Het procesmanagement is als team verantwoordelijk voor:

- een kwalitatief goede uitvoering van de opdracht van de staatssecretaris
- het jaarlijkse activiteitenplan en het activiteitenverslag (goedkeuring door de opdrachtgever)
- een integrale aanpak, zodat de ondersteuningsprogramma's die ten behoeve van de onderscheiden themadomeinen worden uitgevoerd parallel en in samenhang met elkaar verlopen. Dit ten behoeve van integraal herontwerp op het niveau van de instellingen. Dat geldt voor zowel de aanpak als de operationele uitvoering
- en brengt op basis van eigen ervaring, kennis en inzicht de collectieve vraag van scholen in kaart, toetst deze inventarisatie bij de Colleges van Bestuur van de individuele scholen, de besturen van de betrokken brancheorganisaties respectievelijk de betreffende bestuurlijke netwerken ervan.

Vanuit hun kennis en ervaring hebben de procesmanagers ook een signalerende en adviserende functie naar de opdrachtgever bij de uitvoering van de operatie 'realisatie competentiegericht beroepsonderwijs'.

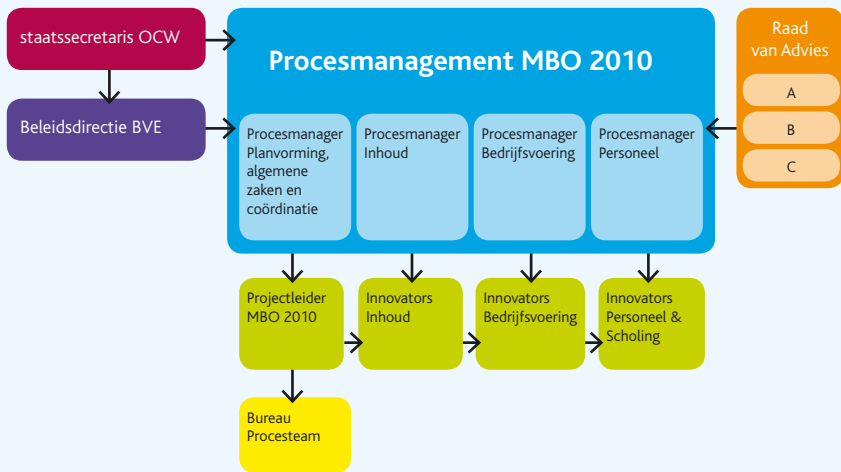
Het procesmanagement brengt op basis van de invoeringsplannen van de scholen de gevraagde ondersteuning in kaart en brengt in beeld welke kennis, instrumenten en professionele netwerken er zijn respectievelijk welke lacunes opduiken. Vervolgens vult het procesmanagement deze ondersteuningsschetsen verder aan op basis van de informatie die de gesprekken met de Colleges van Bestuur hebben opgeleverd en verdere aanvullende informatie. De definitieve ondersteuningsschets wordt ten slotte uitgewerkt in een jaarlijks activiteitenplan. Dit zowel op het niveau van individuele scholen, samenwerkingsverbanden van scholen als het gehele collectief van scholen.

De loodsfunctie

Drie van de vier leden van het procesmanagement zijn voorzitter of lid van een College van Bestuur van een onderwijsinstelling. Elk van deze procesmanagers vervult een loodsfunctie ten aanzien van een van de themadomeinen (inhoud, professionalisering van het (onderwijs)personeel, bedrijfsvoering). Het gaat dan ook om bestuurders die gezag hebben op het betreffende themadomein in de sector en

- de rol van navigator, ontdekkingsreiziger, verzamelaar en richtingaanwijzer hebben
- een open oog en oor hebben voor oplossingsrichtingen, praktijkervaringen en voorbeelden van anderen
- zaken beoordelen op bewezen kwaliteit en functionaliteit voor de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs
- werken op basis van niet ideologische, maar objectief zakelijke en praktische overwegingen

De organisatie in schema



- zorgen voor een aanpak die inhoudelijk richting geeft op het themadomein. Dit met inachtneming van speelveld en spelregels.

De primaire taak van de loodsen ligt op het werkgebied van hun specifieke expertise. Zij:

- kennen het werkgebied, weten welke feiten zich voordoen, welke ontwikkelingen zich manifesteren en welke thema's ertoe doen
- hebben goed zicht op de relevante netwerken, de aanwezige kennis, instrumenten en expertise
- onderhouden nauwe contacten met de relevante netwerken, mensen en organisaties en meer in het bijzonder met de betreffende groepen van bestuurders en materiedeskundigen die de MBO Raad en de AOC Raad hebben ingericht voor de drie themadomeinen
- zijn in staat de vraag naar en het aanbod van ondersteuning te matchen, dus op een adequate wijze de rol van makelaar te vervullen en combineren dat waar nodig met de rol van facilitator en ontwikkelaar
- hebben het vermogen de ondersteuning te realiseren en te organiseren binnen de set van spelregels en verantwoordelijkheden zoals die in het plan van aanpak zijn vastgelegd.

De vier loodsen voeren periodiek werkoverleg met de beleidsdirectie BVE.

De loods in de regierol

De drie procesmanagers die vanuit hun loodsfunctie een themadomein in portefeuille hebben, zijn ieder verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ondersteuning door het procesmanagement op het eigen domein. In die gevallen waarin het procesmanagement ondersteuningsactiviteiten uitbesteedt aan een derde partij dan wel de activiteiten samen met een derde partij uitvoert of middelen ervoor inzet, sluit het procesmanagement een contract met betreffende partijen. Als contractpartner namens het procesmanagement heeft de loods de bevoegdheid de procesregie te voeren, sturing te geven en zonedig interventies te plegen. Deze condities worden in elk van de af te sluiten contracten vastgelegd.

Rol van vierde procesmanager

De vierde (ongebonden) procesmanager is naast enkele algemene en coördinerende taken met name actief op het op het werkgebied van invoeringsplan en voortgangsplannen. Bij de uitvoering van deze werkzaamheden kan hij een beroep doen op de inzet van één of meer onafhankelijk opererende externe adviseurs.

Integraal herontwerp › Integrale realisatie

Een integrale aanpak is een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Dat hebben we de afgelopen jaren geleerd. Het invoeringsplan van de scholen vormt de basis voor die aanpak, die ook zijn vertaling krijgt in de acties en activiteiten van het procesmanagement. Om die reden staat de integrale aanpak van de ondersteuning als vast punt op de overlegagenda van het procesmanagement en wordt gebruik gemaakt van contractpartners, die bewezen hebben ondersteuning te kunnen leveren vanuit het gegeven van integraal herontwerp.

Operationele organisatie

Het procesmanagement wordt operationeel ondersteund door:

- Een projectleider, die in opdracht en onder verantwoordelijkheid van het proces-team respectievelijk de betreffende procesmanager belast is met de operationele organisatie van en leiding over de ondersteuningsactiviteiten, waaronder begrepen de operationele verantwoordelijkheid voor de kwaliteitsbewaking van de activiteiten die zijn uitbesteed respectievelijk samen met andere contractpartners worden uitgevoerd.
- Drie compacte, innovatieve teams die elk een themadomein voor hun rekening nemen.
- Enkele accountmanagers die de contacten met de individuele scholen verzorgen.

De innovatoren

Het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 voorziet in de inrichting van 'een klein team van innovators uit het veld zelf'. Dit voor elk van de drie themadomeinen. Het procesmanagement formeert de teams op basis van een vooraf vastgesteld functieprofiel. De omvang van de teams is compact, de focus gericht op een van de themadomeinen. De teams bestaan uit innovators die in de praktijk hun sporen hebben verdiend in de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs op het betreffende themadomein. De opleidingen waaraan ze werken gelden als goede praktijkvoorbeelden voor MBO 2010. Zij dragen zorg voor de operationele, resultaatgerichte ondersteuning en doorontwikkeling gericht op individuele scholen, consortia van scholen dan wel professionele kennisnetwerken. Zij leggen steeds contacten met bestaande netwerken van professionals binnen en rondom de scholen.

De accountmanagers

Enkele personen zijn belast met het accountmanagement naar de scholen. De school als centrale speler heeft recht op korte lijnen en transparantie in de verbindingen met het procesmanagement. Van de scholen wordt gevraagd eveneens iemand aan te wijzen die als accountmanager fungeert. Een dergelijke aanpak verankert de contacten tussen procesmanagement en de onderwijsinstellingen op de verschillende niveaus en draagt bij aan een effectieve en efficiënte aanpak.



5

Van spelregels naar verantwoordelijkheden

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

'Het onderwijs is een voorwerp van aanhoudende zorg der regering'. In dit artikel uit de grondwet ligt de verantwoordelijkheid van de overheid besloten. De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is verantwoordelijk voor de werking van het stelsel, derhalve voor de kwaliteit van het onderwijs. Toegespitst op het middelbaar beroepsonderwijs: de minister is verantwoordelijk voor de goede werking van het stelsel van kwalificeren en diplomeren¹.

Vanuit die verantwoordelijkheid is het de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap die het moment bepaalt 'waarop de overheid met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van het competentiegerichte beroeps-onderwijs'. Eveneens vanuit die verantwoordelijkheid treedt de staatssecretaris op als opdrachtgever voor het procesmanagement realisatie competentiegericht onderwijs. Zij bekrachtigt de opdracht, stelt de randvoorwaarden vast waaronder de procesvoering plaatsvindt en keurt jaarlijks de activiteitenprogrammering vast. En zoals eerder aangegeven: bepaalt het moment van volledige implementatie op basis van eigen onderzoek alsmede op grond van rapportages van de Inspectie en het procesmanagement.

De scholen

De positie van de ROC's, AOC's en vakscholen is vastgelegd in de Wet educatie en beroepsonderwijs. De school in de figuur van het College van Bestuur is ten principale eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de opleidingen die de school uitvoert. De school heeft deze eindverantwoordelijkheid ten opzichte van de overheid i.c. de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de leerlingen en cursisten, de ouders/verzorgers, de arbeidsmarkt, het afnemend onderwijs en de (regionale) samenleving als geheel. Deze verantwoordelijkheid heeft dus ook betrekking op de kwalitatief goede uitvoering van de modernisering van het middelbaar beroepsonderwijs i.c. het project MBO 2010.

¹ Voor het procesmanagement zijn het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselveiligheid gezamenlijk opdrachtgever. Waar het de AOC's betreft dient dan ook OCW gelezen te worden als LNV en de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap als de minister van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselveiligheid.

De staatssecretaris en de scholen

Op grond van de genoemde bestuurlijk-juridische afspraken en verantwoordelijkheden is dus sprake van een directe verantwoordelijkheidsrelatie tussen de staatssecretaris en de individuele scholen. Dit laat onverlet het feit, dat de scholen kunnen besluiten een aantal zaken collectief te doen respectievelijk te laten behartigen zoals bijvoorbeeld door het beleggen van de belangenbehartiging bij de MBO Raad. Wat het project MBO 2010 betreft is het invoeringsplan per instelling zoals dat voor 1 oktober 2007 wordt opgeleverd en de daarop volgende actualiseringen in 2008, 2009 en 2010 de basis voor het verkeer tussen de staatssecretaris en de Colleges van Bestuur. Het invoeringsplan vormt daarmee het communicatie- en sturingsdocument op weg naar een tijdig en goed resultaat.

Het procesmanagement MBO 2010

Het procesmanagement is een tijdelijke voorziening, die zijn taken uitvoert in rechtstreekse opdracht van de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De staatssecretaris stelt de opdracht vast, keurt de jaarlijkse activiteitenplannen goed, bepaalt de randvoorwaarden en toetst op basis van de jaarlijkse activiteitenverslagen of het procesmanagement zijn taken adequaat heeft uitgevoerd i.c. of de ondersteuning naar de scholen de beoogde resultaten opgeleverd heeft. De opdracht van het procesmanagement is duidelijk: ondersteuning van de scholen bij de realisatie van het competentiegericht beroepsonderwijs. Dit vanuit een attitude van dienstverlening. En op basis van de vragen van de scholen, die voortvloeien uit de invoeringsplannen en de jaarlijkse actualisering ervan. Het procesmanagement zet daarbij de bestaande kennisinfrastructuur in zoals die in Nederland aanwezig is. Uiteraard geldt daarbij de conditie van goede kwaliteit, prijs en levertijd. Het procesmanagement MBO 2010 is een tijdelijke voorziening, die niet is ingericht ten behoeve van visieontwikkeling en beleidsvoering, maar de opdracht heeft de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs op een resultaatgerichte wijze te ondersteunen. Onverlet latend het feit dat de staatssecretaris de opdrachtgever is, vormt het beleid van de scholen (individueel en collectief binnen de figuur van de betrokken brancheorganisaties) mede de basis waarop het procesmanagement zijn taken uitvoert.

De MBO Raad

Bij de MBO Raad zijn als brancheorganisatie de collectieve belangenbehartiging en de nationale strategische positionering van het mbo belegd. Daarnaast treedt de MBO Raad op als werkgeversorganisatie en is de Raad verantwoordelijk voor de strategische communicatie. Tevens is de Raad actief op het gebied van onderwijs-

kundige- en personele dienstverlening. Een rol die verder wordt uitgewerkt bij de paragraaf samenwerkingsverbanden. Als operationalisering van hetgeen is vastgelegd in het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 voeren MBO Raad, PAEPON en COLO, waar mogelijk, gemeenschappelijk activiteiten uit die betrekking hebben op het thema beroepspraktijkvorming. Dit onder afstemming met het procesmanagement MBO 2010 en het programmamanagement beroepspraktijkvorming.

De AOC Raad

Bij de AOC Raad zijn als brancheorganisatie de collectieve belangenbehartiging en de nationale strategische positionering van de Agrarische Opleidingen Centra belegd. Daarnaast is de Raad verantwoordelijk voor de strategische communicatie. Tevens is de Raad actief op het gebied van onderwijskundige dienstverlening. Een rol die verder wordt uitgewerkt bij de paragraaf samenwerkingsverbanden.

PAEPON

Bij PAEPON zijn als brancheorganisatie de collectieve belangenbehartiging en de nationale strategische positionering van de particuliere opleidingen belegd. Daarnaast is PAEPON verantwoordelijk voor de strategische communicatie. Ten slotte is PAEPON actief op het gebied van kwaliteitsbeleid.

De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven

De kenniscentra hebben de wettelijke taak zorg te dragen voor de ontwikkeling en het onderhoud van de kwalificaties. De kenniscentra hebben dan ook de verantwoordelijkheid voor de tijdige oplevering van de nieuwe kwalificaties respectievelijk de actualisatie ervan, die voortvloeit uit de praktijkopbrengsten. Dit alles op het vereiste kwaliteitsniveau en conform de eisen van het format zoals vastgesteld en goedgekeurd in 2007. Tevens hebben de kenniscentra de taak voldoende leerbedrijven te werven, accrediteren en ondersteunen.

COLO

Bij COLO zijn als brancheorganisatie de collectieve belangenbehartiging en de nationale positionering van de kenniscentra belegd. COLO treedt op als werkgeversorganisatie en is verantwoordelijk voor de strategische communicatie. Tevens zorgt COLO voor het adequaat functioneren van het Coördinatiepunt op basis van

een daartoe met de staatssecretaris afgesloten arrangement. Als operationalisering van hetgeen is vastgelegd in het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 voeren COLO, PAEPON en MBO Raad, waar mogelijk, gemeenschappelijk activiteiten uit, die betrekking hebben op het thema beroepspraktijkvorming. Dit in afstemming met het procesmanagement MBO 2010 en het programmamanagement beroepspraktijkvorming.



6

Competentiegericht beroepsonderwijs in school en bedrijf

Plan van aanpak MBO 2010

De focus van het plan van aanpak is gericht op de ondersteuning van de scholen. Afhankelijk van de vraag gaat het dan om individuele scholen, consortia van scholen, dan wel het collectief. Het plan geeft de aanpak aan en beschrijft op beknopte wijze de methodieken. De uitwerking volgt in de activiteitenprogramma's die zijn geënt op de inhoud van de invoeringsplannen en de gesprekken met de Colleges van Bestuur. Het procesmanagement verricht zijn taken binnen de set van spelregels zoals de staatssecretaris die heeft vastgesteld en binnen de set van verantwoordelijkheden zoals die van toepassing zijn.

School en bedrijf

De introductie en realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs dient de startpositie van de leerlingen op de arbeidsmarkt en hun ontwikkelingspotentieel in studie en beroep te versterken. Een succesvolle realisatie van het competentiegericht beroepsonderwijs veronderstelt de aanwezigheid van 'duurzame en productieve arrangementen tussen scholen en bedrijven'. Arrangementen ook die zijn geënt op wederzijds belang en voordeel. In de afgelopen jaren is het belang van de stages (de beroepspraktijkvorming) fors toegenomen. Dit zowel wat het volume betreft als ten aanzien van de inhoudelijke bijdrage aan de opleiding. Een ontwikkeling die de urgentie van vloeiende overgangen tussen school en bedrijf en bedrijf en school onderstreept. Een ontwikkeling ook die scholen en bedrijven voor de opgave stelt de bedoelde arrangementen daadwerkelijk vorm en inhoud te geven. Beide partijen behouden natuurlijk hun primaire verantwoordelijkheid: de school voor de kwaliteit van de opleidingen, het bedrijf/de arbeidsorganisatie voor de continuïteit ervan. Duurzame en productieve arrangementen hebben betrekking op aspecten als de inhoudelijke programmering, de beoordeling van de prestaties en de validiteit ervan, de organisatie en de communicatie tussen school en bedrijf.

Beroepspraktijkvorming

Beroepspraktijkvorming vormt de schakel tussen school en bedrijf. Een stagearrangement is immers structureel van aard, dwingt tot programmatische afstemming

en afspraken over de beoordeling van de prestaties, over organisatie, communicatie en financiering. Het traditionele stagearrangement (leerling volgt opleiding, loopt stage, gaat terug naar school en rondt opleiding af) voldoet niet meer. Dit uniforme model is en wordt vervangen door arrangementen die wat planning, programmering, beoordeling, organisatie, communicatie, begeleiding en financiering betreft op maat gesneden zijn. Het creëren van passende arrangementen is een opgave voor de scholen en de bedrijven in de regio. Dat kan individueel, als school met een cluster van bedrijven, als bedrijf met een cluster van scholen, dan wel tussen clusters van scholen en bedrijven.

Het onderwerp beroepspraktijkvorming doorsnijdt als het ware de verschillende themadomeinen. Het gaat immers over planvorming, inhoud, professionalisering, bedrijfsvoering en communicatie. De inrichting van een kenniskring beroepspraktijkvorming, die zich met al deze aspecten bezighoudt samen met vertegenwoordigers van kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en vertegenwoordigers van bedrijven dan wel hun vertegenwoordigers, zal dan ook onderdeel uitmaken van de activiteitenprogramma's de komende jaren. Daarbij vindt afstemming plaats met de individuele respectievelijk gemeenschappelijke activiteiten van COLO, PAEPON, MBO Raad en AOC Raad.

De kwalificaties

De scholen nemen in het schooljaar 2007/2008 in totaal 141 nieuwe kwalificaties 'in bedrijf'. In 2008/2009 volgt de tweede en laatste serie kwalificaties die zijn gemaakt op basis van het format 2007. Over het algemeen is de kwaliteit van de nieuwe kwalificaties veelbelovend, maar in de praktijk zal ongetwijfeld blijken dat verdere verbeteringen mogelijk zijn. Uiterlijk vanaf 2010 dienen scholen en bedrijven te beschikken over kwalificaties van topkwaliteit. Het procesmanagement MBO 2010 zal dan ook de doorontwikkeling van de kwalificaties kritisch volgen en vanuit zijn opdracht de noodzakelijke activiteiten uitvoeren. Dit in aanvulling op en ter ondersteuning van het werk van de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, de regionale (clusters van) bedrijven en de regionaal opererende samenwerkingsverbanden van bedrijven.

De Raad van Advies

Het procesmanagement MBO 2010 bestaat uit deskundigen uit het middelbaar beroepsonderwijs. De staatssecretaris heeft besloten tot de inrichting van een Raad van Advies, die vanuit zijn inhoudelijke betrokkenheid het procesmanagement met raad en daad terzijde kan staan. Deze Raad zal bestaan uit vertegenwoordigers van het toeleverend- en afnemend onderwijs en met name uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

Het programmamanagement beroepspraktijkvorming

De ondersteuning van bedrijven alsmede de toerusting van praktijkopleiders vraagt de komende jaren veel energie en aandacht. Immers niet alleen de scholen zijn in 'staat van herontwerp', dat geldt ook voor de beroepspraktijkvorming. En dat heeft dus consequenties voor de wijze waarop bedrijven in samenspraak met scholen vorm en inhoud geven aan beroepspraktijkvorming. De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven hebben per 1 september 2007 een programmamanagement beroepspraktijkvorming ingericht. Gelet op het belang van beroepspraktijkvorming op een hoog kwaliteitsniveau is het programmamanagement beroepspraktijkvorming een natuurlijke samenwerkingspartner van het procesmanagement MBO 2010.



7

De samenwerkingsverbanden

Maximale inzet

Het procesmanagement is verplicht de bestaande kennisinfrastructuur, die een kwalitatief goede en resultaatgerichte bijdrage kan leveren aan de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs, in te zetten.

De staatssecretaris formuleert dit als volgt:

'Het procesmanagement moet er maximaal op gericht zijn bestaande instrumenten en samenwerkingsverbanden binnen instellingen, tussen instellingen, tussen instellingen onderling, tussen instellingen en bedrijven alsmede tussen instellingen en kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven "in hun kracht" in te zetten.'

En: *'Ik verwacht dat het procesmanagement bestaande samenwerkingsverbanden en expertise in de mbo sector (ook die van de niet-bekostigde instellingen en de AOC's) in positie brengt en de onderlinge samenwerking en gezamenlijke opbouw van expertise benut.'*

Methodiek

Daarbij is de volgende methodiek in de aanpak aan de orde:

- uitbesteden
- samendoen
- zelf doen.

En dit in de genoemde volgorde. Als er (onverhoopt) geen samenwerkingsverband is dat zelf dan wel samen de gewenste activiteiten kan uitvoeren op het vereiste kwaliteitsniveau, richt het procesmanagement zelf een (tijdelijk) samenwerkingsverband in.

Contractrelatie

De staatssecretaris is de opdrachtgever. Die rol vervult zij richting scholen en heeft zij naar het procesmanagement. Zij moet ervan verzekerd zijn, dat het procesmanagement productieve, kwalitatief goede en resultaatgerichte ondersteuning verleent op basis van de vragen van de scholen. Individueel, in consortia dan wel

collectief. Op zijn beurt moet het procesmanagement de garantie hebben dat de kwaliteit, prijs en levertijd goed zijn. Dit gelet op zijn verantwoordelijkheid naar de staatssecretaris. Uitbesteden en samendoen vinden dan ook plaats op basis van een contractrelatie. In het contract wordt in ieder geval het volgende vastgelegd:

- omschrijving van de uit te voeren activiteiten
- de opbrengsten ten behoeve van de scholen
- de doorlooptijd
- de facilitering
- de frequentie, vorm en inhoud van voortgang- en eindrapportages.

Daarmee is sprake van een zakelijk vastgelegde relatie, dus duidelijkheid voor iedereen. Methodiek en contractering impliceren dus dat het procesmanagement MBO 2010 primair de opdracht heeft de ondersteuning te organiseren. Waar dat aantoonbaar niet mogelijk is, is sprake van samen doen dan wel zelf doen. Dus: geen onderwerp mag blijven liggen, doublures met andere partijen zijn uit den boze, de inzet van kwalitatief goede en direct toepasbare instrumenten en expertise van andere partijen hebben voorrang en samen optrekken zit in de genen van de procesorganisatie.

De rijkdom en de inventarisatie

Eén zaak is duidelijk: er is een rijkdom aan kennis beschikbaar binnen de mêlee van samenwerkingsverbanden binnen en buiten de sector. Veel is bekend, veel is ook nog onbekend. De kwaliteit is verschillend. En dat geldt ook voor de mate waarin naadloze aansluiting bestaat tussen wat noodzakelijk is voor de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs en de ondersteuningsbehoefte van scholen.

Het procesmanagement brengt dan ook in kaart wat er is en wat bruikbaar is. De inhoudelijke eisen die het competentiegerichte beroepsonderwijs stelt in combinatie met de ondersteuningsvraag van de scholen vormen bij deze inventarisatie het referentiekader, dat tevens de basis vormt voor het opstellen van criteria, die worden gebruikt voor de toetsing van functionaliteit en kwaliteit.

Contractpartners

Zoals aangegeven moet het nodige aan kennisinfrastructuur zichtbaar worden gemaakt. Maar er is ook aan aantal natuurlijke contractpartners. Een niet-limitatieve opsomming:

- de Bedrijfstakgroepen van de MBO Raad
- individuele kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven
- ROC-i-Partners

- Stichting Consortium Beroepsonderwijs
- Stichting Praktijkleren
- samenwerkingsverbanden tussen (clusters van) onderwijsinstellingen en individuele kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven
- de projectgroep PROF 2010
- de projectgroep Ambrosia 2
- kenniskringen en samenwerkingsverbanden zoals die zijn ingericht door en tussen (clusters van) scholen en werken aan thema's die een concrete bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van competentiegericht onderwijs voor andere instellingen
- de Groene Kenniscoöperatie
- het Platform Onderwijs van de AOC Raad
- het Programmamanagement Beroepspraktijkvoering
- het Platform Bèta-Techniek
- het Platform Beroepsonderwijs
- de 'SLOA instellingen', die relevant zijn voor het beroepsonderwijs
- het cluster BVE van PAEPON.

Bedrijfstakgroepen

Het procesmanagement is een tijdelijke voorziening. Verandering is een dagelijkse zekerheid. Dat geldt ook voor de noodzaak tot continue vernieuwing en kwaliteitsverbetering. Zowel redenerend vanuit de methodiek van uitbesteden, samendoen, zelf doen en contracteren als vanwege de inzet om waardevolle expertise, zoals opgebouwd binnen de experimentclusters, niet te laten verdampen is het noodzakelijk, dat er productieve verbindingen en arrangementen tot stand komen tussen het procesmanagement enerzijds en de bedrijfstakgroepen anderzijds. Daarbij is maatwerk aan de orde gelet op de verschillen tussen de bedrijfstakgroepen onderling. Om die reden is het noodzakelijk een gemeenschappelijk bedrijfsplan te maken, dat het akkoord heeft van het bestuur van de MBO Raad, de voorzitters van de bedrijfstakgroepen en het procesmanagement. Dit bedrijfsplan vormt in ieder geval het ankerpunt voor de contracten die het procesmanagement afsluit met de bedrijfstakgroepen.

Bestuurlijke netwerken

Zoals aangegeven in hoofdstuk drie heeft het procesmanagement MBO 2010 de opdracht de scholen te ondersteunen. Daarnaast heeft de staatssecretaris opdrachten geformuleerd wat betreft de vernieuwing van de beroepspraktijkvorming en de oplevering en het onderhoud van kwalificaties, die zijn gemaakt op basis van het format 2007. Korthedshalve zij naar de inhoud van het bestuurlijk arrangement

van 4 juni 2007 en de inhoud van het genoemde hoofdstuk verwezen. Gelet op die taakverdeling en op de verplichting die het procesmanagement heeft ten aanzien van de inzet van de bestaande kennisinfrastructuur in Nederland kent het procesmanagement een groot aantal contractrelaties. Onverlet latend het feit, dat het procesmanagement gegeven zijn opdracht ondersteuning moet leveren van de best beschikbare kwaliteit nemen de bestuurlijke netwerken een bijzondere positie in.

Het gaat daarbij om bestuurlijke netwerken ,die zijn ondergebracht bij de MBO Raad dan wel daaraan (sterk) gerelateerd zijn. ROC-i-Partners en de Stichting Branchepromotie Beroepsoponderwijs vormen voorbeelden van de laatstgenoemde groep.

Tot de eerstgenoemde groep behoren een drietal bestuurlijke netwerken, die als denktank, klankbord-, regie- dan wel stuurgroep functioneren en actief zijn op de drie themadomeinen zoals die in het plan van aanpak zijn gedefinieerd als nadere uitwerking van het bestuurlijk arrangement:

- de regiegroep Onderwijs en Kwaliteit
- de Stuurgroep strategische beleidsinformatie en benchmarks
- de denktank Prof 2010.

Elk van de genoemde gremia is voor het procesmanagement MBO 2010 een even relevante als belangrijke contractpartner. Dit vanwege de aanwezige expertise, het feit dat het procesmanagement vanzelfsprekend niet zelf dergelijke netwerken opzet en omdat er sprake is van een samenwerkingsverband van scholen.

Zodra het procesmanagement aan de slag gaat zal het dan ook afspraken maken met elk van de genoemde groepen over:

- periodiek overleg
- uitwisseling van informatie (agendering, inhoudelijke informatie, beleidsdocumenten)
- samenwerking op het gebied van ondersteuning.

Bestuurlijk referentiekader

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is de opdrachtgever van het procesmanagement MBO 2010, dat dus op zijn beurt opdrachtnemer is. Daarover kan geen misverstand bestaan. Wat betreft de ondersteuning van individuele onderwijsinstellingen of consortia van instellingen is het beleid van de betreffende instelling(en) richtinggevend. Hetzelfde geldt voor het beleid dat het collectief van scholen verenigd in de MBO Raad vaststelt. Gelet op het opdrachtgeverschap van de staatssecretaris uiteraard altijd binnen het mandaat dat het procesmanagement krijgt van de opdrachtgever.

8

Het invoeringsplan. 'The roadmap to succes'

De procedure

De staatssecretaris heeft in haar brief van 3 juli 2007 de scholen gevraagd voor 1 oktober 2007 een invoeringsplan in te dienen. De staatssecretaris zal de scholen tevens vragen in de jaren 2008, 2009 en 2010 een geactualiseerde planning in te dienen. Zo kan de voortgang van het proces goed gevolgd worden. Ten slotte geeft de staatssecretaris aan dat zij het procesmanagement zal vragen de ondersteuningsbehoefte van de scholen te inventariseren op basis van de ingediende invoeringsplannen. De afspraken ten aanzien van de te verlenen ondersteuning worden dus geënt op deze inventarisatie. De staatssecretaris zal het procesmanagement verzoeken haar jaarlijks te informeren over de voortgang.

Markeringspunt

Het invoeringsplan fungeert als het ware als markeringspunt bij de start van de volgende (afsluitende) fase van realisatie en doorontwikkeling. Het nodigt de scholen ook uit tot balans opmaken, het opstellen van een kosten/baten analyse, een risicoanalyse en het in kaart brengen van ambities en aanpakken. En tot het maken van keuzen als het gaat om uitbesteden, samendoen of zelf doen. Hetzelfde geldt voor de afwegingen overnemen, overnemen en aanpassen dan wel zelf maken.

Het plan als foto

Het plan laat de stand van zaken op de school zien ten aanzien van het proces van realisatie en doorontwikkeling op de thema's inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering. Zowel separaat als in samenhang met elkaar. Voorts brengt het plan de vragen en thema's van de individuele scholen in kaart. Daarmee wordt de ondersteuningsvraag gearticuleerd. Ten slotte geeft het totaal van de plannen inzicht in de ondersteuningsvraag van de scholen als geheel dan wel in die van clusters van scholen. In de opeenvolgende jaren geven de plannen inzicht in de voortgang. De plannen vormen daarmee tevens de gespreksbasis bij het in kaart brengen van de factoren die ontwikkelingen belemmeren, blokkeren dan wel juist bevorderen. Ook geven de plannen informatie over succesvolle oplossingen, goede praktijkvoorbeelden, bruikbare kennis en instrumenten. En over de risico's.

Het plan: sturing en communicatie

De staatssecretaris heeft aangegeven op een aantal vooraf vastgestelde thema's een-op-een te willen communiceren met de individuele scholen. Het invoeringsplan en de voorziene voortgangsplannen zijn hierbij een eerste concrete stap. Deze plannen maken uitdrukkelijk geen deel uit van de toezichtarrangementen zoals die op het mbo van toepassing zijn. Zij vormen wel een concrete basis voor de staatssecretaris om met de scholen te communiceren over de invoering van het competentiegericht beroepsonderwijs, de opbrengsten ervan, maar ook over de randvoorwaarden en de risico's die optreden in een bepaalde (regionale) setting. Redenerend vanuit de functie voor sturing en communicatie kunnen de plannen vervolgens ook een belangrijke interne functie hebben. Via de planning kunnen de Colleges van Bestuur immers een brug slaan tussen de verwachtingen van de externe omgeving en de mensen die voor de taak staan die verwachtingen om te zetten in concrete resultaten: realisatie van kwalitatief goed competentiegericht beroepsonderwijs.

Ten slotte articuleert het invoeringsplan de ondersteuningsvraag van de individuele school, de consortia van scholen of het collectief van scholen.

Roadmap to succes

Samenvattend: invoerings- en voortgangsplannen vormen vanzelfsprekend geen doel op zich. Niemand is gediend met papieren tijgers. Het invoeringsplan kan en moet een belangrijk hulpmiddel zijn bij het uitvoeren en voltooiën van een operatie, die wordt gekenmerkt door een doordachte en systematische aanpak van realisatie en doorontwikkeling. In die zin daadwerkelijk een roadmap to succes.

9

Het procesmanagement en 'the roadmap'

De functie

Invoeringsplan en voortgangsplannen leveren een concrete bijdrage aan een kwalitatief goede, systematische en doordachte realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs. Zij articuleren de ondersteuningsvraag, zowel op het niveau van de individuele instelling als op het niveau van consortia van (samenwerkende) instellingen als het collectief.

Conditie

De plannen zijn:

- Robuust en van hoge kwaliteit.
- Onder geen beding onderdeel van de toezicht- en controlearrangementen zoals die op het mbo van toepassing zijn.

De stappen:

- De scholen dienen voor 1 oktober 2007 de invoeringsplannen in.
- Het procesmanagement maakt op basis van de invoeringsplannen een eerste ondersteuningsschets, gegroepeerd naar de drie niveaus van ondersteuning.
- Het procesmanagement brengt tegelijkertijd ook de collectieve vraag in kaart.
- De niet-gebonden procesmanager voert samen met een extern adviseur een diagnosegesprek met elk van de Colleges van Bestuur.
- De (vertrouwelijke) afspraken tussen procesmanagement en College van Bestuur worden schriftelijk vastgelegd.
- Tevens maakt het procesmanagement een lijst van thema's die veel worden genoemd in de individuele ondersteuningsvragen.
- En het procesmanagement brengt de ondersteuningsvragen van consortia respectievelijk samenwerkingsverbanden van scholen in kaart.
- Het procesmanagement consulteert de besturen van MBO Raad, AOC Raad, COLO, PAEPON, JOB, VNO-NCW en MKB Nederland over de collectieve onderwerpen die voorzien moeten worden van concrete acties. Zijn het de goede onderwerpen? Zijn ze goed belegd?
- In december presenteert het procesmanagement de ondersteuningsschets voor wat betreft het collectieve gedeelte aan de staatssecretaris en de Colleges van Bestuur.

- Het procesmanagement verwerkt de resultaten van de bijeenkomst tot een activiteitenplan: concrete acties met zo helder mogelijke specificatie van gewenste producten en wie als eerste aanspreekbaar is.
- De staatssecretaris keurt het activiteitenplan goed.
- Elk jaar zal het procesmanagement verslag doen aan de opdrachtgever over de voortgang van de activiteiten. Deze inhoudelijke voortgangsrapportage zal de staatssecretaris bespreken met zowel het procesmanagement als, afzonderlijk, de ondertekenaars van het bestuurlijk arrangement.



10

De bestuurder en de 'critical friend': de individuele school

Zoals eerder vastgesteld is het in het belang van elk van de partijen dat de invoerings- en voortgangsplannen een daadwerkelijke bijdrage leveren aan de realisatie van kwalitatief goed competentiegericht beroepsonderwijs. Dus een productief en succesvol hulpmiddel blijken te zijn. Vanuit die optiek biedt het voor zowel de school als voor het procesmanagement toegevoegde waarde het gesprek over de plannen te voeren op basis van de filosofie van 'de bestuurder en de critical friend'. Een **schets**:

- De cyclus van invoerings- en voortgangsplanung beoogt een bijdrage te leveren aan een kwalitatief goede, systematische en doordachte realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs.
- Het invoeringsplan 2007-2010 en de daaropvolgende voortgangsplanningen moeten dan ook robuust en van hoge kwaliteit zijn.
- De plannen mogen onder geen beding onderdeel zijn van de toezicht- en controlearrangementen, zoals die op het mbo van toepassing zijn.

Het gesprek heeft het karakter van een diagnose om de startpositie van de school in beeld te brengen in de komende fase van realisatie en doorontwikkeling. Daarbij past een set van kritische vragen. Maar wel vanuit een ondersteunende attitude, dienstbaar aan de scholen. Het procesmanagement ontwerpt een set van vragen en zorgt voor een second opinion, die wordt uitgevoerd door een drietal externe deskundigen. Ter zake kundig op het gebied van ingrijpende en grote veranderingsprocessen en met kennis van en gevoel voor het mbo. Het procesmanagement stuurt de vragen vooraf toe, zodat het gesprek van beide kanten goed voorbereid kan plaatsvinden.

De niet-gebonden procesmanager voert het gesprek met het College van Bestuur samen met een extern adviseur. **Indien de school dat wenst kiest de school zelf de extern adviseur. Ook die kosten worden vergoed.**

Het gesprek levert het volgende op:

- Een scherp beeld van de stand van zaken van de realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs.
- Inzicht in de sterke en kwetsbare punten. Waarmee duidelijk wordt welke ondersteuning noodzakelijk is. Maar ook: welke goede praktijkvoorbeelden, instrumen-

ten en aanpakken de school kan delen met andere scholen.

- Een sturingsdocument om het invoeringsplan verder aan te vullen, aan te scherpen, te amenderen.
- Een scherp beeld van de fasering van de invoering (het tempo), zodat duidelijk wordt of eventuele aanvullende ondersteuning noodzakelijk is.
- Toegevoegde waarde bij de voortgangsplanning.

Naar aanleiding van het diagnosegesprek ontvangt de school:

- Een gespreksverslag, dat de kernpunten van het gesprek omvat alsmede eventuele adviezen, dat ter goedkeuring aan het College van Bestuur van de school wordt voorgelegd.
- Een schriftelijk opgave van de gemaakte afspraken wat de individueel te leveren ondersteuning betreft.

Het invoeringsplan kan dus een belangrijk hulpmiddel zijn. De voorwaarden daarvoor zijn duidelijk: de inzet om de plannen de functie te geven die bedoeld is en een ambiance van wederzijds vertrouwen, respect en openheid.



De procedure

De scholen leveren voor 1 oktober 2007 hun invoeringsplan in. Het procesmanagement maakt op basis van deze plannen de ondersteuningsschets voor de scholen. Die wordt vervolgens gepresenteerd. De ondersteuningsschets wordt aangevuld naar aanleiding van de gesprekken met de Colleges van Bestuur over het eigen invoeringsplan. Vervolgens wordt de schets vastgesteld en dit vormt de basis voor het Activiteitenplan 2008. Individuele afspraken met de scholen worden schriftelijk vastgelegd. Jaarlijks vindt actualisatie plaats naar aanleiding van de voortgangsplannen.

De opbrengst 2004-2007

Het procesmanagement start niet met een lege agenda. Zoals in hoofdstuk twee is aangegeven hebben de afgelopen ontwikkelingsjaren een forse hoeveelheid ervaring, kennis, expertise en materiaal opgeleverd. Niet alles is bruikbaar. Tegelijkertijd bevat de 'erfenis' waardevolle bestanddelen, die met name zicht geven op de collectieve vragen die leven. Reden voor het procesmanagement een inventarisatie te maken van onderwerpen die in de periode 2007-2010 collectieve actie vergen. Het procesmanagement toetst deze inventarisatie in gesprekken met:

- de opdrachtgever
- de besturen van de MBO Raad, AOC Raad en PAEPON respectievelijk daarvoor aangewezen bestuurlijke netwerken
- de individuele scholen.

Deze aanpak geeft tevens de mogelijkheid in de periode van voorbereiding van het activiteitenplan zicht te krijgen op verwachtingen, mogelijkheden en financieringsbronnen.

Informatiehuishouding

Competentiegericht beroepsonderwijs vereist een informatiehuishouding die toegesneden is op de kenmerken van het (beoogde) onderwijs en de daarmee te bereiken resultaten. De afbreukrisico's zijn groot, zoveel is wel duidelijk geworden de afgelopen jaren. Meer specifiek gaat dan om de registratie van studie- en

voortgangresultaten, diplomering en onderwijstijd. Zoals eerder aangegeven is het proces van modernisering van het MBO dan ook in hoge mate 'ict-driven' en is de beschikbaarheid van een goed functionerend 'ict-dashboard' voor elke instelling noodzakelijk. Gelet op de complexiteit, de benodigde investeringen en het kostenniveau ligt het in de rede te verwachten dat scholen consortia vormen dan wel deze thematiek als collectief aanpakken. Het procesmanagement zal zo snel mogelijk in overleg treden met organisaties als Kennisnet en ROC-i-Partners om na te gaan in hoeverre er al aan deze problematiek wordt gewerkt, hoe specifiek de acties al gedefinieerd zijn en welke zaken accent zouden moeten krijgen. Op deze wijze is snel een gedeelde en integrale analyse van dit probleem mogelijk. Tijdens de decemberbijeenkomst moet duidelijk verwoord kunnen worden wat de uitdaging is, wie er aan deze problematiek zal werken en welke acties noodzakelijk zijn.

Planvorming in stappen

- 1 Productie start activiteitenplan, uitvoering van de delen waarvan de noodzaak evident is.
- 2 Productie ondersteuningsschets, presentatie, aanvullingen, vaststelling.
- 3 Activiteitenplan 2008: productie, bespreking, goedkeuring.

De verantwoording

Het procesmanagement:

- Dient jaarlijks een activiteitenplan in voor het daaropvolgende jaar, voorzien van een begroting. Dit ter goedkeuring van de staatssecretaris. Het activiteitenplan geeft de opdrachtgever een volledig inzicht in de activiteiten die het procesmanagement wil uitvoeren op de themagebieden inhoud, professionalisering (onderwijs)personeel, bedrijfsvoering, communicatie en invoerings/voortgangsplannen. De staatssecretaris agendeert het (concept) activiteitenplan ter bespreking in het bestuurlijk overleg dat zij met de partijen, waarmee ze het bestuurlijk arrangement heeft gesloten, periodiek voert.
- Dient jaarlijks een activiteitenverslag in over het afgelopen jaar, voorzien van een jaarrekening. Dit ter goedkeuring van de staatssecretaris. De genoemde documenten geven de opdrachtgever een volledig inzicht in de behaalde resultaten en de inzet van de financiële middelen.

De resultaatsverantwoordelijkheid

Het procesmanagement legt jaarlijks verantwoording af aan de staatssecretaris over de geboekte resultaten. Het jaarlijkse activiteitenverslag is daarvoor de basis. Op basis van genoemd verslag en een rapportagegesprek vindt de beoordeling

plaats. Onderdeel van de kwaliteitszorg die het procesmanagement uitvoert is het bevragen van betrokkenen naar hun waardering over de door het procesmanagement geleverde ondersteunende activiteiten. Tevens vindt een externe evaluatie plaats van de activiteiten en toegevoegde waarde van het procesmanagement.

De operationele organisatie

Het plan van aanpak schetst in hoofdlijnen de operationele organisatie. Omdat de invoeringsplannen en de opbrengsten van de gesprekken met de Colleges van Bestuur uiteindelijk de activiteitenprogrammering bepalen, en daarmee de mate en de vorm van de ondersteuning, bevatten de activiteitenplannen tevens een nadere uitwerking van de operationele organisatie. Specifiek aandachtspunt daarbij is de wijze waarop het procesmanagement in samenspraak met de scholen 'het project-respectievelijk accountmanagement' ten aanzien van de invoeringsplannen en de daarop volgende voortgangsplannen inricht.



De aspecten

Het herontwerpproces heeft betrekking op:

- programmeren
- onderwijs inrichten
- examinering
- stageprogrammering en vormgeving
- leren, loopbaan en burgerschap, waaronder begrepen Nederlands, rekenen, wiskunde en de moderne vreemde talen.

De praktijkervaringen van de afgelopen jaren leveren de volgende set van **aandachtspunten** op:

- Het is verstandig het onderwijs te formuleren in termen van kenmerken, zodat leerling, onderwijsgevende, bedrijf, ouders/verzorgers, vervolgopleiding en samenleving weten wat de kenmerken zijn van het mbo in het algemeen en meer specifiek van de betreffende school.
- Balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke competenties. Een balans die een-op-een aansluit bij de vraag van leerlingen, bedrijven en vervolgonderwijs.
- Balans tussen de werkvormen: lessen, projecten, opdrachten, binnenschoolse praktijk en stages. Ook hier een balans die aansluit bij de vragen van de leerlingen en de mogelijkheden van de bedrijven.
- Onderwijsconcepten die aansluiten bij de diversiteit van de leerlingen ten aanzien van leerweg, niveau en programma van de opleiding alsmede bij de culturele achtergrond.
- Stages zodanig geprogrammeerd en vormgegeven, dat ze een integraal en toetsbaar onderdeel van de opleiding vormen.
- Zorgen voor duurzame en productieve afspraken met bedrijven, waar beide voordeel bij hebben.
- Bij examens scherp inventariseren hetgeen de school zelf ontwikkelt, overneemt, overneemt en aanpast dan wel in co-productie met andere organisaties ontwikkelt en vaststelt.
- Balans tussen individuele en collectieve beoordelingen.
- Zorgen voor een kwalitatief goede en intensieve begeleiding van de leerlingen bij hun studie en tijdens de stage.

- Zorgdragen voor voldoende aandacht voor burgerschap, kennis van een of meer moderne vreemde talen, Nederlands en rekenen. Dit in verband met de drievoudige kwalificering.

En *last but not least*: kwaliteit en borging ervan ten behoeve van een groot civiel effect van het MBO diploma. Specifieke aandacht vraagt het uittesten en doorontwikkelen van de kwalificaties. De scholen nemen vanaf 2007-2008 de eerste 141 kwalificaties die ontwikkeld zijn op basis van het nieuwe format 'in bedrijf'. Er is hoe dan ook sprake van 'tekentafelschoonheden', die nu in de praktijk gebruikt en beproefd moeten worden. De verlenging van de experimenteerperiode biedt scholen en kenniscentra de mogelijkheid om vanaf 2010 te beschikken over kwalificaties van topkwaliteit.



13

Themadomein bedrijfsvoering

Werkendeweg is duidelijk geworden dat het proces van herontwerp zo ingrijpend is en zo'n grote reikwijdte heeft, dat voor het wetslagen ervan een integrale aanpak noodzakelijk is. Dus parallelle programma's van inhoud, professionalisering en bedrijfsvoering. Rond bedrijfsvoering zijn de volgende zaken cruciaal.

Het besef

Zonder besef van de werkelijkheid geen succes. Die stelling is gerechtvaardigd gelet op de praktijkervaringen van de afgelopen jaren. Het is noodzakelijk dat tot in de genen het besef aanwezig is dat:

- De organisatie van een school die competentiegericht beroepsonderwijs uitvoert nauwelijks te vergelijken is met de bedrijfsvoering van de 'lessenschool', zoals die in de afgelopen tweehonderd jaar heeft gefunctioneerd.
- De basiskwaliteit van een school, overigens van elke organisatie, gewoon op orde moet zijn.
- Niet de groep, maar de leerling de kleinste organisatie-eenheid is.
- De individuele onderwijsgevende en de andere direct betrokkenen bij de onderwijsuitvoering de dragers zijn van succesvol innovatie- en realisatiebeleid.

De onderstaande menulijst is geen dictaat. Wel een opsomming van modulen, invalshoeken en opdrachten die nodig zijn om een organisatie vorm en inhoud te geven, die voldoet aan de eisen die het mbo anno 2010 stelt.

De aspecten voluit

- Huisvesting en faciliteiten
- Onderwijslogistiek
- Management en besturing
- Marketing, accountmanagement en interne en externe organisatie en communicatie
- Informatie- en communicatietechnologie
- Personeelszaken, opleiding, human resource management
- Financiën
- Administratieve organisatie
- Kwaliteitscontrole en borging.

De invalshoeken

- De systemen al dan niet geautomatiseerd
- De processen (procedures, werkwijzen etc.)
- De bevoegdheden, externe eisen etc
- De inrichting (structuur en taken).

De opdracht voor de school

- Basiskwaliteit op orde.
- Onderwijstijd productief.
- Kwaliteitscontrole op orde.
- Administratieve organisatie en informatiehuishouding op orde en afgestemd op de nieuwe eisen.
- Onderwijslogistiek is een-op-een gekoppeld aan de inrichting van het onderwijs en de begeleiding.
- Relaties met bedrijven zijn gebaseerd op duurzame, kwalitatief goede en productieve arrangementen, waarbij beide partijen een aanwijsbaar belang hebben.
- Accountmanagement is een noodzakelijke component van de aanpak.
- Een florierend 'stakeholders netwerk' is noodzakelijk. Ook met de ouders.

Veel moet zich nog uitkristalliseren, maar één ding staat vast: de informatiehuishouding van de scholen rammelt. Dat geven in ieder geval de bestuurders aan. Bestaande systemen lopen op hun laatste benen. De noodzaak voor het ontwerp en de implementatie van een nieuw systeem dringt zich op. Specifiek punt van aandacht hierbij is de noodzaak van registratiesystemen, die effectief en efficiënt de studievoortgang en -resultaten van leerlingen in beeld brengen alsmede de operationalisering van de onderwijstijd. Wat deze aspecten betreft is de modernisering van het beroepsonderwijs 'ict-driven'. Elke school moet als het ware beschikken over een buitengewoon goed functionerend 'ICT-Dashboard'. Dus prioriteit van de eerste orde. Reden om in ieder geval als start een analyse laten maken van de stand van de informatiehuishouding op het niveau van de scholen en de sector.

14

Themadomein professionalisering

De essentie

Het jaar 2007 markeert de afronding van een fase van strategische visieontwikkeling en het exclusief leunen op de innovatieve voorhoede van de scholen. Markeert ook de start van een fase van 'realiseren met vakmanschap' alsmede 'systematisch uitproberen en balans zoeken'.

De consequentie

De vernieuwing komt uit de niches van de scholen. Verder succes is niet alleen meer afhankelijk van de 'innovatieve voorhoede', integendeel. Het proces wordt uitgebreid, het aantal leerlingen dat deelneemt aan competentiegerichte opleidingen neemt fors toe. Realisatie is de opdracht. Dus:

- Leerlingen die competentiegerichte beroepsopleidingen volgen, verwachten van de docenten dat ze zelf ook over de vereiste competenties beschikken.
- De rol van docent als verhalenverteller, uitlegger en voordoener is van alle tijden. Dat is een feit.
- Feit is ook dat het aantal rollen en taken toeneemt. Dus differentiatie in functies als nooit tevoren.

Daarbij is het noodzakelijk, dat elke direct betrokkene bij de uitvoering van het onderwijs zich realiseert dat niet meer de groep, maar de individuele leerling de kleinste organisatie-eenheid is. En dat door de introductie van onderwijs met variëteit in werkvormen, een groter beroep wordt gedaan op het organisatievermogen van docenten. Anders gezegd: van eenieder wordt organisatiesensitiviteit verwacht. In lijn daarmee is volstrekt duidelijk, dat de individuele onderwijsgevende en de mensen, die binnen de scholen de ondersteunende diensten leveren, uiteindelijk de dragers zijn van het onderwijs. En daarmee zeer bepalend voor het uiteindelijke resultaat van het proces van realisatie en doorontwikkeling.

De beweging

Na jaren van pionierswerk, uitproberen, vallen en opstaan wordt nu elke onderwijsgevende en ondersteuner binnen de school geconfronteerd met de noodzaak zelf competentiegericht onderwijs te verzorgen respectievelijk te supporten. De 'Tijd voor verandering' is dus voor eenieder in het mbo aangebroken.

De noodzakelijke ambiance

Het is noodzakelijk voor het welslagen van het proces dat de Colleges van Bestuur, het topmanagement, het opleidingsmanagement, de docenten en diegenen die de uitvoering van het onderwijsproces ondersteunen, werken op basis van een gemeenschappelijke analyse, missie en resultaatsafspraken. In lijn hiermee leert de ervaring dat het van belang is dat medezeggenschapsraden, leerlingraden en leerlingpanels daarin een actieve rol spelen.

Het noodzakelijke besef

De modernisering van het mbo wordt dikwijls beschouwd als een van bovenaf opgedrongen beweging. In lijn met het vooraf gestelde is het noodzakelijk dat eenieder zich realiseert dat:

- Het niet gaat om de vraag of het mbo de afgelopen decennia goed heeft gefunctioneerd.
- Het wel gaat om de vraag op welke wijze het mbo moet anticiperen op de huidige en komende vragen van leerlingen, arbeidsmarkt en vervolgonderwijs.
- Als het mbo niet beweegt, de consequenties van de externe ontwikkelingen gewoon over het mbo heenkomen. Kortom: het is een kwestie van in goede banen leiden of een scenario van 'wal keert schip'.

De transities zoals die in hoofdstuk 1 zijn beschreven laten duidelijk zien dat geen sprake is van een proces, dat van bovenaf wordt gedictieerd, maar van een ontwikkeling waarvan de drijvende krachten zich met name bevinden in de wereld buiten de school, in het bijzonder het bedrijfsleven.

Het aanbod

- Er is veel aanbod, weinig maatwerk. Dus weinig dat aansluit bij hetgeen dit unieke innovatieproces in de mbo-sector vraagt aan professionalisering en toerusting van het personeel.
- Er zijn interessante initiatieven van scholen om eigen Academies op te richten, die het vereiste maatwerk in aanbod en de organisatie regelen. Deze initiatieven passen in een beleid dat zich richt op de operationalisering van een kwalitatief hoogwaardig serviceniveau van de instellingen ten behoeve van leerlingen, eigen personeel en de externe omgeving.
- De Herontwerpschool legt verbindingen met de ROC Academies en andere relevante partijen. Functioneert dus als makelaar in professionalisering.
- Ook hier geldt de missie: uitbesteden, samendoen, zelf doen.

Bij de operationalisering van de ondersteuning zoekt het procesmanagement zoveel mogelijk aansluiting bij de activiteiten zoals de kenniscentra beroeps-

derwijs bedrijfsleven die uitvoeren ten behoeve van de professionalisering van de praktijkopleiders.

Wat de ervaring heeft geleerd

- Naast de klassieke taak van de docent zijn rollen en taken ontstaan op het gebied van ontwerp van opleidingen, assessor, loopbaanbegeleider, stagebegeleider, ontwikkelaar, coach, accountmanager etc. Dat maakt de wereld van het onderwijs interessant. Immers, functiedifferentiatie is geen theorie meer, maar realiteit.
- Er zijn geen mensen, dus ook geen docenten die als een 'schaap met vijf poten' kunnen functioneren.
- Docenten dienen wel over de vereiste competenties te beschikken. Dat is inherent aan een proces van verbreding en realisatie.
- Bij de toerusting van docenten voor het verzorgen van competentiegericht onderwijs vormen de diversiteit van de leerlingen wat betreft leerweg, niveau en programma van de opleiding alsmede de culturele achtergrond specifieke aandachtspunten.

Wat nodig is

- Scholen stellen de competenties voor het eigen personeel vast. Dit op basis van functiedifferentiatie.
- De scholen bieden docent en ondersteuners de mogelijkheid een competentiescan te maken.
- Op basis van de uitslagen wordt elke individuele docent en ondersteuner geschoold en wel op basis van de uitkomsten van de scan.
- Het procesmanagement brengt in kaart wat nodig en legt de opbrengsten vast in een **professionaliseringsagenda**.

Over het proces van herontwerp mbo bestaat een veelheid van opvattingen, scenario's en oplossingsrichtingen die beogen het gewenste resultaat te behalen. Wat de toerusting van het personeel betreft valt één zaak op: elk College van Bestuur geeft aan dat het personeel de cruciale factor is bij het vorm en inhoud geven van het onderwijs. Dus dat geldt ook en met name voor het competentiegerichte beroepsonderwijs. Professionalisering, scholing, toerusting al naar gelang de definitie beschouwen de bestuurders als de kritische succesfactor. Dus alle redenen om fors te investeren. De invoeringsplannen moeten een concreet beeld geven van wat nodig is. Dit wat betreft inhoud, vormgeving en plaats van de professionaliseringsactiviteiten. Daarbij is het opzetten en uitvoeren van een gemeenschappelijk scholingsprogramma een optie. De Herontwerpschool kan daarin een even interessante als productieve rol vervullen.

1 Inleiding

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft de kwartiermaker gevraagd een (deel) plan Groen te maken. Een en ander op basis van hetgeen daarover is vastgelegd in het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 en de opdrachtbrief aan de kwartiermaker van 27 juni 2007.

2 Plan van aanpak Groen MBO 2010

Het plan van aanpak MBO 2010 is een-op-een van toepassing op het groene mbo. En vormt daarmee een integraal onderdeel van het plan van aanpak MBO 2010.

Dit met inachtneming van de volgende **aanvullingen**:

- Bij de realisatie van het competentiegericht beroepsonderwijs in de periode 2007-2010 is het vmbo een expliciet aandachtspunt. Dit gelet op de verticale structuur van de Agrarische Opleidingencentra.
- Tot de samenwerkingsverbanden, die als contractpartner voor het procesmanagement fungeren zoals bedoeld in het plan van aanpak 2007/2010, behoren in ieder geval:
 - Het Platform Onderwijs van de AOC Raad
 - De Groene Kenniscoöperatie

3 Procesvoering

Wat betreft de procesvoering zijn de volgende aanvullende afspraken van toepassing:

- Het procesmanagement voert het overleg met de beleidsdirectie BVE mede namens MBO Groen. Het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselveiligheid is agendalid.
- Er is een programmamanager Groen die als 'linking pin' fungeert tussen het procesmanagement, de agrarische opleidingencentra, de AOC Raad en het ministerie van LNV. De programmamanager Groen werkt in opdracht en met mandaat van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselveiligheid.
- De niet-gebonden procesmanager voert samen met de programmamanager Groen twee maal per jaar een aanvullend werkoverleg met LNV.

- Ten behoeve van de financiering van de activiteiten van het procesmanagement voor de ondersteuning MBO Groen stelt het ministerie van LNV via het ministerie van OCW een geormerkt budget ter beschikking. Het procesmanagement draagt naar OCW en LNV zorg voor een adequate rapportage wat betreft de activiteitenprogrammering, de verslaglegging over de opbrengsten alsmede de financiële verantwoording. De inzet van deze middelen vindt plaats in overleg met de programmamanager Groen.



Dit communicatieplan geeft een beschrijving van de communicatieactiviteiten van het nieuwe procesmanagement dat tot taak heeft de realisatie van het competentiegericht onderwijs in het mbo te ondersteunen. Het plan is onder andere gebaseerd op de ervaringen van het procesmanagement herontwerp mbo (2004-2007), het rapport *De kracht van het herontwerp* van Berenschot (april 2007) en de reacties hierop van het ministerie OCW (diverse brieven 2007). Het plan besteedt achtereenvolgens aandacht aan:

- 1 De aanleiding
- 2 De uitgangssituatie
- 3 De doelstellingen
- 4 De uitwerking
- 5 De middelen
- 6 De uitvoering
- 7 De stappen.

1 De aanleiding

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft naar aanleiding van de aanbevelingen van het onderzoeksverslag *De kracht van het herontwerp* (Berenschot, april 2007) de kwartiermaker verzocht een voorstel te doen voor de communicatie over de uitvoering van het proces van realisatie competentiegericht beroepsonderwijs in de periode 2007-2010. De staatssecretaris zegt hierover onder andere het volgende:

'Het is zaak dat overheid, procesmanagement, COLO, MBO Raad, AOC Raad en PAE-PON de communicatie over de invoering van competentiegericht onderwijs richting de (eigen) instellingen beter stroomlijnen conform de aanbevelingen Berenschot.'

'Van de kwartiermaker wordt verwacht een helder beeld te schetsen van wat het procesmanagement aan communicatie doet en wat de actoren zelf doen.'

In het onderstaande plan wordt steeds zo duidelijk mogelijk aangegeven wie waarvoor verantwoordelijk is. Het is van belang om voorafgaand aan het plan enkele opmerkingen te maken.

Niveaus

In de eerste plaats is het bij de communicatie rond de invoering van het competentiegericht onderwijs van belang twee verschillende communicatieniveaus te onderscheiden. De communicatie met de regionale/lokale omgeving behoort nadrukkelijk tot het speelveld van de individuele onderwijsinstellingen (al dan niet publiek bekostigd). Doelgroepen hierbij zijn: de leerlingen, ouders & verzorgers, de bedrijven, (de decanen respectievelijk voorlichters van) het toeleverend en afnemend onderwijs. En voorts stakeholders als het openbaar bestuur, georganiseerd bedrijfsleven en andere voor de mbo-opleidingen relevante maatschappelijke organisaties. Op regionaal niveau zullen ook de kenniscentra – naast de landelijke informatievoorziening – gericht en structureel communiceren met de scholen en de (leer)bedrijven.

Op nationaal niveau acteren de volgende **organisaties**:

- De overheid i.c. het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- De belangenorganisaties: MBO Raad, AOC Raad, PAEPON, COLO
- De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven
- De particuliere aanbieders
- Het procesmanagement.

Communicatievelden

Voor de uitvoering van een samenhangend communicatiebeleid is het noodzakelijk, dat de betrokken partijen scherp de onderscheiden communicatievelden markeren; vervolgens in kaart brengen waar de activiteiten elkaar raken; en tenslotte duidelijke afspraken maken over de verantwoordelijkheden in situaties waarin niet op voorhand een scherpe markering mogelijk is.

De volgende velden zijn te onderscheiden:

- De communicatie die een-op-een gekoppeld is aan de belangenbehartiging, het onderwijsinhoudelijke debat en de strategische positionering van onderwijsinstellingen en kenniscentra (de strategische communicatie) valt onder het primaat van de respectievelijke organisaties: MBO Raad, COLO, AOC Raad, PAEPON.
- Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft zijn eigen verantwoordelijkheid voor de communicatie naar de onderwijsinstellingen, de kenniscentra, de belangenorganisaties, de Tweede Kamer, het georganiseerd bedrijfsleven/de Stichting van de Arbeid, andere departementen en de overige relevante publieke organisaties.
- De communicatie van het procesmanagement richt zich op de (inhoudelijke) voortgang van het herontwerpproces. Dit langs de drie programmalijnen: inhoud,

professionalisering personeel en bedrijfsvoering. De focus is gericht op 'de binnenwereld': de scholen, de kenniscentra, mavo/vmbo, hbo, belangenorganisaties, georganiseerd bedrijfsleven alsmede het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het gaat daarbij dus per definitie over de inhoudelijke aspecten en consequenties van het competentiegericht beroepsonderwijs. De communicatiemiddelen moeten direct en concreet aansluiten bij de informatiebehoefte van de scholen, de opdrachtgever, de belangenorganisaties en de kenniscentra beroeps- onderwijs bedrijfsleven.

Niet één veld, maar toch.....

Het is noodzakelijk dat alle bij het herontwerp betrokken partijen op één lijn zitten als het gaat om de kernvraag: wat zijn de redenen, de doelstellingen en de beoogde opbrengsten van het proces van modernisering van het middelbaar beroeps- onderwijs? Anders gezegd: welke meerwaarde levert de modernisering op voor de leerlingen, het toeleverend en afnemend onderwijs, de bedrijven en de samenleving als geheel?

Een samenhangende, consistente, duidelijke en effectieve beantwoording van die vraag vereist een gemeenschappelijk document. Immers de inhoud van het antwoord dient dezelfde te zijn. De kleuring zal verschillen al naar gelang de communicator. Kleuring hier bedoeld als redenerend vanuit de belangenbehartiging dan wel vanuit bijvoorbeeld de strikt inhoudelijke aspecten.

Het procesmanagement heeft hierbij primair een ondersteunende rol naar de opdrachtgever en de belangenorganisaties, maar zal zelf ook tekst en uitleg moeten geven, bijvoorbeeld tijdens presentaties. Ook de FAQ-rubriek van de website moet dergelijke informatie bevatten.

Een van de eerste acties van het procesmanagement is de oplevering van een concept, dat vervolgens wordt aangeboden aan de betrokken partijen en na bespreking en amendering gemeenschappelijk wordt vastgesteld. Daarmee is een basis gelegd voor de beoogde samenhang en consistentie.

2 Uitgangssituatie

De invoering van het competentiegericht onderwijs vraagt om een zorgvuldige communicatie. Het is van groot belang dat er bij interne en externe betrokkenen draagvlak bestaat voor de vernieuwing. Het laatste jaar is het mbo regelmatig negatief in de publiciteit gekomen, onder andere door klachten van leerlingen over te weinig onderwijsuren. Ook de algemeen kritische benadering van het fenomeen 'onderwijsvernieuwing' draagt bij aan een dreigend negatief klimaat. Er is dus alle reden om in de periode tot 2010 proactief en gecoördineerd te werken aan een heldere en eenduidige communicatie rond het herontwerp mbo.

3 Doelstellingen

Bij de communicatieactiviteiten rond de invoering van het competentiegerichte onderwijs is een aantal doelstellingen te onderscheiden. De communicatieactiviteiten moeten bijdragen aan het volgende **streefbeeld**:

- a Scholen zijn in staat om op een adequate wijze met de regionaal lokale omgeving te communiceren over de motieven, de inhoud en de opbrengsten van de modernisering van het mbo.
- b Scholen worden in staat gesteld hun ervaringen te communiceren en hun werkzame praktijkvoorbeelden te etaleren. Dit zowel naar het regionaal–lokale niveau als naar collega-instellingen.
- c Er is bij betrokkenen (intern) en geïnteresseerden en belanghebbenden (extern, georganiseerd bedrijfsleven etc.) een helder beeld van de aanleiding, de doelstellingen, de opzet en de planning van het herontwerp van het mbo.
- d Onderwijsinstellingen profiteren optimaal van elkaars ervaringen bij het herontwerp (kennisdeling).
- e Uitvoerders (docenten, managers) werken enthousiast en betrokken mee aan het herontwerp (creëren van intern draagvlak).
- f Leerlingen, ouders en werkgevers hebben een reëel beeld van en vertrouwen in de vernieuwing van het mbo (creëren van extern draagvlak).
- g Beslissers hebben zicht op het tempo en de kwaliteit van het herontwerp, zodat in 2010 beargumenteerd en met een gerust hart kan worden gekozen voor een volledige invoering met passende wetswijziging.

4 Uitwerking per doelstelling

a Communicatie met de regio

Op basis van het invoeringsplan worden per school concrete en resultaatgerichte afspraken gemaakt over de communicatie naar de regionaal–lokale omgeving. Daarbij nemen de werkzame praktijkvoorbeelden een centrale plaats in. Tevens worden afspraken gemaakt over de distributie van deze informatie naar andere instellingen. De communicatiemiddelen bestaan uit een mix van digitale en print-media. Resultaat dient steeds te zijn, dat lezer en kijker een goed beeld krijgen van het waarom, het hoe en de meerwaarde van de voorbeelden.

b De school

Het procesmanagement volgt, via de invoeringsplannen en de individuele afspraken met scholen, wat er in de loop van de komende drie jaar op de scholen gebeurt. Goede en inspirerende voorbeelden zullen, met toestemming van de school, verwerkt worden in publicaties en op de site van het procesmanagement.

c Helder beeld van herontwerp

In een basisdocument² wordt 'het verhaal van het herontwerp' uit de doeken gedaan. In dit document wordt in helder Nederlands uiteengezet wat de vernieuwing van het mbo inhoudt. Het document zorgt voor eenduidigheid in de terminologie. De boodschap is dat de vernieuwing van het mbo bijdraagt aan 'mbo dat staat' en aan 'onderwijs dat werkt'. Tevens wordt duidelijk gemaakt dat scholen veel vrijheid hebben bij de invulling van de vernieuwing en via welk tijdspad de vernieuwing zich voltrekt. Dit document vormt de basis voor alle uitingen rond het herontwerp. Zoekende geïnteresseerden (de media, maar ook andere betrokkenen) moeten moeiteloos deze informatie kunnen vinden. Dat betekent dat bijvoorbeeld op de websites van het ministerie, de MBO Raad en het procesmanagement het verhaal prominent aanwezig is. Ook een 'Vraag & Antwoord'-rubriek is hierbij behulpzaam. Doelstelling is dat wie geïnteresseerd is in het herontwerp snel de juiste informatie vindt.

Bij het opstellen van dit document neemt het procesmanagement de lead, maar afstemming met het ministerie en de belangenorganisaties is cruciaal. Het uiteindelijke verhaal moet door alle partijen gedragen en gebruikt worden. Het moet de onderlegger zijn van alle communicatie-uitingen rond de invoering van het competentiegerichte onderwijs.

d Kennisdeling

Iedere school (en daarbinnen iedere opleiding) staat zelf voor de taak om het onderwijs aan te passen aan de nieuwe kwalificatiestructuur. Maar dat betekent niet dat scholen als geïsoleerde eenheden moeten opereren. Scholen kunnen veel baat hebben bij het kennismaken van elkaars ervaringen. Het hoofddoel van het communicatiebeleid van MBO 2010 is dan ook dit 'samen leren' te faciliteren. Het 'samen leren' heeft betrekking op de drie thema's: inhoud, docenten en bedrijfsvoering.

De invoering van het nieuwe onderwijs is hoe dan ook een proces van vallen en opstaan. Er bestaan geen blauwdrukken en die zullen er ook nooit zijn. Wel is het van belang om dit proces van vallen en opstaan systematisch te volgen³.

Voorwaarde voor succes bij kennisdeling is dat kwaliteit per definitie boven kwantiteit gaat. Dat betekent dat het procesmanagement ervaringen (good practices)

² Berenschot spreekt van een 'omvattende (niet technisch-inhoudelijke, maar globale en informerende) brochure', *De kracht van het herontwerp*, p. 27.

³ Prof. Elly de Bruijn in Trouw: 'Docenten kiezen een bepaalde aanpak en merken vervolgens in de praktijk of die werkt of niet. Een andere manier om erachter te komen, is er niet. Maar dat proces van vallen en opstaan moet systematisch worden gevolgd. Dan ontdek je waarom iets wel of niet werkt en komen de goede onderwijsvormen ook sneller bovendrijven.' (Trouw, 27 juni 2007)

alleen verspreid als ze degelijk beschreven en becommentarieerd zijn. MBO 2010 stelt hiertoe een speciale redactiecommissie in van deskundigen die de ervaringen becommentariëren en in een kader plaatsen. De praktijk wijst uit dat kennisdeling het meeste zin heeft als de ervaringen via een mix van middelen worden verspreid: de website, themabrochures, nieuwsbrieven. Ook de programmering van de Herontwerpschool wordt hierop aangesloten.

e Enthousiasme bij uitvoerders

Het creëren van betrokkenheid en enthousiasme is primair de verantwoordelijkheid van de scholen zelf. Het procesmanagement kan hierbij ondersteunen door een heldere informatievoorziening, met name over het 'vallen en opstaan' van de scholen. Daarbij moet iedere topdown-benadering voorkomen worden. De uitvoerders zelf moeten zoveel mogelijk in beeld worden gebracht.

Naast de website is een kwartaalnieuwsbrief hierbij een geschikt middel. Naast de voorbeelden van vernieuwing uit het land wordt vooral ook praktische informatie verspreid over bijeenkomsten van de Herontwerpschool, uitgaves van good practices e.d.

f Draagvlak bij externen (leerlingen, ouders, werkgevers)

Het creëren van draagvlak bij leerlingen, ouders en regionale werkgevers is primair een taak van de scholen zelf. MBO 2010 kan hierbij, in nauwe samenwerking met MBO Raad en AOC Raad, ondersteunen door het bieden van handreikingen en (opnieuw) het delen van ervaringen. Centrale vragen hierbij zijn:

- Hoe informeer je de verschillende externe doelgroepen (ouders, leerlingen, bedrijven) over de essenties van het nieuwe onderwijs?
- Moet je als ROC met één communicatielijn komen, hoeveel vrijheid krijgen de afzonderlijke opleidingen?
- Kan de term 'competentiegericht onderwijs' richting deze groepen vervangen worden door een meer aansprekende en minder besmette naam?
- Welke middelen moet je als school bij deze communicatie inzetten?

g Informatie voor beslissers

Via de jaarlijkse invoeringsplannen (najaar 2007, 2008 en 2009) kunnen de vorderingen van de scholen op de voet gevolgd worden. Op basis van deze invoeringsplannen en de 'voelhorens' van MBO 2010 wordt een jaarlijkse uitgave *MBO in Beeld* gemaakt. Via deze uitgave kunnen de vorderingen van de scholen op een overzichtelijke manier in kaart worden gebracht, inclusief de meest interessante goede voorbeelden.

5 Communicatiemiddelen

Op basis van het voorafgaande kunnen de volgende communicatiemiddelen worden onderscheiden:

Basisdocument MBO 2010

Aan de basis van de nieuwe communicatieactiviteiten ligt de algemene brochure, waarin de aanleiding, doelstellingen, opzet en planning van het herontwerp wordt beschreven.

Doelgroep: iedereen die betrokken is bij het herontwerp

Planning: najaar 2007

Vernieuwde website MBO 2010

De vernieuwde website is primair gericht op de dagelijkse uitvoerders: docenten en managers. De website moet vooral het 'systematisch vallen en opstaan' faciliteren.

Doelgroep: docenten en managers

Planning: première 2 oktober

Kwartaalnieuwsbrief MBO 2010

De kwartaalnieuwsbrief – die de huidige maandelijkse nieuwsbrief vervangt – heeft als doel het enthousiasme van de uitvoerders (docenten/managers) te bevorderen. In de nieuwsbrief worden de uitvoerders centraal gesteld en komen goede en slechte ervaringen aan bod (het vallen en opstaan wordt systematisch gevolgd).

Themabrochures

De meest relevante ervaringen rond de drie thema's inhoud, docenten, en bedrijfsvoering worden verspreid via een serie themabrochures MBO 2010.

MBO in Beeld

MBO in Beeld geeft een kwalitatief beeld van de vernieuwing van het mbo. Per school kunnen de ontwikkelingen worden gevolgd. Bronnen zijn de jaarlijkse invoeringsplannen en de vele waarnemingen van MBO 2010. De jaarlijkse uitgave (*MBO in Beeld 2008*, etc.) vormt belangrijke input voor de verdere ontwikkeling van de ondersteuning van de scholen door MBO 2010.

6 Uitvoering

De coördinatie van de communicatieactiviteiten is de taak van het communicatieteam van MBO 2010. Tot het **takenpakket** behoren:

- het bewaken en doorontwikkelen van het communicatieplan
- het opstellen en bewaken van het basisdocument

- de afstemming met de professionele omgeving (MBO Raad, ministerie, etc.)
- de bewaking en doorontwikkeling van de kwartaalnieuwsbrief, de website en de andere communicatiemiddelen.

Expertteam

Voor het systematisch volgen van het vallen en opstaan van de scholen wordt een team van deskundigen verantwoordelijk. Dit panel bestaat uit drie experts op de thema's inhoud, docenten en bedrijfsvoering. Het is de taak van dit expertteam om ervaringen van scholen te verzamelen, te wegen en te becommentariëren. Pas na deze toets en beoordeling worden de praktijkvoorbeelden verspreid via (elementen uit) de mix van communicatiemiddelen (website, nieuwsbrief, themabrochures of anderszins).

7 De stappen

- De beleidsdirectie BVE maakt met het procesmanagement MBO 2010 een set van werkafspraken voorafgaand aan het moment van uitvoering van de beschreven activiteiten.
- Het procesmanagement draagt zorg voor snelle oplevering van het concept – basisdocument zoals genoemd in paragraaf vier. Op het moment van oplevering is de inhoud ervan afgestemd met de brancheorganisaties, waarmee de staatssecretaris het bestuurlijk arrangement heeft gesloten.
- Nadat de beleidsdirectie genoemd document heeft goedgekeurd vindt productie en distributie plaats.
- Het procesmanagement zorgt voor uitvoering van hetgeen is vastgelegd in het hoofdstuk communicatie. Een en ander op basis van de eerder bedoelde werkafspraken.

17

Shared Values: een voorzichtige bespiegeling

Niet echt voor de hand liggend: een bespiegeling over '*shared values*'. Valt buiten het kader van een plan van aanpak zoals MBO 2010 is. Dan nog de Angelsaksische taal gebruikt om de Nederlandse beladen woorden te vermijden. Maar toch. Werken aan een plan van aanpak zoals MBO 2010 betekent intensief bezig zijn met het mbo. En dat geldt niet alleen tijdens die periode, maar ook in de achterliggende jaren. En dan kruipt het bloed waar het niet gaan kan. Dus toch een poging tot een bespiegeling.

De aanleiding

Alle scholen werken buitengewoon hard aan de realisatie van het competentiegericht onderwijs en alle aspecten die daarmee samenhangen. Dat gaat uiteraard met vallen en opstaan. Dat is inherent aan fasen van ingrijpende innovatie, vernieuwing en verandering. Elke school doet dat op een wijze, die de instelling eigen is. Immers je moet altijd 'dicht bij jezelf blijven'. Dat geldt voor mensen, maar ook voor organisaties. En de school zelf blijft primair verantwoordelijk voor het onderwijs. Gesprekken met de individuele scholen leren, dat zij elk een eigen visie, koers, oplossingen en wijze van realisatie hebben. Maar ook valt op, dat heel veel overwegingen, motieven, ambities en beoogde resultaten gebaseerd zijn op gedeelde uitgangspunten. En dat is ook vaak merkbaar in kenniskringen en clusters waarin docenten aan de slag zijn om vorm en inhoud te geven aan het proces van herontwerp. En dan komt het beeld op van een sector met een set van *shared values*, die zich ook als zodanig naar buiten manifesteert.

Het motief

Een ingrijpend veranderingsproces als de realisatie van competentiegericht onderwijs kost kracht, vereist uithoudingsvermogen, stelt hoge eisen aan het vermogen visies te ontwikkelen en die in concrete resultaten om te zetten, vergt het uiterste van een school op het punt van inhoud, bedrijfsvoering en personeelsbeleid. En stelt dikwijls onderlinge verhoudingen op proef. Tussen bestuur en management, management en docenten, docenten onderling, bestuur en personeel. Kortom: het is alle zeilen bijzetten en dat in alle opzichten.

Een analyse

Het wetslagen van een ingrijpend veranderingsproces als de invoering van competentiegericht beroepsonderwijs vraagt om een gedeelde analyse, visie, missie en invoeringsplanning tussen College van Bestuur, management, onderwijsgevend en ondersteuners. Basis daarvan is de erkenning dat de veranderingen geen bedenkzels zijn van besturen dan wel wat heet 'de politiek-maatschappelijke elite', maar dat die een-op-een veroorzaakt worden door externe feiten en ontwikkelingen.

Een redeneerschema

Er vanuit gaand, dat elke school een set van shared values ontwikkelt en vaststelt, ligt het in de rede dat de bestuurders met elkaar het gesprek aangaan om tot een zelfde set te komen op het niveau van de sector.

De opbrengsten ervan

Een gemeenschappelijke set van shared values op het niveau van de sector. Daardoor kunnen de scholen zich als 'MBO Consortium' op een even transparante als inhoudsvolle wijze manifesteren naar de economische en sociaal-cultureel-maatschappelijke omgeving. En is sprake van een gemeenschappelijk referentiekader wat betreft de succesvolle afronding van het proces van realisatie van competentiegericht onderwijs. En dat genereert aanwijsbare meerwaarde.

De rol van het procesmanagement

De opdracht is duidelijk, de rol en de aanpak ook. Daarin ligt niet besloten een rol op het domein van de *shared values*. Maar het zou mooi zijn, als het werk van het procesmanagement het scenario van de 'gedeelde waarden' op het niveau van de school, maar vooral ook op het niveau van het 'consortium van mbo scholen' werkelijkheid zou worden en zijn beoogde interne en externe functie zou hebben.

Ten slotte

Wanneer u de volgorde van de inhoudsopgave heeft gevolgd bent u nu aan het einde van het plan van aanpak MBO 2010. Ik hoop dat u de inhoud ervan waardeert. De productie van het plan van aanpak was een even eervolle als interessante en complexe opdracht.

Een dergelijk plan krijgt de functie die wordt beoogd, indien het herkenbaar is voor en kan rekenen op een stevige basis bij de direct betrokkenen: de opdrachtgever, de onderwijsinstellingen en de belangenorganisaties.

Reden voor de kwartiermaker in de maanden juni en juli het land in te trekken en het gesprek te voeren met een groot aantal bestuurders. Ondanks de (naderende) vakantieperiode was er altijd de bereidheid ruimte te maken dan wel een paar vakantie-uren te investeren in het gesprek over het plan van aanpak. Rode draad: 'wat zijn de punten, die je zelf in het plan zou opvoeren'?

Mijn hartelijke en oprechte dank aan alle gesprekspartners voor de open en inhoudsvolle gesprekken en zoals gezegd de bereidheid ruimte te maken.

Speciale dank aan Leo van den Hoek, die als extern adviseur in een kort tijdbestek een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan de themadomeinen bedrijfsvoering en personeel, Rini Weststrate die met eindeloos geduld telkens weer reacties gaf op opties, ideeën en met hetzelfde geduld sleutelde aan een presentatie, die op een even kleurrijke als instructieve wijze de kernen van het plan van aanpak in beeld brengt en aan Rutger Zwart, die zorgde voor het hoofdstuk communicatie en de redactie.

Ten slotte mijn dank aan de staatssecretaris en de beleidsdirectie BVE voor het vertrouwen om mij als kwartiermaker deze opdracht te verlenen.

Rond ik het plan van aanpak af met ongeveer dezelfde slotzin als in de proloog: ik hoop van harte en oprecht, dat de scholen hun opdracht die ze enkele jaren geleden in uitvoering hebben genomen, medio 2010 succesvol afronden.

Hans van Nieuwkerk

Kwartiermaker 'MBO 2010, competentiegericht onderwijs dat werkt'
Den Haag, 25 september 2007

