

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 bekent 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 één op één zijn verbonden met de realisatie en doorontwikkeling van het competentiegericht beroepsonderwijs.

Het procesmanagement

Het procesmanagement MBO 2010 bestaat uit vier procesmanagers. Het werkt als collegiaal team, waarbij de niet-gebonden procesmanager fungeert als primus inter pares. 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;
- adviezen ten behoeve van de opdrachtgever.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

Rol van de primus inter pares

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. Tevens voert hij het periodiek werkoverleg met de beleidsdirectie BVE.

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.

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

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, organisatie). 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
- 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 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.
- 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

Integraal herontwerp -> Integrale realisatie

Een integrale aanpak is een noodzakelijke voorwaarde voor succes. Dat hebben 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 van het procesmanagement 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 één 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 ondersteuning en doorontwikkeling gericht op individuele scholen, clusters van scholen dan wel professionele kennisnetwerken.

De accountmanagers

Een vierde team, eveneens compact en kwalitatief hoogwaardig, bestaat uit mensen die belast zijn met het accountmanagement naar de scholen. De school als centrale speler heeft recht op een integrale aanpak, korte lijnen en transparantie in de verbindingen met de makelaar. 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 diplomeren.¹

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 competentiegericht beroepsonderwijs". 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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. *Derhalve*; 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 individuele scholen zowel als dat van het collectief van scholen, binnen de figuur van de MBO Raad, de basis waarop het procesmanagement in opdracht van de Staatssecretaris 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 onderwijskundige- 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 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 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 of om clusters van scholen. 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, organisatie 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 en MBO 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

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 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 en kwalitatief goede ondersteuning verleent op basis van de vragen van de scholen. Individueel, in clusters 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

- de Groene Kenniscoöperatie
- het Platform Onderwijs van de AOC Raad
- het Programmamanagement Beroepspraktijkvoering
- het Platform beta – techniek
- het Platform Beroepsonderwijs
- de “ SLOA instellingen “ , die relevant zijn voor het beroepsonderwijs .

Bedrijfstakinggroepen

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 bijvoorbeeld 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 bedrijfstakinggroepen anderzijds. Daarbij is maatwerk aan de orde gelet op de verschillen tussen de bedrijfstakinggroepen 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 bedrijfstakinggroepen en het procesmanagement. Dit bedrijfsplan vormt in ieder geval het ankerpunt voor de contracten die het procesmanagement afsluit met de bedrijfstakinggroepen.

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 Beroepsonderwijs 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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. Voor wat betreft de ondersteuning gericht op de individuele onderwijsstelling dan wel die van toepassing is op clusters van instellingen is het vastgestelde beleid van de betreffende instelling respectievelijk het cluster van instellingen richtinggevend. Hetzelfde geldt voor het beleid dat het collectief van scholen, verenigd in de MBO Raad vaststellen. 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, samen doen 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, organisatie 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 één op één 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 clusters 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 voltooien 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 clusters van (samenwerkende) instellingen als het collectief.

Conditie

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 onderwijsinstellingen dienen de plannen in bij de Staatssecretaris, die de plannen vervolgens ook doorstuurt naar het procesmanagement.
- Het procesmanagement maakt aan de hand van de plannen een ondersteuningsschets. Dit zowel op het niveau van de individuele instelling als op het niveau van (clusters) van scholen als het collectief.
- De niet gebonden procesmanager voert samen met een extern adviseur vervolgens een gesprek met de Colleges van Bestuur. Dit diagnosegesprek levert aanvullende informatie op ten behoeve van de ondersteuningsschets.
- De aanvullende informatie wordt verwerkt in de individuele ondersteuningsschets, zowel als die betrekking heeft op de clusters van (samenwerkende) scholen respectievelijk het collectief van scholen.
- Het procesmanagement organiseert samen met de beleidsdirectie BVE begin december een bijeenkomst voor de staatssecretaris en de bestuurders. Het procesmanagement presenteert de ondersteuningsschets die het heeft gemaakt aan de hand van de invoeringsplannen en op basis van de opbrengsten van de gevoerde gesprekken. Dit voor zover het betreft de collectief gevraagde ondersteuning. Tevens geeft het procesmanagement een overzicht van de onderwerpen, die significant veel zijn geagendeerd door individuele scholen. Dit zonder bronvermelding.
- De (collectieve) ondersteuningsschets wordt aangevuld met de opbrengsten van de genoemde bijeenkomst.
- Het procesmanagement draagt tevens zorg voor de oplevering van een overzicht van opdrachten die voortvloeien uit de collectieve vraag en geeft daarbij tevens de potentiële opdrachtnemers aan.
- De besluitvorming over de uitvoering van de collectieve projecten vindt plaats in de driehoek beleidsdirectie bve, procesmanagement mbo 2010 en de betreffende opdrachtnemer. Overigens zonder dat deze besluitvorming ten principale financiële consequenties voor de overheid heeft.
- Tenslotte worden de ondersteuningsprogramma's voor de instellingsoverstijgende (lees: clusters van instellingen respectievelijk het collectief van scholen) in de vorm van activiteitenplannen finaal vastgesteld.
- Voor het vastleggen van de individuele ondersteuning geldt een daarop toegesneden procedure. Kern daarvan is, dat deze informatie beschouwd wordt als bedrijfsinterne informatie waarop het regime van geheimhouding van toepassing is. Deze informatie is dus uitsluitend in het bezit van de school en het procesmanagement, dat actief is op het werkgebied van de invoering – en voortgangplannen.

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, instrumenten en aanpakken de school kan delen met andere scholen.
- Een sturingsdocument om het invoeringsplan verder aan te vullen, aan te scherpen, te amenderen.
- Toegevoegde waarde bij de voortgangsplanung.

Naar aanleiding van het diagnose gesprek 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

- Een schriftelijk opgave van de gemaakte afspraken voor wat betreft de individueel te leveren ondersteuning.

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 Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stuurt de invoeringsplannen door naar het procesmanagement MBO 2010. Het procesmanagement is gehouden aan geheimhouding, maakt deze dus niet openbaar. Wat betreft de afspraken, die het procesmanagement met individuele scholen maakt, geldt dezelfde verplichting. Uitsluitend de beleidsdirectie BVE wordt ter zake geïnformeerd.

11. Van Startplan naar Activiteitenplan

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 geschetste startprocedure kent vanzelfsprekend een zekere doorlooptijd. Om geen tijd te verliezen maakt het procesmanagement zo snel mogelijk een startplan, dat op concrete wijze een schets bevat van de activiteitenprogrammering. Dit zowel wat betreft de themadomeinen als de integrale aanpak. Activiteiten, waarvan het procesmanagement zonder enige twijfel vaststelt, dat die tot de ondersteuningsvraag (gaan) behoren worden, na goedkeuring door de opdrachtgever, direct in uitvoering genomen. Voorbeelden daarvan vormen de productie van een analyse voor de informatiehuishouding, het in bedrijf nemen van de managementgame Columbus, die het procesmanagement herontwerp mbo op verzoek van een aantal scholen heeft laten maken, de activiteiten zoals die door de huidige experimentclusters worden uitgevoerd. 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, organisatie, 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

- 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 van zijn werk. Het jaarlijks activiteitenverslag is daarvoor de basis. Op basis van genoemd verslag en een rapportagegesprek vindt de beoordeling plaats.

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.

12. Themadomein inhoud

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 welke 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 één op één 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

Daartoe richt het procesmanagement expertiseteams van samenwerkende scholen in, die op een zorgvuldige en professionele wijze hun ervaringen met de nieuwe kwalificaties vastleggen. Dit in samenwerking met de bedrijfstakgroepen van de MBO Raad, de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en (clusters) van bedrijven. De verzamelde informatie wordt aangeleverd aan de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en de paritaire commissies.

13. Themadomein organisatie

Werkendeweg is duidelijk geworden dat het proces van herontwerp zo ingrijpend is en zo'n grote reikwijdte heeft, dat voor het welslagen ervan een integrale aanpak noodzakelijk is. Dus parallelle programma's van inhoud, professionalisering en organisatie. Rond organisatie 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 in niets 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

- 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 modules, 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 één op één 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 florerend "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 naar 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 verbreed, 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

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

resultaatsafspraken In lijn hiermee leert de ervaring dat het van belang is dat medezeggenschapsraden, leerling-raden en leerling-panels daarin een actieve rol kunnen spelen.

Het noodzakelijk 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".

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 en interessante 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 beroepsonderwijs 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 respectievelijk 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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.

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 reden 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.

15. MBO Groen

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 één op één 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 competentiegerichte 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 opleidingscentra, 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 geoormerkt 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 MBO.

16. De communicatie

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. Voor het gemak wordt voor dit nieuwe procesmanagement de werknaam *MBO 2010* gehanteerd. 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 OC&W (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

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 PAEPON de communicatie over de invoering van competentiegericht onderwijs richting de (eigen) instellingen beter stroomlijnen conform de aanbevelingen Berenschot."

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

"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 één op één 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 organisatie. 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 beroepsonderwijs 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 beroepsonderwijs? 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.

Eén 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

Herontwerp MBO

De MBO-instellingen staan voor de taak uiterlijk 2010 hun onderwijs te hebben ingericht volgens de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur. Deze vernieuwing vraagt van veel scholen een stevige krachtinspanning. Niet alleen moet *de inhoud* van het onderwijs op de schop (inclusief de inrichting van de beroepspraktijkvorming), ook moeten *docenten* worden bijgeschoold en moet de *organisatie* van de school op veel punten worden aangepast. Sommige scholen zijn al ver gevorderd op het vernieuwingspad. Andere scholen zullen alle zeilen moeten bijzetten om in 2010 hun zaakjes op orde te hebben.

Communicatie

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 onderwijzers. Ook de algemeen kritische benadering van het fenomeen 'onderwijsvernieuwing' draagt bij aan een dreigend negatief klimaat. Het lopende parlementair onderzoek naar Onderwijsvernieuwingen (afronding begin 2008) zal er voor zorgen dat de media de komende tijd veel aandacht hebben voor onderwijsvernieuwing. Er is dus alle reden om in de periode tot 2010 proactief en gecoördineerd te werken aan een heldere een 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 wetwijziging.

4. Uitwerking per doelstelling

a. 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.

b. De School

Op basis van het invoeringsplan worden per school concrete en resultaatgerichte afspraken gemaakt voor wat betreft de communicatie naar de regionaal – lokale omgeving. Daarbij nemen de werkzame praktijkvoorbeelden een centrale plaats in. Tevens wordt een set van afspraken gemaakt ten aanzien van de distributie van deze informatie naar de collega instellingen. De communicatiemiddelen bestaan uit een mix van digitale en print media. Resultaat dient steeds te zijn, dat de lezer en kijker een goed beeld krijgen van het waarom, het hoe, de meerwaarde. Telkens redenerend vanuit de betreffende doelgroep.

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 van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de MBO Raad en de andere 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 organisatie. 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 volgen.³ Bij het ideaal van samen leren moeten twee kanttekeningen gemaakt worden.

1. Participatie, geen adoptie

In de eerste plaats is het doel van 'samen leren' niet dat scholen invoeringsmethodieken één op één van elkaar kunnen overnemen. De invoering van nieuw onderwijs kan alleen succesvol zijn als de school zelf het vernieuwingsproces ondergaat. Het klakkeloos overnemen van een elders ontwikkeld onderwijsconcept (volgens een adoptiemodel) werkt niet, al is het maar omdat het draagvlak bij de uitvoerders ontbreekt. De vernieuwing kan alleen slagen als de dagelijkse uitvoerders (vooral docenten) zich eraan verbonden voelen. Ze moeten de

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

³ Prof. ■■■ 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)

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

vernieuwing doorleven, zelf dingen proberen en toepassen. Dat betekent dat scholen een proces moeten organiseren waarbij gezamenlijk gewerkt wordt aan de vernieuwing (een participatiemodel). Er leiden vele wegen naar Rome en iedere school zal zijn eigen weg moeten vinden.

Deze noodzaak van 'zelf ontdekken' betekent niet dat scholen niet veel kunnen leren van elkaar. Ook betekent dit niet dat scholen bij zaken als examens via coproducties nauw moeten samenwerken.

2. Kwaliteit boven kwantiteit

In de tweede plaats gaat bij het leren van elkaars ervaringen kwaliteit boven kwantiteit. Dat betekent dat het procesmanagement ervaringen (*good practices*) alleen verspreidt 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?

5. Communicatiemiddelen

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

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 *Organisatie* 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 jaarlijks een 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

Organisatie. 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).

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, organisatie 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 welslagen 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 één op één 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.

Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

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 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] die als extern adviseur in een kort tijdbestek een waardevolle bijdrage heeft geleverd aan de themadomeinen organisatie en personeel, [REDACTED] [REDACTED] 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 [REDACTED] [REDACTED] 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.

[REDACTED]
Kwartiermaker 'MBO 2010. Onderwijs dat werkt'
Den Haag, 30 juli 2007

O N D E R
 N O S S I M
 L T U U R
 N E T E M
 S C H A P

Aan de voorzitter van het bestuur van:

MBO Raad; mw. [REDACTED]

Colo; mw. [REDACTED]

PAEPON; dhr. [REDACTED]

Aan het Procesmanagement herontwerp kwalificatiestructuur;

dhr. [REDACTED]

Den Haag

19 SEP. 2007

Ons kenmerk

BVE/Stelsel/2007/33731

Uw brief van

Uw kenmerk

Onderwerp

Kwalificatiestructuur en Coördinatiepunt

Geachte voorzitters,

Zoals in het bestuurlijk arrangement staat beschreven zal het Procesmanagement Competentiegerichte Kwalificatiestructuur (hierna Procesmanagement) per 1 januari 2008 zijn taken overdragen aan de kenniscentra. Het proces van herontwerp van de kwalificatiestructuur is immers grotendeels gerealiseerd en heeft in april 2006 geresulteerd in een gedegen voorstel van de Stuurgroep CGO. Conform dit voorstel zijn de kenniscentra aan de slag gegaan met het ombouwen van de kwalificatiedossiers. In december 2007 is deze operatie afgerond en zijn alle kwalificatiedossiers in het nieuwe Format opgeleverd. Vanaf begin 2008 zal en kan de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de kwalificatiedossiers door de kenniscentra via de reguliere kanalen geschieden. Ik heb het Procesmanagement uitgenodigd om een voorstel te doen om deze transitie zorgvuldig te laten geschieden. Van dit voorstel maakt ook deel uit hoe het Procesmanagement zijn taken structureel kan overdragen aan de kenniscentra. Tevens is het Procesmanagement (en het Coördinatiepunt) gevraagd een precieze beschrijving op te stellen van de taak en de positionering van het -onafhankelijke- Coördinatiepunt.

Het Procesmanagement heeft voldaan aan dit verzoek en mij over bovengenoemde zaken bestuurlijk geadviseerd. Ik kan mij in de geschetste lijn van het advies vinden. In deze brief geef ik, mede namens de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, aan welke besluiten ik heb genomen inzake de taak en positie van het Coördinatiepunt gedurende de resterende experimenteerperiode en welke verwachtingen ik heb ten aanzien van de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

1. Rust in de kwalificatiestructuur

De kenniscentra hebben aangegeven dat zij op 1 februari 2008 alle competentiegerichte kwalificatiedossiers conform het nieuwe Format aan mij zullen voorleggen. Dat is een goede zaak. Ik zal, zoals aangekondigd in het bestuurlijk arrangement, met een beleidsregel zowel het Toetsingskader als het Format voor de resterende experimenteerperiode vaststellen.

Daarmee geef ik niet aan dat de competentiegerichte kwalificatiestructuur uitontwikkeld is, maar creëer ik op dit punt wel de noodzakelijke rust. Er is geen aanleiding voor weer een fundamentele wijziging van de kwalificatiestructuur. Conform het experimenteerartikel in de WEB zal ik natuurlijk wel jaarlijks de kwalificatiedossiers vaststellen. Ik zal de kwalificatiedossiers ook voor schooljaar 2008/2009 en 2009/2010 integraal vaststellen. Vanaf 1 februari 2009 zal ik een onafhankelijke evaluatie van het proces van Herontwerp kwalificatiestructuur laten uitvoeren. Deze evaluatie en de ervaringen uit de experimenten zal ik gebruiken bij de besluitvorming over de wijze van vaststelling van kwalificatiedossiers in de structurele situatie, dus vanaf 1 augustus 2010.

Zoals ik in mijn brief aan de Tweede Kamer van 6 september 2007 over Examens mbo en positie KCE al heb gemeld, kijk ik dit schooljaar kritisch naar het toezichtskader examinering. Daarbij neem ik ook mee de wijze waarop de toezichthouder zal omgaan met deel C van het kwalificatiedossier.

Ik kan mij voorstellen dat de komende experimenteerjaren ervaringen worden opgedaan die toch een (per definitie sectoroverstijgende) aanpassing van het Format rechtvaardigen. De kenniscentra hebben de primaire verantwoordelijkheid om gezamenlijk het bedrijfstakoverstijgend beleid inzake de ontwikkeling en het onderhoud van kwalificatiedossiers te organiseren en zich hierover te verantwoorden. Ik beschouw Colo als de organisatie die de regie op dit punt neemt en de gesprekspartner van de overheid is. Waar de ervaringen leiden tot voorstellen tot aanpassing van het Format verwacht ik dat Colo, in afstemming met de MBO Raad en PAEPON hiertoe een voorstel doet. Zonodig zal de beleidsregel worden aangepast.

2. Noodzakelijke verbeteringen

In mijn brief aan de kenniscentra d.d. 23 april 2007 heb ik aangegeven welke verwachtingen ik heb ten aanzien van de verdere fine-tuning van de kwalificatiedossiers. Ik ga er vanuit dat de volgende zaken worden gerealiseerd in de kwalificatiedossiers ten behoeve van schooljaar 2008-2009:

1. Wettelijke (internationale) beroepsvereisten zijn bovengeschild aan de kwalificatiedossiers. Het kenniscentrum is verantwoordelijk voor een adequate borging van deze beroepsvereisten in de kwalificatiedossiers, zowel in het proces van ontwikkeling als in de inhoudelijke uitwerking. Een voor mij essentiële procesvereiste is de schriftelijke instemming van het betreffende vakdepartement en de expliciete toetsing hierop door het Coördinatiepunt.
2. Een transparante en vergelijkbare aanduiding en onderbouwing van kwalificatieniveaus is essentieel, zowel voor een goede informatievoorziening aan het afnemend bedrijfsleven als bij de ontwikkeling van opleidingsprogramma's. Ik ga er vanuit dat de kwalificatiedossiers op dit punt zichtbaar zijn verbeterd.
3. Een weloverwogen en korte naamgeving van kwalificaties en uitstroombifferentiaties en de verantwoording hierover in alle kwalificatiedossiers.

Daarnaast staan Colo, MBO Raad en PAEPON gezamenlijk voor de opgave om de eisen vanuit het vervolgonderwijs en samenleving een goede plaats te geven in de kwalificatiestructuur. Dit betekent onder andere:

1. de verdere ontwikkeling van het brondocument Leren, Loopbaan & Burgerschap (LL&B). Ik ga er vanuit dat het brondocument, aangezien het dezelfde systematiek volgt als het kwalificatiedossier, ook door het Coördinatiepunt wordt getoetst;
2. de opname van expliciete niveaus voor rekenen en moderne vreemde talen in zowel de kwalificatiedossiers als het in het brondocument LL&B, met gebruikmaking van ontwikkelde referentiedocumenten voor de beschrijvingswijze;
3. een goede uitwerking van de - zowel specifieke als generieke - aansluiting van de kwalificatie op het naast-hogere kwalificatieniveau, door het beschrijven van de voor doorstroom vereiste kwalificatie-eisen. Dit betreft zowel de aansluiting van kwalificatieniveaus binnen het mbo als naar het hoger onderwijs. Deze kunnen hun plaats vinden in zowel de kwalificatiedossiers als in het brondocument LL&B. Het is daarbij essentieel dat zowel het voortgezet- als het hoger onderwijs op dit punt actief participeert in de paritaire commissies.

Ik verzoek Colo in overleg met de MBO Raad en PAEPON te komen met een gezamenlijke ontwikkelagenda op deze punten. Waar mogelijk worden de eerste twee punten meegenomen bij de ontwikkeling van kwalificatiedossiers ten behoeve van schooljaar 2008/2009.

Ik ben van mening dat de discussies over de regionale uitvoerbaarheid versus de landelijke herkenbaarheid van een kwalificatiedossier, het passende aggregatieniveau voor de beschrijving van kennis en vaardigheden en de verdere reductie van het aantal kwalificatiedossiers in een gezond werkend systeem zullen blijven doorgaan. De paritaire commissies zijn hiervoor bij uitstek geschikt omdat daar de expertise vanuit de bedrijfstakken en de ervaringen vanuit de experimenten benut kunnen worden om hierin een goede balans te vinden. Het Coördinatiepunt ziet er op toe dat het maximale wordt gehaald in vergelijkbaarheid en de verwantschap van kwalificatiedossiers.

3. Experimenteren met het examenprofiel

Zowel vanuit de kant van werkgevers als kenniscentra is de afgelopen periode aangedrongen op de introductie van het zogenaamde "examenprofiel", waarin het sectorale bedrijfsleven adviezen geeft over de inhoud en haalbaarheid van examensituaties waarmee het behaald hebben van beoogde kwalificaties kan worden aangetoond. Ik ondersteun het idee om het bedrijfsleven meer te betrekken bij de examinering. Ik roep de kenniscentra dan ook op om door middel van pilots, samen met de instellingen een concretisering te geven aan deze examenprofielen. Deze beschouw ik voorlopig als een *aanvulling* op het kwalificatiedossier en zal deze dus ook niet formeel vaststellen. Als de komende jaren in deze pilots blijkt dat de examenprofielen voorzien in een behoefte en de kwaliteit van examinering er ook zichtbaar door verbetert, zal ik bepalen welke rol ze kunnen spelen in het (proportioneel) toezicht op de kwaliteit van examinering.

4. Taak en opdracht Coördinatiepunt

Het Coördinatiepunt heeft onmiskenbaar een belangrijke rol gespeeld in de kwaliteit van de kwalificatiestructuur. Het heeft daarbij meerdere rollen vervuld: beleidsontwikkeling, toetsing, informatieverschaffing, begeleiding, etc.. Ik ondersteun de voorgestelde beleidslijn om vanaf nu het Coördinatiepunt een uitvoerende taak te geven Ik versta daaronder :

- de gefaseerde toetsing en kwaliteitsbevordering van de kwalificatiedossiers aan de hand van het Toetsingskader;
- informatie verschaffen over de resultaten van toetsing welke ten dienste kan staan van de beleidsontwikkeling;
- het uitvoeren van de ingangscntrole van (voorstellen voor) nieuwe kwalificatiedossiers.

Ik verwacht van het Coördinatiepunt dat zij (de werking van) het Toetsingskader evalueert en, in afstemming met Colo, MBO Raad en PAEPON, ook verder onderhoudt. Dit betekent dat het Coördinatiepunt de verantwoordelijkheid heeft om te beoordelen of, en zo ja hoe, beleidswijzigingen in de kwalificatiestructuur dienen terug te komen in het Toetsingskader. Eventuele voorstellen van Colo en MBO Raad ten aanzien van de kwalificatiestructuur dienen in de resterende experimenteerperiode dan ook altijd te worden voorzien van een advies van het Coördinatiepunt.

Ik verwacht van het Coördinatiepunt, aanvullend op het huidige Toetsingskader, ook een beschrijving van de werkwijze van het Coördinatiepunt en de normering die wordt gehanteerd bij de toepassing van het Toetsingskader.

Ik hecht er sterk aan om goed te kunnen sturen op het ontstaan van nieuwe kwalificatiedossiers en de inpassing hiervan in de totale kwalificatiestructuur. Om die reden verwacht ik van Colo, in samenspraak met stakeholders, een beleidsvoorstel voor criteria voor opname van nieuwe kwalificatiedossiers in de kwalificatiestructuur. Op basis van dit, door mij geaccordeerd voorstel, kan het Coördinatiepunt deze "ingangscntrole" ook inpassen in het Toetsingskader.

Ten aanzien van de informatievoorziening verwacht ik dat de kenniscentra zowel afzonderlijk als gezamenlijk de kwalificatiedossiers ontsluiten voor de eindgebruikers. De wijze waarop dit nu vanuit het Coördinatiepunt gebeurt, is een goed voorbeeld van een digitale (en interactieve) ontsluiting, maar ik zie dit niet als een primaire of exclusieve taak van het Coördinatiepunt.

5. Positionering Coördinatiepunt

Het Coördinatiepunt maakt geen beleid, maar voert het door de mij vastgesteld beleid inzake kwalificatieontwikkeling en onderhoud uit. Dit betekent dat het Coördinatiepunt op basis van een door mij vastgesteld Toetsingskader en Format de kwalificatiedossiers toetst. Ik zie op dit moment geen zwaarwegende redenen om dit opdrachtgeverschap vanuit de overheid ook door te vertalen naar een institutionele scheiding tussen de vereniging Colo en het Coördinatiepunt. De onafhankelijkheid van het Coördinatiepunt wordt voorlopig voldoende geborgd door het rechtstreekse opdrachtgeverschap van OCW aan de manager Coördinatiepunt en het reglement van beroep en een onafhankelijke Commissie van Beroep, die bindende uitspraken doet bij verschil van inzicht tussen Coördinatiepunt en kenniscentra. Ik hecht er aan dat de individuele kenniscentra zich aan deze procedure conformeren. Het Coördinatiepunt wordt gefaciliteerd door Colo in de vorm van dienstverbanden, huisvesting en andere zaken van organisatorische aard.

Bij de wijziging van de WEB ten behoeve van de structurele situatie, zal ik wellicht hogere eisen stellen aan de onafhankelijkheid. Ik wil nu wél nauw betrokken zijn bij de wijze waarop de onafhankelijkheid

van het Coördinatiepunt wordt gewaarborgd. Dat is voor mij belangrijk om het opdrachtgeverschap de komende drie jaar mogelijk te maken.

Het Coördinatiepunt wordt vanaf 1 januari 2008 tot 1 augustus 2010 door mij additioneel gefinancierd. Hierover kom ik nog te spreken met Colo. De overige financiering is voor rekening van de afnemers van de toetsing, namelijk de kenniscentra.

Bij de regeling van de subsidie stel ik de eisen ten aanzien van de jaarplan- en jaarverslaglegging vast. Het eerste jaarplan verwacht ik eind november 2007, gelijktijdig met het Toetsingkader (inclusief normering en werkwijze). De jaarverslaglegging van het Coördinatiepunt zal tevens worden gebruikt als input voor de eerder aangekondigde evaluatie van de kwalificatiestructuur.

Hoogachtend,

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
mede namens de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

Div
dep
O N D E
N O S S M
L T U U R
N E I E M
S C H A P

Procesmanagement Herontwerp kwalificatiestructuur

T.a.v. dhr. [redacted]
Postbus 7001
6710 CB Ede

Den Haag
19 SEP. 2007

Ons kenmerk
BVE/Stelsel/2007/33733

Uw brief van
17 juli 2007

Uw kenmerk

Onderwerp
Adviezen inzake kwalificatiestructuur en
Coördinatiepunt

Geachte heer [redacted]

Op mijn verzoek heeft u mij op 17 juli 2007 twee adviezen gestuurd ("Verdere ontwikkeling en onderhoud van de kwalificatiedossiers mbo vanaf januari 2008" en "Taken en positie van het Coördinatiepunt kwalificaties beroepsonderwijs").

Inmiddels heb ik in mijn brief aan de voorzitters van de MBO Raad, Colo en Paepon aangegeven dat ik mij in de geschetste lijn van uw advies kan vinden. In de brief geef ik aan welke besluiten ik heb genomen inzake de taak en positie van het Coördinatiepunt gedurende de resterende experimenteerperiode en welke verwachtingen ik heb ten aanzien van de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken u te bedanken voor uw inzet de afgelopen jaren als Procesmanager Herontwerp kwalificatiestructuur. Het herontwerp bleek geen eenvoudige opgave en zal in de toekomst ook zeker nog de nodige aandacht blijven vragen, maar ik ben er van overtuigd dat u een goede basis heeft gelegd voor de verdere ontwikkeling.

Hoogachtend,

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

BVE/stelsel/07/52307

1/10 g³⁰-10

Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie

O N D E R
O C S I M
L T U U R
N E T E M
S C H A P

Intern memo

Betreft: kennismakingsgesprek met
Procesmanagement MBO 2010

Datum: 28-9-2007

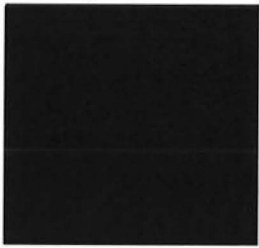


Aan: SVB

Van: 

Kenmerk:

Kennismakingsgesprek met het nieuwe Procesmanagement MBO 2010

Maandag 1 oktober van 9.30-10.00 uur in Ovaal 1 heeft u een kennismakingsgesprek met het nieuwe vierhoofdige Procesmanagement MBO 2010, te weten:

-  belast met algemene punten en invoeringsplannen van instellingen themadomein Inhoud (hij is voorzitter CVB van ROC de Leijgraaf)
-  themadomein Professionalisering van personeel (zij is lid CVB van ROC Graafschap College)
-  themadomein Bedrijfsvoering (hij is voorzitter bestuursraad AOC Wellantcollege)

Van BVE zullen bij het gesprek aanwezig zijn:  en 

De volgende bijlagen zijn bijgevoegd:

- de CV's van de laatstgenoemde drie loodsen,
- de publicatie 'MBO 2010, kern van de aanpak'.



Kenmerken van het nieuwe procesmanagement MBO 2010 en de aanpak van de ondersteuning (en tussen haakjes verschilpunten t.o.v. het huidige procesmanagement herontwerp mbo) :

- Vierhoofdig procesmanagement (versus: éénhoofdig)
- Focus op drie themadomeinen:
 - 1) inhoud,
 - 2) personeel,
 - 3) bedrijfsvoering

(versus: 'duizend bloemen')


Per thema is een procesmanager/loods verantwoordelijk, geholpen door een team met innovatoren.

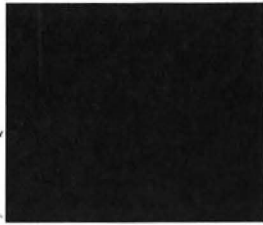
Gezamenlijk bewaken van integrale aanpak c.q. samenhang

- Gericht op succesvolle invoering in 2010, te weten:
 - a) kwaliteit van opleidingen op orde
 - b) onderliggende voorwaarden op bovengenoemde drie thema's op orde
 - c) verbeterde resultaten, op de benoemde acht punten
- Focus op planmatig en resultaatgericht implementeren (versus op concepten en onderzoek).
- Vraaggerichte en lacunegerichte ondersteuning, op meerdere niveau
 - 1) op individuele instellingen,
 - 2) op samenwerkingsverbanden van instellingen
 - 3) op collectief niveau meer gericht op de ondersteuningsvraag van instellingen
- Specifieke aandacht voor de beroepspraktijkvorming
 - o bij elk van de drie themadomeinen
 - o meerdere partijen bij betrokken
 - o afstemming met de programmamanager BPV-ondersteuning van leerbedrijven dhr. 

- Met nog in te stellen Raad van Advies
 - o Serieus omgaan met de samenstelling en de met de aangedragen inbreng
- Eerstvolgende producten

Relatie Staatssecretaris met het Procesmanagement MBO 2010

- o Opdrachtgeverschap (van de taakopdracht)
- o Periodiek overleg, over de voortgang
- o Financiering

NB Op 2 oktober tijdens het landelijke event 'Competent City' maakt u de namen van de 4 programmamanagers bekend en stelt u de vier personen voor aan de aanwezigen. Ook houdt u dan een speech over de vernieuwde aanpak. 

1.
2.
3.

So



Aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
De heer mr. drs. B. Bruins
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

15 JAN 2007

X

Honairplaatsoen 20
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag

I www.berpmbbo.nl
E procesmanagement@herontwerpmbo.nl

2-2-2007

Datum Ede, 4 januari 2007
Onze referentie 7003
Onderwerp tussenrapportage experimenten competentiegericht beroepsonderwijs

Contactpersoon
Doorkiesnummer
Bijlage(n)



1

6

14-8-2007

Geachte heer Bruins,

Zoals afgesproken met de beleidsdirectie BVE van uw Ministerie stuurt het gemeenschappelijk procesmanagement u hierbij de tussenrapportage experimenten competentiegericht beroepsonderwijs. Conform de, in overleg met de genoemde beleidsdirectie, vastgestelde rapportagecyclus betreft het een kwantitatieve rapportage.

De gegevens zijn samengesteld op basis van opgave van de onderwijsinstellingen die deelnemen aan de experimenten 2006/2007.

In de bijlage treft u de volgende overzichten aan:

- overzicht per onderwijsinstelling, met het aantal deelnemers dat deelneemt aan experimentele opleidingen, onderverdeeld in leerwegen
- overzicht van specifieke gegevens van de opleiding Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent
- overzicht van deelnemersaantallen in experimenten per kwalificatieniveau
- overzicht van verdeling van deelnemersaantallen over de kenniscentra.

Voor wat betreft het aantal deelnemers dat opleidingen volgt op experimentele basis merkt het gemeenschappelijk procesmanagement het volgende op: Het aantal deelnemers in experimentele opleidingen bedraagt volgens opgave 123.926 en is daarmee 26,2% van het aantal mbo-deelnemers zoals is vastgesteld op 1 oktober 2006. Daarmee blijft het aantal ruim binnen de marge van 50% zoals toegestaan in het invoeringsarrangement.

Het procesmanagement trekt uit de cijfers de volgende conclusies:

- Het aantal deelnemers dat daadwerkelijk deelneemt aan opleidingen op experimentele basis blijft weliswaar fors achter bij de genoemde prognose, maar tegelijkertijd stelt het procesmanagement vast dat in absolute getallen sprake is van een substantiële deelname aan de experimenten.
- Het procesmanagement stelt op basis van de cijfermatige gegevens vast, dat de scholen zeer actief zijn bij de uitvoering van hun opdracht om op basis van de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur nieuwe opleidingen te maken. Dus te zorgen voor een nieuwe programmering van de opleidingen, de inrichting en examinering ervan. Gelet op de gestage groei van het deelnemersaantal concludeert het procesmanagement, dat scholen het ontwikkelingsproces gefaseerd en zorgvuldig uitvoeren. Wat het procesmanagement betreft een even logische als verstandige aanpak. Immers werkende weg manifesteren zich in de praktijk de dilemma's en dimensies van het proces van herontwerp. Het gaat daarbij zowel om de inhoud als om de inrichting van het onderwijs, de examinering, de beroepspraktijkvorming en de bedrijfsvoering.



Duidelijk is dat sprake is van twee waarheden:

- Er is sinds de start van de proeftuinen in oktober 2004 substantiële vooruitgang geboekt.
- Er moet in de komende jaren nog een forse klus geklaard worden om de geformuleerde doelen en beoogde resultaten te realiseren.

Samenvattend: het procesmanagement biedt u met genoegen deze tussenrapportage aan en zal zoals afgesproken met uw beleidsdirectie en de stuurgroep rond 1 september 2007 de eindrapportage 2006/2007 opleveren, voorzien van de Cinop monitor.



Bijlagen : drie overzichten

In afschrift aan:

- De voorzitter en de leden van de stuurgroep competentiegericht beroepsonderwijs;
- De directeur van de beleidsdirectie BVE van OCW, mevrouw [redacted] alsmede de heren [redacted] en mevrouw [redacted];
- De directeuren van de MBO Raad en het COLO.
- De hoofdinspectie BVE, mevrouw [redacted]

Bijlage: Tussenevaluatie Experimenten 2006-2007

In oktober/november 2006 heeft een inventarisatie plaatsgevonden onder de deelnemende onderwijsinstellingen naar de actuele gegevens met betrekking tot de uitvoer van experimentele opleidingen voor cursusjaar 2006-2007. Op basis van opgave van de instellingen zijn onderstaande gegevens geproduceerd. Daar het hier een momentopname betreft en de respons geen 100% was betreft het dan ook een indicatie van de actuele cijfers.

Deelname instellingen

De onderstaande instellingen hebben toestemming gekregen voor de uitvoering van experimentele opleidingen. Achtereenvolgens is opgenomen:

- het brinnummer en de naam van de instellingen, waarbij een splitsing is aangebracht tussen OCW- en LNV-afdelingen;
- het totaal aantal mbo-deelnemers per instelling (indien bekend);
- de opgave van verwachte aantallen deelnemers in te schrijven op experimenten zoals door de instellingen in maart 2006 is geprognosticeerd;
- de actuele deelnemersaantallen zoals in oktober 2006 daadwerkelijk met experimenten zijn gestart (indien een instelling een onvolledige rapportage heeft gegeven zijn de gegevens van de prognose opgenomen; deze instelling zijn aangeduid met #);
- splitsing in leerweg, waarbij bij ontbreken van opgave de deelnemers als 'BOL' zijn getypeerd en dt-BOL-deelnemers als BBL zijn opgenomen).

BRIN nr.	Onderwijs instelling	Totaal mbo deelnemers 01.10.2005	Verwachting deelnemers experimenten 2006/07	Opgave aan Cfi op Crebocode	Gesplitst in Leerweg	
					BOL	BBL
00GT	Albeda College	20615	6426	4454	4299	155
01AA	ROC Landstede	8527	4061	2618	2359	259
01AA1	Landstede (AOC)	94	29	47	47	0
01IC	AOC Oost	2380	2450	1615	928	687
01NJ	AOC Terra	2407	807	388	225	163
01OE	Wellantcollege	3740	1572	1772	1006	766
02KF	SintLucas	1233	1040	969	969	0
02OV	Leidse Instrument-makersschool	166	17	17	17	0
02PA	Mediacollegé Amsterdam	1703	2020	1991	1954	37
02PG	Hout- en Meubileringscollege#	2396	630	630	630	0
02PK	Nimeto	1199	544	530	530	0
02PN	CIBAP vakcollege	1364	390	437	437	0
04CY	ROC RIVOR#	2635	1065	1065	1065	0
04EM	ROC ASA	16339	5392	4104	3422	682
04EU	ROC Kop van Noord-Holland	2051	475	339	314	25
04FO	ROC Koning Willem 1 college	11304	3160	2032	1694	338
04NZ	SOMA College	811	299	296	296	0
05DZ	De Eindhovense School	1299	740	637	637	0
05EA	Scheepvaart en Transport College	2907	625	519	371	148
05EL	ROC Westerschelde	2340	601	534	509	25
08PG	ROC Friese Poort	11396	3850	2572	2391	181
09MR	Hoornbeek college	3951	25	8	0	8
11UL	Edudelta Onderwijsgroep	876	408	322	167	155
12VI	AOC Friesland#	1541	315	300	300	0
13US	AOC de Groene Welle	1370	543	387	247	140
14NZ	Menso Alting College	713	200	29	29	0
14YD	Holland Accent Onderwijsgroep	877	432	341	158	183
17WH	SVO Opleidingen	1451	1435	955	0	955
18XX	Berechja College	89	24	24	24	0

(vervolg)

BRIN nr.	Onderwijs instelling	Totaal mbo deelnemers 01.10.2005	Verwachting deelnemers experimenten 2006/07	Opgave aan Cfi op Crebocode	Gesplitst in Leerweg	
					BOL	BBL
20MQ	Da Vinci college	8457	2979	2284	1843	441
21CS	CITAVERDE College	1512	678	729	497	232
21CY	AOC Prinsentuin College	1186	395	173	46	127
23JA	Grafisch Lyceum Rotterdam	2965	2985	3008	3008	0
23KG	Grafisch Lyceum Utrecht	1576	1441	1388	1388	0
23NG	Hogeschool TIO		250	124	124	0
24AL	Opleidingsinstituut Thomas		70	30	30	0
24ZZ	Graafschap College	6934	2079	1859	1445	414
25EF	AOC Clusius College	1339	376	270	209	61
25GV	Aeres Groep	2513	1099	964	556	408
25LF	Rijn IJssel	11240	3570	3104	2478	626
25LG	Friesland College	10458	6299	4806	4083	723
25LH	ROC Midden Nederland	19540	4125	2495	2264	231
25LJ	ROC Ter AA	3226	1643	1402	1186	216
25LN	ID college	9646	1317	1314	1175	139
25LP	ROC Zadkine	18109	4418	2441	1772	669
25LR	ROC Flevoland	4745	3423	3199	2716	483
25LT	ROC Gilde Opleidingen	10878	2503	1957	1345	612
25LU	Alfa-college	9841	3559	2347	2049	298
25LV	Scholengemeenschap De Rooi Pannen	5073	310	153	153	0
25LW	Noorderpoortcollege	13856	1934	1767	1495	272
25LX	ROC West-Brabant	16463	5730	3732	2680	1052
25LZ	ROC Midden-Brabant	9250	4347	3207	2576	631
25MA	ROC Leiden	7309	2023	1500	1251	249
25MB	ROC Eindhoven	15756	4540	3551	2922	629
25PJ	Deltion College	11942	2295	1647	1163	484
25PL	Leeuwenborgh Opleidingen	8292	833	702	462	240
25PM	ROC A12	7541	4078	3207	2910	297
25PN	ROC Nijmegen	9738	4497	2225	2060	165
25PT	Horizon college	12085	4740	3927	3271	656
25PU	Arcus College	7413	2691	2260	1943	317
25PV	ROC Zeeland#	7581	2042	2018	2018	0
25PW	Drenthe college	8206	2409	2199	2011	188
25PX	Nova College	12196	4185	2831	2524	307
25PZ	ROC van Amsterdam	23957	10523	8182	7579	603
25RA	Regio College Zaanstreek-Waterland	5668	1886	1403	1157	246
26CC	Helicon Opleidingen	5277	5008	3718	2447	1271
26ED	St. Beroepsonderwijs Procestechiek (BEPRO)		100	100	0	100
27DV	ROC Aventus	11927	5096	2855	2512	343
27GZ	De Mondriaan Onderwijsgroep#	17565	2795	2836	2836	0
27LC	SOD Opleidingen		200	200	0	200
27NC	Stichting VOC Algemeen		50	50	0	50
27VT	Technicom#		50	50	50	0
27YU	ROC van Twente	18442	6556	4364	3270	1094
27ZP	SBK Advies & Training		610	0	0	0
27ZP1	SBK Advies & Training (AOC)		20	0	0	0
28CJ	Philipse#		250	250	250	0
28DE	ROC De Leijgraaf	5073	1424	1166	824	342

gegevens op basis van prognose

Totaal gegevens experimenten 2006-2007 (indicaties op basis van opgave)	Totaal mbo deelnemers 01.10.2005	Prognose maart 2006	Realisatie volgens opgave	Gesplitst in Leerweg	
				BOL	BBL
totaal aantal mbo-deelnemers teldatum 01.10.2005	472.549				
verwachting deelname aan experimenten 2006-2007		164.006			
verwachtingen deelname aan experimenten in % van totaal mbo-deelnemers op 01.10.2005		34,7%			
ingeschreven op experimenten 2006-2007 deelnemers aan experimenten in % totaal mbo			123.926		
			26,2%		
opgave aantal ingeschreven bol-deelnemers op experimenten 2006-2007				103.603	
opgave aantal ingeschreven bbl-deelnemers op experimenten 2006-2007					20.323

Volgens de opgave is ca. 75% van de vooraf verwachte inschrijving aan deelnemers gerealiseerd. In enkele gevallen is de prognose te optimistisch geweest, heeft de instelling een ruime inschatting gemaakt of is de beoogde opleiding niet gestart bij een gebrek aan voldoende deelnemers. Vaak blijkt de ontwikkeling van de experimentele opleiding om organisatorische reden (nog) niet haalbaar door het ontbreken van voldoende ontwikkelcapaciteit bij de instelling of problemen met de personele inzet.

Gegevens per kwalificatieniveau

Experimenten 2006-2007 per niveau (op basis van opgave instellingen)	Aantal deelnemers in experimenten			
	totalen		naar leerweg	
	aantal per niveau	niveau in % van totaal	BOL	BBL
Niveau-1	11.659	9,4%	8.665	2.994
Niveau-2	34.651	28,0%	24.449	10.202
Niveau-3	22.605	18,2%	18.419	4.186
Niveau-4	55.070	44,4%	52.070	2.941
Totaal	123.926	100,0%	103.603	20.323

Arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent

com47	AKA	Opgave deelnemers AKA 2006/07	Realisatie	Gesplitst in Leerweg	
				BOL	BBL
90440	Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent	11.860	8.262	6.905	1.357
97390	Arbeidsmarktgekwalificeerd assistent (voedsel en leefomgeving)	570	338	94	244
		12.430	8.600	6.999	1.601

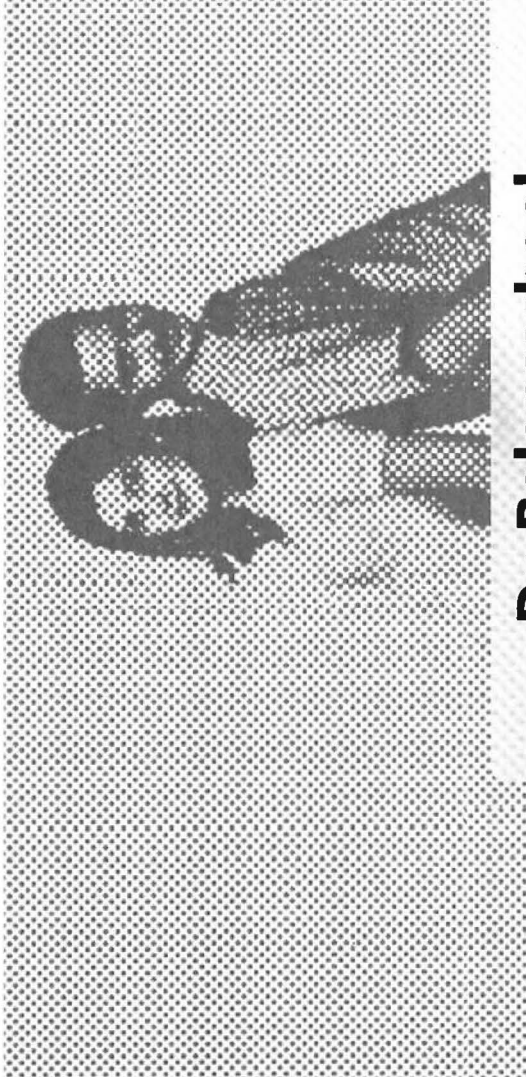
73,6% van het aantal deelnemers op niveau-1 is ingeschreven in een AKA-traject

Experimenten onderverdeeld naar kenniscentra

Een experiment is de uitvoering die een instelling geeft aan een opleiding. De kwalificatiedossiers bestaan uit één of meerder kwalificatieprofielen, in veel gevallen zijn binnen één dossier meerdere uitstroomrichtingen mogelijk. Het product van alle instellingen en de kwalificatieprofielen die iedere individuele instelling in uitvoering heeft, geeft een totaal van 6620 experimenten.

Kenniscentra	Opleidingsgebieden	Betrokken bij aantal experimenten	Deelnemers		
			BOL	BBL	Totaal
Aequor	productie, handel en verwerking voedsel (inclusief visserij), groene ruimte, hoveniers, dierverzorging	595	6.833	4.193	11.026
ECABO	administratie, boekhouding, juridisch, onderzoek, ICT	999	22.521	1.230	23.751
Fundeon	weg- en waterbouw	393	4.267	1.679	5.946
Innovam	Mobiliteit	340	3.383	1.026	4.409
KC GOC	grafische techniek, DTP, reclame, vormgeving/design, AV-productie, mediatechnologie, podiumtechniek	369	7.638	63	7.700
KC Handel	handel, detailhandel, bedrijfsleiding, logistiek	445	8.773	2.042	10.815
Kenteq	bouw- en Infratechniek, ICT	977	11.550	2.664	14.214
Kenwerk	horeca, toerisme en recreatie, bakkerij, facilitaire dienstverlening	482	5.720	1.123	6.843
KOC	uiterlijke verzorging	79	2.244	342	2.586
LIFT group	Textiel	101	864	76	939
OVDB	gezondheidszorg, sociale dienstverlening, sport en bewegen, onderwijsassistent	645	20.129	2.003	22.132
PMLF	proces-, laboratorium en milieutechnologie, fotonica	374	3.132	321	3.453
Savantis	schilderen, afbouw, stukadoors, reclame, presentatie	435	4.222	967	5.189
SHM	hout, meubilering	0	0	0	0
SVGB	gezondheidstechnisch, creatief-technisch, ambachtelijk-technisch	59	300	551	851
SVO	Slagerij	80	68	1.065	1.134
VOC	Carrosseriebranche	70	454	197	651
VTL	scheepvaart, luchtvaart, transport, logistiek	177	1.506	783	2.288
Totaal aantal actieve experimenten bij alle instellingen		6.620			
Aantal deelnemers betrokken bij experimenten		<i>BOL</i>	103.603		
		<i>BBL</i>		20.323	
		<i>Totaal</i>			123.926

Herontwerp MBO Doc 58



De Balansschool

Generatie Einstein over herontwerp mbo

Procesmanagement herontwerp mbo

Horaplantsoen 20

6717 LT Ede

Postbus 7001

6710 CB Ede

Tel. | XXXXXXXXXX

procesmanagement@herontwerpmbo.nl

www.herontwerpmbo.nl



Herontwerp mbo
Competentiegericht
Beroepsonderwijs

Colofon

Tekst

■■■■■■ (Keesie), Schiedam

Eindredactie en productie

Ravestein & Zwart, Nijmegen

Vormgeving

Lauwers-C, Nijmegen

Druk

Trioprint, Nijmegen

De Balansschool

Generatie Einstein over herontwerp mbo

Procesmanagement herontwerp mbo 2007

Inhoud

Woord vooraf 5

Generatie Einstein: de nieuwe leerling 8

De vernieuwing van het mbo 10

De leerling aan het woord 12

De leerling centraal 14

Hoe zit dat dan met die experimenten? 17

Pionier of proefkonijn? 18

What's the verdict? 20

De toekomst 32

De ideale school? 't Zit 'm in de balans 33

Woord van dank 42

Colofon 43

Woord vooraf

Het middelbaar beroepsonderwijs bevindt zich in een fase van ingrijpende vernieuwing. Het klassikaal georganiseerde onderwijs als exclusieve methode voor kennisoverdracht is aan het einde van zijn levenscyclus gekomen. Daar is niets dramatisch aan. Vroeg of laat gebeurt dat met alle producten en vormen van dienstverlening. Wat er precies voor in de plaats komt is nog niet uitgekristalliseerd, maar één ding is duidelijk: variëteit aan werkvormen wordt een belangrijk kenmerk van het mbo. De tweede verandering betreft de vervanging van eindtermen-onderwijs door competentiegericht beroepsonderwijs.

Beide veranderingen zijn geen bedenkzels van beleidsmakers uit de onderwijselite. Integendeel. Veranderingen buiten de school vormen de motor achter de vernieuwing. Werkgevers stellen andere eisen aan hun nieuwe werknemers. Leerlingen stellen andere eisen aan hun docenten. Bij de vernieuwing gaat het niet om de vraag of het mbo de afgelopen decennia goed heeft gefunctioneerd. De centrale vraag is hoe het middelbaar beroepsonderwijs moet anticiperen op ingrijpende veranderingen in de wereld om ons heen.

De juiste match Daarbij blijft het primair gaan om de loopbaan van de leerling. Scholen staan voor de taak de juiste match te maken tussen ambities en mogelijkheden van de leerling enerzijds en de vragen van de arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en de samenleving anderzijds. En op dit punt ontmoeten de beide transities elkaar. De beweging naar competentiegericht beroepsonderwijs is een reactie

op een ontwikkeling die binnen het bedrijfsleven al jaren gaande is. De beweging naar meer variëteit in werkvormen sluit aan bij verwachtingen van leerlingen over het onderwijs.

De vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs loopt niet langs de geëigende lijnen van 'innoveren per blauwdruk' met de daaraan verbonden top down-benadering. Het is een meerjarig interactief ontwikkelingsproces, waarbij geleidelijk en op basis van praktijkervaringen de beste oplossingen ontstaan. Een proces waarbij de professionals, de docenten op de werkvloer voorop, enorm veel invloed hebben.

De gekozen aanpak maakt scholen kwetsbaar. Immers elke organisatie kan in een tijd van transitie kritiek verwachten. Dat geldt – terecht – in versterkte mate voor instellingen uit het publieke domein. Succesvol innoveren gaat altijd gepaard met vallen en opstaan. Maar voor het middelbaar beroepsonderwijs staat voorop dat de belangen van de leerlingen altijd geborgd moeten zijn en in lijn daarmee de belangen van werkgevers, het vervolgonderwijs en de samenleving. Daarover kan geen misverstand bestaan.

Op onderzoek Succesvol innoveren vereist kennis van agenda's, visies en meningen van iedereen die direct betrokken is bij de vernieuwing. Reden voor het procesmanagement herontwerp mbo om voortdurend in gesprek te blijven met deze betrokken partijen. Dat heeft al geleid tot de volgende publicaties: