

*Thema's die ertoe doen* (colleges van bestuur over de noodzaak en de essenties van herontwerp), *Meters Maken* (sleutelfiguren uit de Nederlandse samenleving over nut, noodzaak en beoogde resultaten) en *Tijd van Verandering* (docenten over de noodzaak van herontwerp en de wijze waarop dat vorm en inhoud moet krijgen).

In de komende jaren verschijnen nog publicaties over het vervolgonderwijs, het toeleverend onderwijs en de bedrijven.

**Maar nu: de leerlingen!** Wat vinden leerlingen eigenlijk zelf van de vernieuwing van het mbo? Hoe denken ze over competenties en werkvormen? Bureau KEESIE, gespecialiseerd in jeugdcommunicatie en jeugdcultuur, heeft hiernaar uitvoerig onderzoek gedaan. Het procesmanagement had verschillende redenen om deze publicatie uit te besteden. Het bevragen van jongeren is specialistisch werk. Door deskundigen dit onderzoek te laten doen kan geen twijfel bestaan over de waarde ervan. Het moet een eerlijk en objectief verhaal zijn, dat van de leerlingen zelf is.

**Juiste keuze, goede balans** De medewerkers van KEESIE hebben honderden leerlingen gesproken die een experimentele opleiding volgen. Zij kregen duidelijke antwoorden: het blijkt dat leerlingen ondanks allerlei uitvoeringsproblemen de beweging naar competentiegericht beroepsonderwijs van harte ondersteunen. Hetzelfde geldt voor het

gebruik van een variëteit aan werkvormen. Daarmee krijgt herontwerp vaste grond onder de voeten. Ook duidelijk is dat het altijd blijft gaan om een goede balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Het vinden van die balans is een stevige klus. Vooral wat de uitvoering betreft. De organiseerbaarheid van het onderwijs zal dan ook ongetwijfeld hoog op de agenda van scholen staan.

Het procesmanagement beseft dat het middelbaar beroepsonderwijs zich kwetsbaar opstelt met dit unieke onderzoek. Het is immers buitengewoon gemakkelijk te focussen op zaken die nog niet op orde zijn. In plaats van te constateren dat de ingezette beweging de juiste is en het belang van de leerlingen dient. Echter een volwassen en krachtige onderwijssector als het mbo heeft de moed voortdurend met belanghebbenden in gesprek te blijven over de koers en mogelijke verbeteringen. Het procesmanagement hoopt van harte, dat ook deze publicatie zijn bijdrage zal leveren aan het innovatieproces. En dat de buitenwereld zowel de openheid van het proces als de inhoudelijke resultaten ervan weet te waarderen.

Dat kan Einstein immers ook.

Ede, 8 januari 2007

  
Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo

### Het oordeel van de onderzoekers

*'Het mbo krijgt van ons een dikke 8. De richting die ze ingeslagen hebben past een-op-een op hetgeen deze generatie en de volgende van de school verwachten. De leerlingen willen modern en veelvormig onderwijs, waarin veel aandacht is voor praktijk en competenties. Ze willen zelfstandig en met hun klasgenoten werken aan projecten, maar hebben ook een grote behoefte aan structuur en theorie. Ze willen niet terug naar vroeger. Uit onze gesprekken met de leerlingen blijkt dat het nieuwe mbo werkt. Het bereikt hoe dan ook zijn doel: de jongeren opleiden tot competente burgers, jonge volwassenen die goed presteren zowel qua werk als privé. Maar vervolgens: op het punt van de uitvoering moeten de scholen volgens leerlingen nog flink aan de bak. Wij als onderzoekers komen op dit punt niet verder dan het cijfer 5.'*

## Generatie Einstein: de nieuwe leerling

**J**ongeren zijn veranderd. We hebben te maken met een nieuwe generatie die volstrekt anders is dan voorgaande generaties. Niet alleen in hoe zij hun verschillende rollen – (klein)kind, scholier, leerling, werknemer – inkleuren. Maar ook hoe ze in het leven staan met al hun wensen, verlangens en ambities. Wat hun beeld van de toekomst is. Dit heeft gevolgen voor alle onderdelen van het maatschappelijke leven. Voor ouders die zich achter de oren krabben. Voor bedrijven die geen zicht meer hebben op deze draagkrachtige doelgroep. Maar nergens worden deze veranderingen zo heftig gevoeld als in het onderwijs.

**Geef ons meer les!** De leerling van nu is een volstrekt andere dan die van tien, vijftien jaar geleden. De huidige generatie hangt niet meer ongeïnteresseerd in de schoolbanken. Het motto 'snel van school en snel aan de bak' geldt niet voor hen. De jeugd van tegenwoordig is op een ongeken- de manier betrokken bij school. School is belangrijk

voor hen. Ze zouden niet zonder kunnen. Sterker nog, desgevraagd zouden ze langere dagen willen dan nu, meer les en meer theorie. **Meer les? Meer theorie?** Jawel, deze nieuwe generatie is erg leergierig en ambitieus: de toekomst is belangrijk en school speelt daarin een essentiële rol.

Een ander verschil met voorgaande generaties betreft de manier van leren. De huidige generatie is opgegroeid in een **24/7 informatiemaatschappij**. Een van de belangrijkste gevolgen daarvan is dat kennisautoriteit is weggefallen. Het is niet meer zo dat een naambordje gegarandeerd **respect** oplevert: als dominee, leraar of ouder verdien je niet meer zomaar ontzag toevallig omdat je die rol hebt. Deze generatie eist daadwerkelijke kennis en een ieder die deze kennis echt bezit, verdient respect. Dat maakt de positie van de leraar precair. Was het voorheen nog wel eens mogelijk je leerlingen net een stapje voor te zijn op je vakgebied, nu kun je maar beter goed weten waar je het over hebt. Zo niet, dan prikken je leerlingen daar zo doorheen.

*'Je gaat voor jezelf naar school, je doet het om jezelf te verrijken, om iets te bereiken in je leven'*

*'Dan zeggen ze: zoek 't zelf maar uit. Je hebt mappen genoeg...'*

en ben je het respect verloren. Was bij voorgaande generaties de populaire leraar die hippe jonge leraar die op de hoogte was van de laatste muziekontwikkelingen, nu ben je een populaire leraar als je alles weet van je vak en de laatste ontwikkelingen daarin. Nu krijg je respect als je een heuse vakidoot bent en dat ook nog weet over te brengen.

### **Goed onderwijs?**

In het onderwijs spelen vele actoren een rol: docenten, stagebegeleiders, werkgevers en natuurlijk de leerlingen zelf. Al deze actoren streven in principe hetzelfde doel na: aan het eind van de schoolcarrière is de leerling een zelfstandig opererende volwassene die goed kan functioneren. Privé. Als burger in de maatschappij. Als participant op de arbeidsmarkt. Het middel om dat te bereiken is goed onderwijs. Wat dat begrip inhoudt is niet eenduidig in te vullen. Er is geen blauwdruk, er is geen standaard. Goed onderwijs betekent voor al deze actoren iets anders: voor het bedrijfsleven gaat het om werknemers die goed

inzetbaar zijn, zonder al teveel extra bemoeienis van het bedrijf zelf. Voor de schoolleiding betekent het zoveel mogelijk leerlingen die hun opleiding afronden en een minimale uitval. Voor docenten wil goed onderwijs zeggen dat ze hun vakgebied zo goed mogelijk, maar wel geheel volgens hun eigen voorkeuren, kunnen overdragen. En voor de leerlingen... Tja, wat betekent goed onderwijs nu eigenlijk voor die leerlingen?

*'Je leert je kwaliteiten ontdekken. Wat je sterke en zwakke kanten zijn. Dat is heel belangrijk als je gaat solliciteren'*

*'Onze lessen zijn heel gestructureerd en dat vind ik fijn, want straks in het bedrijf verwachten ze dat ook van ons'*



## De vernieuwing van het mbo

**N**iet alleen de leerling zelf is veranderd. Ook het middelbaar beroepsonderwijs. Het onderwijs voldeed niet meer aan de eisen van deze tijd en de eisen die het bedrijfsleven stelt aan nieuwe werknemers. Daarnaast kostte het steeds meer moeite leerlingen betrokken te houden bij het onderwijs. Voortijdige uitval en spijbelen vormden steeds grotere problemen. Het werd al maar duidelijker dat het 'oude' klassikale onderwijs, gericht op eindtermen, niet meer voldeed aan de eisen van de huidige maatschappij. Vandaar een vernieuwingsproces, waarin niet alleen details en kennis, maar ook **vaardigheden** en **persoonlijke kwaliteiten** belangrijk zijn. Het einddoel? Competente burgers, jonge volwassenen die goed presteren zowel qua werk als privé en aan het eind van hun studie een veel betere aansluiting hebben op de beroepspraktijk of een opleiding een niveau hoger.

**Geen gemakkelijke zaak** Dat dit proces van vernieuwing zich niet zonder slag of stoot voltrekt moge duidelijk zijn. Een type onderwijs dat

eeuwenlang op dezelfde manier was ingericht in een paar jaar transformeren tot een nieuw type is geen gemakkelijke zaak. Het is een veranderingsproces waar alle betrokkenen een nieuwe rol en balans in moeten zien te vinden. Het is bovendien een interactief ontwikkelproces. De vernieuwing is niet door het ministerie van OCW gedictieerd. Het is geen blauwdruk. Elke school is vrij om het onderwijs op een **eigen manier** in te vullen. Sommigen gaan in die

### Waarom vernieuwen? Ofwel, waar doen we het eigenlijk voor?

Zodat een leerling...

...een goede entree kan maken op de arbeidsmarkt

...een reële mogelijkheid heeft tot een succesvolle doorstroming naar het hbo

...een goed burger kan worden die maatschappelijk naar behoren functioneert

...maar ook goed persoonlijk kan functioneren binnen een gezin en een relatie.

*'In het eerste jaar werd alles nog ingepland. Dat voelt veel veiliger'*

*'Structuur moet je zelf creëren. Je hebt dan het gevoel dat je weinig leert in het begin. Maar als je later terugkijkt, zie je dat je onbewust zoveel verder bent gekomen'*

nieuwe methoden en verantwoordelijkheidstoedeling heel ver, bijvoorbeeld in het concept 'natuurlijk leren' of de 'lererwijs-scholen'. Anderen hebben daarin een meer gematigd standpunt en combineren oude, klassikale methoden met andere opties (competentiegericht, projectonderwijs of probleemgestuurd onderwijs). Tot slot is daar nog de eigen context van de school, de regio, de bedrijven in die regio en de eisen die zij stellen aan de school en haar leerlingen.

**Onderwijs als religie** Opleidingen lopen tegen veel onverwachte uitdagingen aan. Interne uitdagingen (verandering doet pijn, mensen willen niet mee in het proces, ouders en leerlingen snappen er niets van), maar ook externe uitdagingen: er is bijna geen onderwerp waar zoveel mensen iets van vinden als van het onderwijs. Het gehele vernieuwingsproces wordt dan ook nauwgezet gevolgd door ouders, maar ook door de media die week na week artikelen wijden aan het nieuwe onderwijs. In positieve, maar ook in negatieve zin. Complicerend in dit gehele proces is de ideologische ondertoon: voor- en tegen-

standers vechten alsof het gaat om Bijbelexegese, en dat terwijl het hier gaat om een zakelijk proces van vernieuwing. Een zakelijk proces waarbij het resultaat staat of valt met organisatie en uitvoering, ongeacht de gekozen didactische vorm.

**Wat houdt de vernieuwing van het mbo (herontwerp) in?**

Herontwerp betekent nieuwe opleidingen maken op basis van een nieuwe, samenhangende, competentiegerichte kwalificatiestructuur. Programmering, inrichting en examinering krijgen daarmee nieuwe vorm en inhoud. Dit nieuwe beroepsonderwijs draait om competenties: beroepsmatige competenties, burgerschapscompetenties en competenties voor persoonlijke ontwikkeling.

Uit: *Opbrengsten uit de experimenten. Praktijkvoorbeelden experimenteerjaar 2005 – 2006.* Procesmanagement herontwerp mbo.

*'Je leert beslissingen af te wegen – voors en tegens – en waarom je die beslissing maakt'*

*'We werken met z'n allen aan een nieuwe vorm van onderwijs'*



## De leerling aan het woord

**H**oe denken leerlingen over de vernieuwing van het mbo? Hoogste tijd om ze dat eens te vragen. De vraag 'Wat is goed onderwijs?' was dan ook een van de vele vragen aan 304 mbo'ers in het grootscheepse onderzoek in het najaar van 2006. En dan niet zomaar leerlingen, maar juist en vooral de leerlingen van opleidingen vanuit geheel Nederland. Een uniek onderzoek, want nog niet eerder zijn leerlingen op zo'n grote schaal ondervraagd in kwalitatief onderzoek. De gekozen vorm is tevens een bijzondere: het onderzoek bestond uit twee delen: een deel vond plaats tijdens een boottocht, het tweede deel vond plaats in zogenaamde versnellingskamers.

**De boot in...** Op vier Oktoberdagen voer een boot in vier verschillende regio's: Rotterdam, Amsterdam, Zwolle en Nijmegen. Tijdens elke boottocht waren zo'n zestig leerlingen aanwezig van ROC's uit de gehele regio. Elk niveau was vertegenwoordigd: van AKA tot niveau 4, autochtoon en allochtoon, van zestien tot vijftwintig (met een uitschieter naar vijfenvieftig jaar oud). Terwijl de boot van wal stak, ging een deel van de leerlingen onder leiding van vier onderzoekers het gesprek aan over school, hun toekomstbeeld en de rol die hun opleiding daarbij speelt. Het andere deel van de leerlingen ging onder begeleiding van een beeldend kunstenaar aan de slag met hetzelfde thema, alleen dan op een visuele manier: zij maakten in groepen kunstwerken. De groepsgesprekken en de creatieve sessies duurden een uur. Na een korte pauze werd er van plaats gewisseld en gingen de pratens met hun handen aan de slag en vice versa.

*'Je kan bij ons komen met alles wat je wilt weten.  
Maar als puntje bij paaltje komt moet je het maar zelf uitzoeken'*

*'We zijn op zoveel punten verder dan andere opleidingen'*

### **...en daarna de versnellingskamer in**

Het tweede deel van het onderzoek vond plaats in versnellingskamers. Begin november 2006 werden in de vier regio's Rotterdam, Amsterdam, Zwolle en Nijmegen, vier versnellingskamersessies georganiseerd met per sessie een twintigtal leerlingen. Deze leerlingen werden via de computer in een digitale discussie ondervraagd. Alle leerlingen kregen een eigen laptop. De vragen werden gesteld via de computer onder leiding van een gespreksleider, de ingetikte resultaten waren direct zichtbaar op een groot scherm. De agenda voor de vragen was opgesteld ter aanvulling en verrijking van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek zoals gehouden op de boottochten.

De focus lag op twee thema's: **de ideale school** en **de eigen ambities** van de leerling (en de rol die school speelt in het verwezenlijken daarvan). Was in het kwalitatieve deel juist bewust gekozen voor groepsgesprekken (school is geen individuele activiteit), in dit deel wilden we meer horen van het individu.

*'Het is zo moeilijk, omdat het zo gemakkelijk is'*

*'De perfecte school, aan ieders mening en verlangen aangepast'*

## De leerling **centraal**

Iedere dag gaat de leerling naar school en doet daar diverse dingen: hij ontmoet zijn klasgenoten of projectgroepleden. Heeft gesprekken met docenten of coaches. Doet projecten met zijn groep. Krijgt soms wel, soms niet echt les. Zit achter de computer. Gaat op stage. Deze leerling weet niet anders dan dat het onderwijs is wat het is. De leerling van nu kan niet zeggen: het onderwijs is veranderd, vroeger was het zus of zo. Hij heeft maar een vaag idee van hoe het vroeger was. Als je dus aan een leerling vraagt om zijn of haar opleiding te beoordelen, zal die beoordeling ook niets te maken hebben met een vergelijking van toen en nu, oud en nieuw, fout en goed.

**School is de werkelijkheid van alledag**, geen abstract begrip, geen geleefde ideologie. Niets hoog in de boom, maar gewoon *down to earth* school. Projecten draaien, tentamens maken, klasgenoten, leraren, goede cijfers halen – de dagelijkse praktijk biedt al uitdagingen genoeg.

Dat neemt niet weg dat leerlingen voldoende over school te zeggen hebben. Uiteraard is dat zo. Leer-

lingen van nu klagen net zo hard over school als voorgaande generaties. Docenten zijn nog steeds stom, lessen zijn nog steeds achterlijk. Het is nog altijd belachelijk dat je dit moet leren terwijl op het tentamen andere dingen worden gevraagd. De boeken slaan nog steeds nergens op, et cetera. Deze klachten zijn bekend en van alle tijden.

**Luid en duidelijk** Toch zijn daar klachten bij gekomen. Anders dan vroeger nemen we deze klachten wel serieus. We moeten ook wel. We hebben namelijk het onderwijs veranderd op basis van een aantal vooronderstellingen, we hebben experimenten ingericht om te kijken hoe dat anders ingerichte onderwijs werkt. Nu krijgen we daarvan de resultaten binnen. Luid en duidelijk.

**Luisteren naar proefkonijnen** Net als met de klachten uit de vorige eeuw wil dat niet zeggen dat klachten altijd betekenen dat het dan

*'Je leert niet zomaar iets omdat het moet, maar echt als het nodig is'*

*'Ze geloven je pas als je het briefje laat zien waarop staat wat je kan'*

ook slecht is. Hoe serieus we de klachten ook moeten nemen, het simpele feit dat er geklaagd wordt, is niet voldoende. Wel moeten we alle klachten uitgebreid tegen het licht houden en kijken of ze gegrond zijn. **Hoeveel gaat om waarheid en hoeveel om het geklaag zelf?** Sterker nog: als je meer dan honderdduizend leerlingen in een experiment betreft, dan is het aan te bevelen serieus naar deze proefkonijnen te luisteren. Want zij maken het mee en kunnen vertellen over hun dagelijkse praktijk.

Over het algemeen valt dan een aantal zaken op: onze mbo'ers zijn verbaal en communicatief bijzonder vaardig. Niet alleen de niveau 4 leerlingen. Ook de AKA-leerlingen kunnen precies vertellen wat ze wel willen en wat ze niet willen. Daarnaast zijn ze meer betrokken dan ooit bij hun school en onderwijs. Dat is nieuw: de huidige leerling vindt **school belangrijker dan ooit**, vindt goed onderwijs belangrijk en alles wat hij of zij daar leert ook.

**Experimentbewust** Tot slot valt op dat deze leerlingen verdraaid goed weten dat ze in een experiment zitten, ook al kunnen ze hun type onderwijs niet vergelijken met het onderwijs dat de leerlingen in de jaren tachtig of negentig hadden. Ze weten het en kunnen daar ook alles over vertellen. Bijvoorbeeld over hoe hun type experiment eruit ziet. Wat er van ze verwacht wordt en wat zij daarin verwachten van de andere leerlingen. Wat goed werkt, maar vooral ook wat niet goed werkt – let wel, het zijn en blijven nog steeds leerlingen en klagen hoort daar dus bij.

De leerling van nu is ambitieus, maar wil vooral **veel bereiken op persoonlijk vlak**: jezelf worden, weten wie je bent, doen wat je wilt en wat je goed kunt. Om die ambities te kunnen bereiken is school niet absoluut noodzakelijk. Met name doorzettingsvermogen zien de leerlingen als bijzonder belangrijk: jij bent per slot van rekening verantwoordelijk voor je eigen succes.

*'Ik wil niet in de fabriek staan aan de lopende band.  
Ik wil doen wat ik leuk vind en daar heb je school voor nodig'*

*'Ik wil succesvol zijn in alles wat ik doe en ga doen'*



De leerling van deze tijd is dan ook bijzonder betrokken bij zijn eigen onderwijs, vindt zijn of haar toekomst erg belangrijk en kan haarfijn uitleggen waarom het onderwijs van nu daar wel of niet goed in past. Anders dan voorgaande generaties leerlingen hebben de scholen nu met mondige, communicatief vaardige leerlingen te maken. De leerling is plotseling een klant geworden waar je rekening mee moet houden. Ze zijn geen willoos object meer van onderwijs, maar een oprechte leerling, die zich het onderwijs toeieigent en daar zo zijn eigen mening over heeft. Reden temeer om ze volstrekt serieus te nemen.

#### **Wat is nodig om je ambities te bereiken?**

##### **In volgorde van belangrijkheid:**

- doorzettingsvermogen
- 100% inzet
- passie
- support van familie, vrienden en een school waarbij je leert hoe het er in het bedrijfsleven aan toe gaat
- zelfmotivatie
- een mix van veel werkvormen (afwisseling en combinatie van praktijk- en theorielessen, opdrachten in het Open Leercentrum; werken in en aan projecten en stages
- goede begeleiding van de docenten
- werkervaring zodat je de richting leert kennen die je in wilt gaan in dit leven
- diploma(s)
- eigen verantwoordelijkheid (leren door zelf te ontdekken)
- een goede gezondheid
- liefde
- startkapitaal

*'Ik wil alle potenties, die ik denk in me te hebben, er uit halen'*

*'Ik wil een ideale baan die bij mij past. Die baan wil ik kunnen combineren met mijn gezin. Ik wil genieten van het leven'*

## Hoe zit dat dan met die **experimenten**?

**Z**oals gezegd bevinden zo'n **100.000 mbo-leerlingen** zich op dit moment in experimentele opleidingen. Dat worden er in de komende jaren alleen maar meer. Deze experimenten zijn op verschillende manieren ingericht. Het basisconcept staat overeind, de nieuwe kwalificatiestructuur blijft de basis, maar verder is elke school vrij de opleiding in te vullen. Dat is logisch, want elk beroep stelt zijn eigen eisen aan haar toekomstige werknemers en daarmee dus ook aan de inrichting van dat beroepsonderwijs. Dat betekent dat de leerlingen tijdens het onderzoek met elkaar in gesprek raakten over hun type experiment, daarbij elkaar verbaasden en elkaar jaloers maakten. Het omgekeerde gebeurde ook: de hele groep kreeg medelijden met sommige leerlingen die het minder goed getroffen hadden.

De besproken experimenten waren dan ook bijzonder **divers van aard**. Er waren de experimentele opleidingen waarbij de leerlingen van tevoren op de hoogte waren gesteld dat zij onderdeel uit gingen maken van een experiment. Ze moesten een verklaring ondertekenen waarbij werd aangegeven

dat het om een experiment ging. Dat zoals gebruikelijk bij experimenten niet altijd alles even soepel zou verlopen. Dat de leerling daarvoor begrip moest hebben en dat de leerling altijd bij die en die terecht kon voor hulp of vragen. De leerling zette hieronder een handtekening, als in een contract, en wist waar hij of zij aan begon. Aan de andere kant van het spectrum vertelden leerlingen dat zij geen idee hadden dat de door hen gekozen opleiding een experimentele was: zij wilden gewoon een studie tot een bepaald beroep en kwamen er tijdens de opleiding op een niet zachtzinnige manier achter dat het om een experiment ging.

### Leerlingen in de experimenten:

Studiejaar 2004/05: 9.634

Studiejaar 2005/06: 43.599

Studiejaar 2006/07: 103.603 (ongeveer 25% van het totaal)

De verwachting voor studiejaar 2007/08 is dat er een verdubbeling plaatsvindt.

*'Als je geen zin hebt om te leren, mag je bij ons weggaan.  
Daar mag je dan zelf over beslissen'*

*'Het voelt wel alsof je aan het zwemmen bent, maar je komt er uiteindelijk altijd uit'*

## Pionier of proefkonijn?

**L**eerlingen hebben bijzonder goed door dat ze zich in een experiment bevinden. Of het is ze expliciet verteld, of ze kwamen erachter. Dit roept een **dubbel gevoel** op bij de leerlingen. Dat van trots: 'Wij zijn pioniers, zonder ons kunnen ze geen nieuwe opleidingen maken' en dat van slachtoffer: 'Wij lijken wel proefkonijnen'.

**De proefkonijnen** Degenen die zich slachtoffer voelen, voelen zich benadeeld door het systeem, de docenten en de manier waarop de opleiding is georganiseerd. Zij voelen zich onzeker en hebben in hoge mate last van de chaos. Dit levert forse kritiek op, waarbij er in niet mis te verstane bewoordingen wordt afgerekend met het systeem, de docenten, het type onderwijs tot aan de faciliteiten toe. Zij zeggen letterlijk: **'Wij zijn de proefkonijnen'**. Zeker als de leerlingen van tevoren niet wisten waar ze aan begonnen, geen voldoende informatie hadden of misschien zelfs de impact van hun keuze niet hadden gerealiseerd, is dat effect alleen maar sterker. 'Ik heb toch geen keuze' is dan het gevoel.

**De pioniers** Daarnaast zijn er ook leerlingen die weten dat ze proefkonijn zijn, die in dezelfde bewoordingen praten, die dezelfde kritiek uiten, maar die er trots op zijn dat zij de weg mogen bereiden voor nieuwe generaties studenten die na hen de opleiding zullen volgen. Deze groep is **trots op hun pioniers- en voortrekkersrol**. De kritiek is niet minder, maar zij zijn toegeeflijker en begrijpen de chaos beter. Zij zijn over het geheel genomen positiever over wat ze meemaken. Zij zien meer de mogelijkheden van het nieuwe systeem. Zitten meer in die experimenten die net wat beter zijn uitgedacht en georganiseerd. Zij hebben vaak van tevoren verklaringen moeten ondertekenen waarin staat dat ze leerlingen zijn aan een experimentele opleiding en daarbij begrip moeten opbrengen voor de eventuele fouten die er worden gemaakt. Degenen die zo'n verklaring hebben moeten ondertekenen hebben ook daadwerkelijk meer begrip. Zij zijn immers vooraf gekend in het proces, waardoor ze zich meer meester van de situatie voelen. Deze leerlingen zijn geen willoos slachtoffer van een keuze die achteraf verkeerd bleek te zijn en waar ze geen invloed op kunnen uitoefenen.

*'Het lijkt wel of we in een experiment zitten of zo'*

*'Eigenlijk hadden ze gewoon nog even twee jaar moeten wachten, alles goed met elkaar op een rijtje moeten zetten en alles zo organiseren dat alles wel goed functioneert'*

*'Zonder ons zou het ze nooit  
lukken. Ze hebben ons juist nodig  
om de fouten uit het systeem te  
halen, zodat de volgende jaren  
wel goed gaan werken'*

## What's the verdict?

**H**et uiteindelijke doel van dit onderzoek is de balans opmaken van twee jaar experimenten in het mbo. De ultieme vraag is uiteraard: **zijn we op de goede weg?** Doen we wel het goede? Is de vernieuwing een succes of kunnen we beter terug naar af? Uiteraard is het antwoord niet zo simpel als we zouden willen:

**Ja:** competentiegericht onderwijs werkt...

**Maar:** er valt nog heel veel te verbeteren, aan te passen, bij te sturen in randvoorwaardelijke zin.

### **Ja: competentiegericht onderwijs werkt...**

Laten we maar met de deur in huis vallen met het goede nieuws: geen enkele leerling wil terug naar het oude systeem. Ondanks alle kritiek. Ze zien dat **'alles beter is dan het oude'**: weer terug het klaslokaal in en dan de gehele dag theorieles door een leraar die voor een klas staat, zien ze niet als wenselijk.

Het belangrijkste vinden de leerlingen dat ze in dit systeem leren **wie ze zelf zijn en wat ze wel en niet kunnen**. Ze zien school als een goede

voorbereiding op wat daarna komt. Maar de leerling moet het ook zelf doen. Immers: als je het niet zelf weet, hoe kan de school je dan helpen? De belangrijkste reden dat ze niet terug willen naar het oude systeem heeft te maken met de geleerde competenties: ze kunnen zich niet voorstellen dat je géén competenties leert. Deze zijn nu juist zo belangrijk in het vervolg op school, je werk en je latere leven. Ofwel, voor de huidige leerling is het onvoorstelbaar iedere dag naar school te gaan, les te krijgen, veel te leren, en dan geen aandacht te besteden aan competenties. Ondanks alle kritiek is in ieder geval duidelijk dat het onderwijs met de vernieuwing in de goede richting zit en aansluit bij deze generatie leerlingen en diegenen die nog gaan komen. Neemt niet weg dat er nog veel te verbeteren valt, zoals we verderop uitgebreid beschrijven.

### **Competenties: meer dan school alleen**

Hoe het systeem ook is ingericht, de basis ligt uiteindelijk bij de competenties die de leerlingen in deze nieuwe vorm van onderwijs leren. Alle leerlingen uit de experimenten hebben dan ook in meer

*'Dat experimentele onderwijs werkt toch wel, ook al zijn er veel nadelen'*

*'Je doet kennis op, maar ook zelfkennis en mensenkennis.  
Je ontdekt wat je wilt worden'*

of mindere mate te maken met deze competenties. In sommige gevallen hebben ze dat nauwelijks door. Ze leren samenwerken, communiceren, maar ze weten niet dat dit onder de noemer van competentiegericht valt. Andere leerlingen weten dat heel goed en kunnen lijsten opdreunen van competenties die ze moeten verwerven. Het aantal en de soort competenties zijn niet uniform georganiseerd per opleiding. Daarom hebben sommige opleidingen een lijst van twintig basiscompetenties en staat bij andere opleidingen de teller op meer dan driehonderd (onderverdeeld in basis- en beroepsgerelateerde competenties).

Als **kerncompetenties** worden de volgende door de leerlingen aangegeven:

- samenwerken
- communiceren
- zelfstandig werken
- gedisciplineerd werken
- problemen oplossen
- plannen en organiseren
- zelfvertrouwen

Leerlingen geven aan deze competenties goed te leren. Ondanks alles wat er zoal misgaat bij de experimenten. Er is veel aandacht voor deze competenties, in welke vorm dan ook. De leerlingen worden daar ook op beoordeeld. Ze vinden het enorm belangrijk deze competenties te leren. Zij zien deze vaardigheden als een noodzakelijke voorbereiding op de toekomst, de maatschappij en het werkende leven. Als je niet kunt samenwerken, niet kunt plannen en organiseren, niet kunt communiceren, dan kom je nergens, is het algemeen gedeelde gevoel.

### **Competenties: onverwachte effecten**

Het competentiegericht onderwijs heeft een aantal onverwachte effecten: de leerlingen leren en gebruiken de competenties en incorporeren deze in hun gehele leven; de belangrijkste competentie (leren dat je zelf verantwoordelijk bent) leren ze doordat het systeem slecht functioneert. We zien dat dankzij de geleerde competenties de leerlingen over het algemeen **ondernemender** worden. Tot slot hebben we sterke aanwijzingen gekregen dat de leerling die zich de basiscompetenties eenmaal eigen

*'In de werkelijkheid moet je ook alles zelf doen.  
Als je het nu leert ben je al een heel stuk verder'*

*'Als je maar kunt reflecteren, kun je zo alle competenties afvinken'*



heeft gemaakt, een **stevigere basis** heeft voor de theoretische kennis.

### 1. Competenties zijn voor het leven

Leerlingen zien de geleerde competenties als levenscompetenties: vaardigheden die vereist zijn voor alle onderdelen van het leven. Goed communiceren stopt niet bij de poort van de school. Dat doe je ook met je vrienden en je familie. Feedback geven doe je niet alleen aan medeleerlingen, maar ook aan alle anderen met wie je omgaat. Plannen en organiseren geldt niet alleen voor de projecten op school, maar voor het totale pakket aan dingen die je zoal doet. In je bijbaan. Op de sportclub. Enzovoorts.

Het duidelijkst kwam dit naar voren in de versnelingskamersessies. Op de vraag 'Wat is je ambitie?' was **'zijn en worden wie je bent'** het meest gegeven antwoord. Op de vervolgvraag 'Wat is nodig om dat te bereiken?' werd veelal geantwoord: doorzettingsvermogen. De leerlingen zien zichzelf als enige verantwoordelijk voor hun eigen succes, hun eigen geluk, het kunnen realiseren van de eigen ambities. Pas daarna volgden termen als: motivatie

van jezelf en van anderen (vrienden, familie, ouders). Uit dit soort antwoorden blijkt dat competenties geleerd worden als levensvaardigheden. Geleerde competenties blijven niet beperkt tot de schoolbanken. Het transformeert jongeren van pubers tot zelfstandig denkende jonge volwassenen die weten wat ze willen, hoe ze dat willen bereiken en wat ze daarvoor nodig hebben. Bij die jongeren bij wie dat effect niet zichtbaar is, zie je wel dat ze in ieder geval worden gedwongen om na te denken over zichzelf en over hun toekomst. In feite zie je dat jongeren nu al leren wat wij volwassenen later in ons leven leren in dure managementcursussen (of bij de psycholoog op de bank).

### 2. Ik moet het dus zelf doen

Een ander effect van competentiegericht onderwijs is dat leerlingen gedwongen worden een **mentale switch** te maken: van jongeren die verwachten dat school alles voor hen regelt tot jongeren die beseffen dat zij zelf verantwoordelijk zijn en het zelf moeten doen. In een situatie waarin slecht wordt gecommuniceerd, die slecht is georganiseerd – chaos! – worden jongeren geleerd te communiceren, te organise-

*'Meestal doe je wat en zoek je later de competentie erbij'*

*'Eigenlijk moet je competenties al op de basisschool leren'*

ren, te plannen. Zij kijken vervolgens om zich heen en gebruiken deze aangeleerde competenties binnen de schoolpraktijk. Dankzij de slechte structuur leren zij **structuur** aanbrengen, dankzij de slechte communicatie leren zij communiceren. Leerlingen realiseren zich al vroeg dat het op henzelf aankomt, dat zij de enigen zijn die er een succes van kunnen maken. Want van de school zelf hoeven ze dat meestal niet te verwachten. Dus organiseren ze bijvoorbeeld zelf hun eigen workshops, begeleiden lagerejaars leerlingen, geven hun docenten feedback (of kritiek, hoe je het noemen wilt) en beschouwen het gegeven onderwijs als een probleem dat binnen probleemgestuurd onderwijs opgelost dient te worden. Ofwel een slang die zichzelf in de staart bijt.

### 3. Ik ga later ondernemen

Veel leerlingen gaven aan later een eigen bedrijf te willen beginnen. De leerling van nu is ondernemer dan vroeger. Dit is een effect van een onderwijsstelsel waarin je geleerd wordt het beste uit jezelf te halen. Je sterke kanten te leren kennen en te benutten. Je zwakke kanten en valkuilen te leren herkennen en er mee te dealen. Dit neemt angst

weg en zorgt voor een realistischer invulling van ambities. Veel leerlingen zijn hier al mee bezig door hun bijbaantje zorgvuldig te kiezen: of ze werken bij hun ouders in de zaak of in bedrijven die ze later zelf zouden willen runnen. Opvallend is dat leerlingen weinig angst hebben om voor zichzelf te beginnen. Ook al zit er een aantal tussen dat met name het financiële risico te groot vindt, de meesten met ondernemersplannen zien dat risico als noodzakelijk. Zij verwachten met behulp van een startkapitaalje en de steun en motivatie van familie en vrienden een heel eind te kunnen komen. 'Het ligt aan jezelf als iets een succes wordt of niet' is daarmee de basishouding van veel leerlingen geworden. Falen ligt uiteindelijk dus niet aan anderen, of aan school of slechte docenten of vervelende ouders. **Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen succes**, dus je kunt het niemand kwalijk nemen als het mislukt.

### 4. Ik kan meer theorie aan en wil dat ook

Het aanleren van de basiscompetenties maakt de leerlingen al vroeg tot op zekere hoogte volwassen. Zoals gezegd denken ze na over zichzelf. Leren

*'Je plant zelf in wanneer je wilt werken aan je projecten.  
Als je dat niet goed doet, kom je daar vanzelf achter'*

*'Ik wil eerst mijn diploma halen en dan een hotelketen of groothandel opzetten'*

zichzelf kennen. Leren wat ze wel en niet belangrijk vinden in dit leven, nu en later. Het lijkt er sterk op dat dit een dusdanig stevige persoonlijke basis biedt, dat veel onzekerheid wordt weggenomen of wordt uitgesloten. Leerlingen die deze basis eenmaal hebben, geven allemaal aan meer te willen leren. Meer theorie te willen. Meer te willen weten van de richting die ze hebben gekozen, van die richting waar ze goed in (blijken) te zijn. Als de vaardigheden eenmaal geleerd zijn, willen ze hun hersenen vullen met kennis. We hebben dan ook sterke aanwijzingen gekregen dat ze meer dan vroeger **kennis** wensen, maar ook aankunnen qua mentale capaciteit. Dat komt door die stabiele basis, gevormd door het aanleren van de basiscompetenties.

**Schoolcompetenties** Docenten daarentegen behandelen competenties niet als levenscompetenties, maar als een vak op school: schoolcompetenties. Op school leren de leerlingen hoe ze goed moeten communiceren. Wat ze daarbuiten doen, moeten ze zelf weten. Die activiteiten spelen geen rol in de schoolpraktijk. Geleerde competenties op

andere plekken dan school, zoals in de genoemde bijbaantjes of op de sportvereniging, zijn volgens de leerlingen **niet overdraagbaar** naar school en leiden niet tot bijvoorbeeld vrijstellingen. Voor de leerling is dit onbegrijpelijk: hoe kan een vaardigheid die je ergens leert niet meegenomen worden naar een andere plek? Een eenmaal verworven vaardigheid hoort bij jouw persoonlijke ontwikkeling en kun je niet loskoppelen van jezelf.

Docenten beschouwen competenties echter als vaardigheden die geleerd moeten worden: op school, in een vooraf afgesproken vorm, op een vooraf afgesproken tijdstip. De docenten zelf hoeven zich die competenties niet eigen te maken. Dat betekent in de praktijk dat de leerlingen leren communiceren en dat van de weeromstuit loslaten op alles en iedereen. Dus ook op de docent. Sterker nog, de leerling verwacht van alle leraren dat zij die competenties, die vaardigheden, hebben ontwikkeld. Is dat niet zo? Dan valt een docent door de mand en verliest daarmee het respect van de leerlingen.

*'Wij hebben sowieso zelf geen boeken. We hebben een bibliotheek waarin alle boeken staan en die pak je erbij als je die nodig hebt'*

*'Het is hier rommelig'*

### **Maar: er valt dus nog heel wat te verbeteren!**

Leerlingen hechten een enorm belang aan competenties en ondersteunen het competentiegericht onderwijs. Al deze positieve effecten ten spijt, is het zeker niet allemaal halleluja. Sterker nog: de leerlingen hebben kritiek en zijn absoluut niet zachtzinnig in hun beoordeling van hun eigen school en opleiding. De kritiek richt zich met name op de **randvoorwaardelijke aspecten**: structuur, organisatie, content en de geboden faciliteiten. Wil de transformatie een succes worden, dan moeten deze punten aangepakt worden.

De kritiek richt zich vooral op de volgende punten:

- Het gebrek aan **structuur**: geen roosters, veranderende roosters, onduidelijke of geen afspraken, chaos, uitvallende lessen, onduidelijke invulling van de lessen.
- Het gebrek aan **content**: te weinig theorie, te weinig talen, te weinig vakken, geen boeken.
- De **onzekerheid** over alles wat er gebeurt, nog gaat gebeuren, over dat wat van ze verwacht wordt door de docenten, de opleiding maar ook door de stages.

- Het gebrek aan **begeleiding**: geen goede begeleiding van mentoren, docenten die zich niet laten zien, geen tijd voor ze hebben of het zelf ook niet weten.
- Het gebrek aan **beloning** voor individuele prestaties: door het continu moeten werken in groepen en de bijbehorende groepsbeoordelingen is er maar weinig ruimte voor individuele prestaties en beoordelingen.
- Het gebrek aan **faciliteiten**: geen of te weinig computers; boeken die veelal wel aangeschaft moeten worden maar niet gebruikt worden.

### **'Het is hier een zootje'**

Alle experimentele opleidingen zijn op eigen wijze ingericht. Daaronder zitten enkele positieve uitschieters. Zo zijn er de opleidingen waarbij de leerlingen elk met eigen laptop hun opdrachten vinden op de harde schijf en zo hun portfolio digitaal kunnen bijhouden. De leraren zitten in een eigen kamer naast het lokaal van de leerlingen en zijn beschikbaar voor vragen en begeleiding. Aan de andere kant van het spectrum zijn er experimenten die uitmonden in totale chaos. Waarbij zowel leerlingen als leraren

*'Je moet jezelf maar zien te redden'*

*'Je zit uren te wachten, maar er gebeurt niets. Onze opleiding zou september beginnen maar we zijn nu twee maanden verder voor we beginnen'*

geen enkel idee hebben van wat er van hen wordt verwacht. Het komt regelmatig voor dat leerlingen en leraar bij elkaar in de klas zitten, waarbij de leerling vraagt: 'En, wat gaan we doen vandaag?' en de leraar antwoordt: 'Tja, wat wil je doen vandaag?' De leerling, die op dat moment geen vraag heeft en bovendien verwacht instructie te krijgen, gaat weer zitten. Beiden verlaten na een uur of wat teleurgesteld het lokaal, want niemand heeft gedaan of geleerd wat hij of zij zou willen.

Het grootste deel van de klachten van de leerlingen heeft dan ook te maken met de **structuur** en de **organisatie** van de experimentele opleidingen. Met name die opleidingen die zich kenmerken door een gebrek aan structuur moeten het ontgelden. 'Het is een grote puinhoop' hoor je dan leerlingen zeggen. 'Niemand weet wat we moeten doen. Niemand weet wat we volgende week, laat staan volgend kwartaal gaan doen.' Niet alleen zitten er opleidingen tussen waarin de chaos regeert, ook onverteerbaar vinden de leerlingen tussentijdse wijzigingen. 'Op het rooster stond dat we Duits zouden krijgen als vak, daar moesten we ook boeken voor

kopen. Bleek in de derde week dat Duits plotseling van het rooster was verdwenen! Kregen we dat niet meer! Hadden we ook die boeken voor niets gekocht...' Plotselinge, onaangekondigde roosterwijzigingen, opleidingen die halverwege het jaar veranderen van focus, niet weten wanneer je precies stage moet lopen. Hoe lang die stage gaat duren. Wie verantwoordelijk is voor het vinden van de stage. Met wie je dan tijdens je stage contact moet onderhouden... Het zijn allemaal grote bronnen van onzekerheid voor leerlingen.

### 'We leren helemaal niets'

Het nieuwe systeem kenmerkt zich vaak door het grotendeels wegvallen van de formele instructie door de leraren. Dit is een van de belangrijkste klachten van de leerlingen. Niet alleen voelen ze dit als een gemis, ze merken ook aan den lijve dat het een gemis is. Leerlingen gaan op stage en komen er op dat moment achter dat ze niet genoeg weten, dat ze te weinig theoretische bagage hebben. Dit gevoel van gemis leidt tot onzekerheid, met name ook in hun beeld over de toekomst. Het merendeel van deze mbo-leerlingen van elk niveau zou wel willen

### 'We leren helemaal niets'

*'Ik schaamde me dood toen ik op stage ging en bleek dat ik nog niets wist! Hadden ze me dat op school niet allemaal kunnen leren? Dan vraag ik me toch echt af wat ik op school doe'*



doorstuderen op het hbo of naar het volgende opleidingsniveau willen doorstromen, maar is bang dat ze daarvoor 'te licht' zijn. De leerlingen die naar het hbo willen verwachten dat het hoger beroepsonderwijs veel zwaarder is. Dat ze daar veel meer theorie zullen krijgen. Ze zijn kortom **bang de aansluiting te missen**.

Wat leerlingen wensen is meer theoretische bagage, al dan niet op een klassikale manier gegeven. Ze willen een **echt vak leren** en in hun ogen hoort bij een vak ook vakkennis. Dat mogen ze dan gerust 'saai' noemen, maar ze ervaren het wel als broodnodig. 'Daarom ga ik toch ook naar school? Daar leer ik dingen die ik later nodig heb.' Op de vraag wat voor vakken ze nu missen, noemen ze, los van specifieke beroepsgerelateerde vakken, met name de talen. Het taalonderwijs wordt veelal gezien als erg slecht. Vooral de Open Leercentra komen er bekaaid van af. Engels, Duits, Frans: deze talen worden gevoeld als een gemis en willen de leerlingen graag leren. Vooral de grammatica, de regels. Niet alleen het beetje Engels dat je gebruikt binnen de context van een bepaald project.

Wat doen leerlingen als ze echt het gevoel hebben dat ze een vak missen? Zelf een workshop organiseren! Ze vragen dan docenten en mensen uit de praktijk met de vraag of deze een workshop willen geven en benaderen geïnteresseerde medeleerlingen. Ze regelen zo zelf de instructie: als de school dit niet voor ons regelt, dan doen we het zelf wel. Uit ons onderzoek blijkt ook dat leerlingen positief staan tegenover de mogelijkheid vanuit de school workshops op aanvraag te krijgen. Dat beantwoordt aan de behoefte om het onderwijs flexibel in te zetten en op aanvraag te kijken wat er nodig is om te weten.

#### **'Waar zijn die docenten?'**

De docent heeft het in dit nieuwe systeem zwaar. Waar de leerlingen zich allerlei competenties eigen maken, worden docenten genadeloos beoordeeld volgens deze zelfde competenties. De leerlingen constateren dan ook dat zij – de docenten – die competenties niet bezitten. Leraren kunnen niet samenwerken, communiceren, plannen en organiseren. Laat staan dat ze tegen kritiek kunnen. Terwijl de leerlingen worden geacht al deze competenties te leren en dat ook in grote mate aan het doen zijn.

*'Ik ben nog jong, ik kan nu nog niet weten wat ik later nodig ga hebben. School moet dat voor mij bepalen en me die vakken leren'*

*'Dan wil ik Engels leren, moet ik een beetje voor zo'n computer hangen en daar tegenaan praten... alsof ik zo Engels kan leren zeg! Ik ga toch niet tegen een computer praten, ik kijk wel uit!'*



Met name communiceren is een **slecht ontwikkelde competentie** onder leraren, die juist door de leerlingen enorm ontwikkeld is.

Problemen kunnen vermeden worden. Zolang de leraar maar zichtbaar aanwezig is, goed is in zijn vak, aanspreekbaar op elk moment en – heel belangrijk – meegaat in het collectieve leerproces, ofwel inderdaad wel communicatief is. Een goede leraar is een leraar die 'het **goede voorbeeld** geeft'. Die al die competenties belichaamt. Die zijn vak kent en die aanspreekbaar is. Leraren die het laten afweten, nooit te vinden zijn, geen idee hebben wat ze met dit alles aanmoeten, zijn volgens de leerlingen de 'rotte appels die het voor de rest verzieken en het waarschijnlijk nooit meer zullen leren.'

Leraren spelen in het vernieuwingsproces volgens de leerlingen soms ook een dubieuze rol: ook zij hebben geen idee wat er allemaal gaat en moet gebeuren. 'Ik weet het ook allemaal niet,' is een verzuchting die velen horen van hun docenten. Als de leraren dan ook nog niet beschikbaar zijn voor het mee helpen uitzoeken van wat er dan allemaal wel

moet gebeuren, is het respect voor die leraren en tevens voor de opleiding verloren gegaan. Leerlingen hebben een dringende behoefte om te weten wat er vandaag, morgen, deze week, de komende weken gaat gebeuren. Zodra daar **duidelijkheid** in is, is er verder niet zoveel aan de hand. Een gesprek met een mentor waarin deze zaken aan de orde komen, zou daarin al een stuk helpen. Veel leerlingen hebben echter nog nooit de mentor die hen is toegewezen persoonlijk ontmoet.

#### **'Wat stelt mijn diploma nou voor?'**

De leerlingen kunnen verbaal heel vaardig vertellen over het hoe en wat van hun dagelijkse schoolpraktijk, wat ze daar meemaken en hoe ze dat meemaken. Uit de verhalen wordt duidelijk dat weliswaar geen van de leerlingen terug zou willen naar het oude systeem, maar dat de manier waarop het systeem nu is georganiseerd niet goed werkt voor een aantal leerlingen. Er zijn leerlingen die buiten de boot vallen, die niet de vereiste aanpassing kunnen maken om goed om te gaan met de eisen die dit systeem stelt aan de leerlingen zelf. Met name op de lagere niveaus zie je dat leerlingen moeite heb-

*'Of de docenten zijn er niet, of ze hebben geen tijd'*

*'Ik onthoud pas iets als iemand iets tegen me zegt. Als ik het alleen moet lezen, vergeet ik het. Ik mis de ondersteuning van de leraar dan'*

ben met het gebrek aan structuur en organisatie. Zij vallen daarmee tussen de wal en het schip: ze hebben niet de kracht om hier zelf mee te dealen, ze verwachten van school dat zij de zaken voor hen op een rijtje zet en als de school dat laat afweten, haken ze af. Deze groep valt op te vangen door de organisatie van het experiment goed aan te pakken, hen van hun onzekerheid af te helpen door duidelijke verwachtingen te communiceren.

Aan de andere kant zijn er de leerlingen voor wie het systeem minder goed functioneert, die qua karakter individualistischer zijn en meer prestatiegericht. Een bijna noodzakelijk gevolg van projectgestuurd onderwijs waarin de competentie **samenwerken** een grote rol speelt is dat bijna alle projecten in groepsverband worden gedaan. Dit heeft tot gevolg dat ze heel goed leren samenwerken, maar last hebben van elkaar en van het gebrek aan erkenning voor de individuele prestatie. Zeker ook omdat de groep als geheel een beoordeling krijgt, waardoor de beoordeling van de individuele leerling afhangt van de prestatie van diens groepsleden. Dit heeft een enorme groepsdruk tot gevolg: het overgrote deel

van de leerlingen oefent druk uit op medeleerlingen om ook te presteren. Er is erg weinig begrip voor lanterfanter en spijbelaars en de tolerantie die er in het begin van het jaar nog wel is, verdwijnt in de loop van het jaar helemaal.

In sommige experimenten is dit tot beleid gemaakt: daar moeten de leerlingen solliciteren op projecten. Als ze worden aangenomen ondertekenen ze een contract waarin ze aangeven hun best te doen. Op basis van dat contract kunnen ze de groep uit gezet worden... En ja, dat gebeurt dan ook. Zonder pardon wordt iemand die niet presteert en daarmee het resultaat van iedereen onderuit haalt, uit de groep verstoten. Als dit een aantal keren gebeurd is, krijgt zo iemand een reputatie en kost het diegene naarmate het jaar vordert steeds meer moeite om nog aansluiting te vinden bij groepen. De meeste leerlingen kiezen dan eieren voor hun geld en besluiten zich toch maar in te zetten, of haken helemaal af. In de experimenten waarbij dit niet bij contract is geregeld moeten de leerlingen het onderling uitvechten. De competentie **'feedback geven'** wordt goed geleerd, maar leidt wel tot veel stress omdat de

*'Mijn medeprojectleden lopen de kantjes er vanaf en daar heb ik last van'*

*'Toen ik vroeg waarom we een boek Duits moesten kopen terwijl het nergens op het rooster voorkwam werd me verteld dat ik gewoon zelf het boek maar moest gaan leren! Alsof ik daar zin en tijd voor heb!'*

leerling zijn of haar eigen medeklasgenoten moet beoordelen.

Aan de andere kant remt het ook de motivatie: waarom zou je als leerling zo hard je best doen als je projectgroepleden dat niet doen? Je merkt toch niets van je eigen inzet in de beoordelingen. Ambitieuze leerlingen zullen nooit verloren gaan. Daarom is het voor een school goed eens te overwegen om individuele prestaties en daarmee beoordelingen weer terug te laten keren.

#### **'... dan ga je maar weer naar huis'**

Een andere klacht betreft de faciliteiten. In deze nieuwe vorm van onderwijs zijn faciliteiten nodig en deze zijn bijzonder wisselend georganiseerd per school en opleidingstype. Er zijn scholen die veel geïnvesteerd hebben in computers. In ruimtes waarin de docenten zichtbaar aanwezig zijn voor de leerlin-

gen. In manieren om de leerlingen zo goed mogelijk te helpen hun projecten te doen. Er zijn echter ook voldoende scholen waarbij de **faciliteiten** hopeeloos achterlopen. Dit leidt tot grote ergernis onder de leerlingen, die dan ook jaloers de verhalen aanhoren van opleidingen waar iedere leerling zijn eigen laptop heeft.

Waar de meeste leerlingen ernstig over vallen: geld. Veel leerlingen moeten zelf de eigen opleiding bekostigen, of tenminste de boeken ervoor aanschaffen. Het komt echter maar al te vaak voor dat ze veel geld hebben gestoken in boeken die niet worden gebruikt, waarvoor de vakken halverwege het jaar worden afgeschaft, of waarvan ze geacht worden zelf het boek maar te lezen. Dat doet geen enkele leerling.

*'We moeten altijd en altijd in groepen werken. Als iemand dan niet zijn best doet heeft de hele groep daar last van'*

*'Wij krijgen geen cijfers meer en dat vind ik jammer, dan zie je helemaal niet terug hoe je het zelf hebt gedaan'*

**Volgens de leerlingen:**

**positief aan nieuwe systeem**

- competenties: je leert samenwerken, communiceren, plannen en organiseren;
- je moet het zelf doen;
- je leert wat je het beste kan;
- je leert doorzettingsvermogen;
- docenten die zelf het goede voorbeeld geven qua competenties;
- docenten uit het bedrijfsleven die veel voorbeelden kunnen geven en veel hebben meegemaakt;
- docenten die alles over het vak weten en dat weten over te brengen;
- docenten die begeleiden, die meeleren ook al is het systeem voor hen ook nieuw;
- de flexibiliteit van het systeem.

**Volgens de leerlingen:**

**negatief aan het nieuwe systeem:**

- gebrek aan structuur
- het gebrek aan formele instructie
- de Open Leercentra
- docenten die niet meewillen werken, niet beschikbaar zijn, niet de basiscompetenties hebben
- chaos
- onzekerheid
- onduidelijkheid
- constante tussentijds wijzigingen
- gevoel proefkonijn te zijn
- gebrek aan ruimte en erkenning voor individuele prestaties
- geld dat onnodig besteed wordt

*'Wij worden geacht met onze groep achter een computer te zitten om onze projecten te kunnen doen, maar dan zijn er maar tien computers beschikbaar. Nergens kunnen we dus terecht, terwijl onze projecten uit computerwerk bestaan'*

## De toekomst

**W**aar leidt dit uiteindelijk allemaal toe? Dagelijks onderdeel uitmakend van dit systeem, heeft de leerling een bepaald toekomstbeeld. De keuze tot een bepaalde opleiding is gemaakt met een toekomstbeeld in het hoofd, soms een heel duidelijk beeld, soms nog heel ongedefinieerd. In de toekomst willen ze vooral worden wie ze zijn. Dat klinkt vaag, maar is het niet: ze willen alles leren over zichzelf en hun eigen capaciteiten. Zodra ze daar achter zijn willen ze daar ook iets mee doen. Volgens de leerlingen leidt deze weg tot geluk. **Gelukkig zijn is belangrijk.** Een gezin, geld om dat gezin te kunnen onderhouden en een leuke baan die bij je past met leuke collega's, is belangrijker dan een fikse carrière. Het diploma is het noodzakelijke papiertje daartoe. Zonder diploma kan niemand zien wat je hebt gedaan en geleerd, al is het gevoelsmatig heel duidelijk dat het niet gaat om dat diploma pur sang. Dat wat je kunt en wat je hebt geleerd (binnen of buiten school) is belangrijker.

De meeste leerlingen van alle niveaus geven aan naar het volgende niveau te willen **doorgroeien**: niveau 1 naar 2, niveau 3 naar 4 en niveau 4 naar 5, ofwel het hbo. Dit komt omdat ze niet het gevoel hebben al helemaal klaar te zijn voor de praktijk van het werkende leven met alleen een mbo-diploma op zak. Het hbo wordt gezien als een stuk moeilijker dan het mbo en dat baart velen van hen toch wel zorgen. Ze zijn bang dat het hbo zo zwaar zal zijn dat ze het niet redden. Met name in dat opzicht voelen ze heel scherp aan dat ze te weinig theoretische bagage meekrijgen in hun huidige opleiding. Maar ook de doorstromers naar de volgende niveaus maken zich zorgen of ze dat wel kunnen. Ze zien het veelal wel als absoluut noodzakelijk. Het algehele gevoel is er een van: hoe hoger het niveau, hoe beter mijn papieren, hoe sneller ik aan de bak kom.

*'Ik verwacht dat ik op school dingen leer omdat zij weten wat ik later nodig heb. Ik weet dat toch niet? Ik kan dat nu niet inschatten. Misschien heb ik er wel geen zin in, maar als het belangrijk is, dan zal ik het toch moeten leren'*

## De ideale school? 't Zit 'm in de **balans**

**W**at zou dan de ideale school zijn, volgens de leerlingen? Wat moet er veranderen binnen de experimenten en het huidige systeem om de school perfect te laten functioneren? Als eerste kunnen we stellen dat geen van de leerlingen school wil afschaffen. Ze zien allemaal een essentiële rol voor school weggelegd – al is het maar als plek waar je je vrienden ontmoet. Belangrijker echter is dat je op een school datgene **leert waar je behoefte aan hebt**. Ook al heb je zelf niet door waar je al dan niet behoefte aan hebt. Bepaalde vakken moet je leren, al zijn ze nog zo saai of zie je er niet direct het nut van in. School is zelfs zo belangrijk, dat het volgens een aantal leerlingen ook veel strenger zou mogen, met hele dagen les en veel content. Strenger, langer, meer, zwaarder, moeilijker, meer uitdaging... Maar uiteraard ook meer begeleiding, meer structuur, helderheid en duidelijkheid.

**Het ideale schoolstelsel** Tijdens de versnellingskamers werden vier types scholen beschreven: de klassieke school, de digitale school, de arbeidsmarkt- of vakschool en de school als theater. Deze types zijn overdreven neergezet en bevinden zich elk aan het uiterste van het spectrum. De leerlingen werd gevraagd het aantal opgegeven kenmerken van de scholen aan te vullen met eigen kenmerken. Opvallend was dat van elk type school de leerlingen bijzonder veel extra kenmerken konden geven, hoewel het niet allemaal hun eigen schooltypen waren. Uiteraard klopten niet alle kenmerken, want de genoemde zaken waren met name een weergave van hun eigen voorstelling of beeld van de schooltypes. In de beschrijvingen van de vier schooltypes zijn deze extra kenmerken overigens niet opgenomen; het waren er vele honderden...

33

*'Op het hbo moet je nog veel zelfstandiger zijn.  
Dus het is goed als je dat nu leert'*

*'Ik zou een school inrichten als een gevangenis, je blijft maar  
gewoon de hele dag aanwezig!'*





### De klassieke school

De klassieke school is de beschrijving van het klassikale schoolsysteem zoals de oudere generaties onder ons nog gevolgd hebben, met de volgende kenmerken:

- leraar doet zijn praatje voor de klas
- boeken behandelen van a tot z
- stilte in de klas (weinig overleg)
- strakke dagindeling met rooster en schoolbel
- zware boekentassen
- beperkt aantal werkvormen (weinig stage)
- 1 gebouw met vaste klaslokalen per vak (aan de muur hangen posters die te maken hebben met het vak)
- tafels in vaste rijen met vaste plekken
- homogene klassen

### De arbeidsmarktschool

Deze school is volledig in samenwerking met het bedrijfsleven opgezet. In feite zie je in dit type nauwelijks de schoolbanken terug en dicteert het bedrijf hoe er wordt opgeleid:

- leren door werken in bedrijven (school zorgt voor praktijkplaatsen en stages in de bedrijven)
- de school verzorgt alleen het hoognodige aan theorie en vaardigheden in les- en praktijklokalen (daar waar dat niet in het bedrijf geleerd kan worden)
- geen vaste lesuren
- grote mate van zelfstandigheid als ware de leerling een werknemer
- de school zorgt voor registratie van de studievoortgang en de diplomering



## De digitale school

Dit type school is de beschrijving van een school op afstand: alleen nog maar computers, alles via harde schijven en het internet, begeleiding op afstand:

- zoveel mogelijk digitale middelen om te leren, geen boeken maar downloads
- contact tussen leerlingen en leerkrachten via email, blackboards en intranet
- leerlingen kunnen thuiswerken (individueel)
- Open Leercentra
- toetsen via Internet
- leren door zelf te ontdekken, leerling is verantwoordelijk en neemt initiatief voor eigen leerproces
- geen vaste roosters en weinig vaste lessen
- contactmomenten met docenten

## School als theater

Deze school is een combinatie van de drie voorgaande types, waarin de leerling net als in het theater de keuze kan maken uit een programma en zelf de onderdelen van de opleiding daarin kan samenstellen. Elementen uit de vorige drie schooltypes zijn hierin vertegenwoordigd:

- de school is een ontmoetingsplek voor leerlingen (campus)
- mix van veel werkvormen (afwisseling en combinatie van praktijk- en theorielessen, opdrachten in het Open Leercentrum; werken in en aan projecten en stages)
- sport, cultuur en creatieve vakken zijn belangrijke sociale faciliteiten
- de docent is een coach en zorgt voor begeleiding op maat
- leerling kiest zijn eigen lesprogramma en tempo
- de werkvormen vragen eigen inbreng en interpretatie van leerlingen en zijn interactief
- herkenbaar gebouw met grote lokalen
- veel contact met ouders

## De Balansschool

**G**een van de genoemde scholen kwam er echt goed uit: de school als theater kreeg nog de meeste aanhangers, de klassieke school kwam er over het algemeen het slechtst vanaf.

Geen van de vier genoemde types beantwoordt dus helemaal aan de behoeftes van de leerlingen. Daarom kwam bij elke groep de wens tot een vijfde schooltype naar boven: de MIX-school. Dit type school is een daadwerkelijke samenstelling van onderdelen van de vorige vier types en kenmerkt zich door balans. Balans tussen theorie en praktijk. Tussen klassikaal onderwijs en projecten. Tussen achter de computer zitten en in het bedrijfsleven bezig zijn. Tussen vrijheid en stabiliteit. Tussen lessen en projecten. Tussen structuur en flexibiliteit. Omdat zo overduidelijk de **balans** wordt gezocht door de leerlingen, hebben wij ervoor gekozen om niet de naam MIX-school over te nemen, maar deze ideale school de Balansschool te noemen.

### De Balansschool

- sociaal maar streng
- bepaald aantal dagen naar school en een bepaald aantal dagen werken
- nog wel lessen op school, toch nog veel via internet, meer beweging, en lekker sociaal
- gericht op wat jij wil leren en hoe jou dat het beste lukt
- vast lesrooster en projecturen
- zowel theorie als praktijkmodules
- samenwerking en individueel werken
- evaluatiegesprekken
- vrijheid, maar ook stabiliteit
- achter de computer werken, stage en sociale contacten
- veel stage en praktijk maar af en toe theoretische delen en de keuze zelf kunnen maken van wanneer je wat doet
- veel met mensen omgaan maar toch vrij zijn om te leren hoe jij dat wilt
- door middel van een project leren, daarbij theorielessen die onder andere over het project gaan en uiteraard stage lopen om de praktijk te ervaren
- je eigen leerwegen uitzetten, de vrijheid zijpaden te kiezen, met een sterke basis om op terug te kunnen vallen

*'Dit lijkt voor mij de school waar je het meeste kunt leren. Je hebt dan een heel breed onderwijs gehad en weet op verschillende manieren te werken en studeren'*

**Conclusies** Uit het onderzoek blijkt dat de richting die het mbo is ingeslagen een-op-een past op hetgeen deze generatie en de volgende van de school verwachten. Maar er worden ook een aantal grote uitdagingen opgeworpen. Er is dan ook een aantal conclusies te trekken uit dit grootscheepse onderzoek en een aantal aanbevelingen te doen aan de diverse belanghebbenden.

#### **Aan de positieve kant:**

##### **Competenties:**

- Leerlingen zien competenties als **levenscompetenties**, docenten zien deze als schoolcompetenties. Ofwel, leerlingen leren competenties als samenwerken, communiceren en plannen en organiseren en verwachten dat gelijk terug te zien bij de docenten en zijn teleurgesteld als dat niet het geval is.
- Leerlingen worden 'in het diepe gegoooid' en realiseren zich dat daarmee omgaan ook een competentie is – het systeem is daarmee **zelfcorrigerend**.

- Leerlingen worden **ondernemender**, hangen minder achterover dan vroeger, zijn betrokkener dan ooit.
- Eenmaal geleerde competenties bieden een **stevige basis** voor meer **theoretische content**.

##### **De ideale school is de Balansschool met balans tussen:**

- theorie en praktijk
- structuur en flexibiliteit
- begeleiding en vrijheid
- projecten, stages en lessen
- collectieve en individuele beoordeling

##### **De ideale leraar is een leraar die:**

- het goede voorbeeld geeft
- zelf alle competenties in ruime mate ontwikkeld heeft
- verstand heeft van het vak
- goed en duidelijk uitleg kan geven
- precies weet op welke manier iets het best overgedragen kan worden: in de praktijk of met behulp van theorie

*'De Balansschool heeft alle goede eigenschappen van alle soorten'*

*'Alles zit hier in, veel vrijheid. Maar ook veel begeleiding. Dat vind ik belangrijk. Ik zit er zelf op!'*

- betrokken is
- aandacht heeft voor de leerling, ook voor de persoonlijke situatie
- uit het bedrijfsleven komt
- beschikbaar is voor vragen
- orde en structuur aanbrengt in de chaos

#### Aan de negatieve kant:

- Er mankeert erg veel aan de organisatie, structuur, faciliteiten van de opleidingen
- De leerlingen willen:
  - meer **content**: met name bij vakken als Nederlands en moderne vreemde talen
  - **duidelijkheid**: weten wat er nu, morgen, komende week en komend jaar gaat gebeuren. Een eind aan de chaos!
  - **begeleiding**: docenten die van willen weten, die zelf competenties bezitten en daardoor het goede voorbeeld geven, die tijd voor hen maken en hen helpen in het leerproces. Al is het maar een kwartier per week.
  - **ruimte voor hun eigen prestaties**: biedt weer ruimte voor individuele prestaties, het staat

nergens geschreven of vastgelegd dat het individu volledig vervangen moet worden door de groep, er zijn en blijven nu eenmaal prestatiegerichte individuen en ook die moeten hun ei kwijt kunnen binnen het mbo.

#### Wat moet ik hiermee als docent?

Tja, lastig hè? Die mondige leerlingen die alles beter weten... Maar de leerlingen zijn misschien wat gemakkelijker te begrijpen als je als docent beseft dat ze heel ambitieus zijn, dat hun toekomst erg belangrijk voor hen is, dat school daarin een belangrijke rol speelt. Dan is misschien hun onzekerheid ook te begrijpen, hun behoefte aan duidelijkheid, begeleiding en structuur. Als je als docent je niet uit het veld laat slaan, maar je zelf ook die basiscompetenties eigen maakt, kun je communiceren met je leerlingen. Dan kun je omgaan met de kritiek die je van ze krijgt. Weet je hoe je de zaken zo kunt organiseren dat iedereen tot zijn recht komt. Laat je dan niet misleiden door ideeën als 'ik moet nu plotseling coach worden' of 'ik mag niet meer voor de klas staan'. Dat is allemaal niet nodig en ook niet waar...

*'Projecten zijn leuk om te doen, met een groepje aan het werk'*

*'Ik mis instructie-uren. Dat mag wel vaker'*



Ontwikkel jezelf net als de leerlingen en vraag ze wat ze willen. Als je jezelf daarin kwetsbaar opstelt, er daarnaast tijd voor ze maakt en er domweg iedere dag voor ze bent, kom je echt een heel eind. **Wees zichtbaar, wees aanspreekbaar en neem ze serieus.**

Tot slot, als de school besluit om een bepaalde vorm te kiezen voor de herinrichting van opleidingen,

#### Advies aan de leraar

*'Leraren die meer van de doelgroep afweten dan wijzelf, die advies kunnen geven als we vastlopen op onze stage. Dit ontbreekt nu nog. Vraag vaker aan ons zelf wat we graag willen weten. Laat ons ideeën inbrengen. Improviseer. Durf je in het diepe te storten. Vertel geen eigen verhaaltjes die we al minstens vijftig keer gehoord hebt, maar ga in op bepaalde onderwerpen die we zelf aankaarten. Om kort te gaan: vind uw vak opnieuw uit, samen met ons, de schoolomgeving en het bedrijfsleven.'*

ondersteun deze beslissingen dan en help de school om de gekozen weg goed te volgen. Ga niet in de contramine, ook niet tegen de leerlingen. Dit is niet alleen deloyaal ten opzichte van de school, maar ook ten opzichte van de leerlingen. Mocht de school een richting inslaan die echt niet past bij je eigen overtuigingen: er zijn scholen zat waar ze het anders doen...

#### Wat moet ik hiermee als school-leiding?

De mbo'er is mondig, communicatief vaardig en loopt snel vooruit op het gebied van competenties. Dat is goed nieuws. Het is misschien lastig om te gaan met leerlingen die zich gedragen als klanten, maar als ze zo ook worden behandeld en er naar ze wordt geluisterd, dan kunnen school en leerling veel van elkaar opsteken en elkaar helpen in dit proces.

Denk echter ook aan de andere belanghebbenden, zoals de ouders. De ouders van deze leerlingen hebben vaak geen idee wat er gaande is op de scholen van nu. Zij zijn opgegroeid in een andere tijd, heb-

*'Leraren komen uit het bedrijfsleven en dat vind ik wel oké'*

*'Ik wil meer begeleiding. Als ik een gesprek wil met mijn mentor moet ik vandaag bellen en dan heeft hij over twee weken pas tijd voor me''*



ben op een andere school gezeten en weten niet beter dan dat je hele dagen in de klas zit. De leerling kent alleen de manier waarop het er nu op zijn of haar school aan toe gaat. Onderling kunnen ze elkaars systeem maar moeilijk uitleggen aan elkaar. Hier zou hulp van de school welkom zijn. Ofwel, een **goede communicatie naar alle partijen**, is essentieel. Wat voor school zijn we? Hoe geven wij ons onderwijs? Wat betekent dat voor de leerling? Hoe werkt dat dan met de begeleiding? Wat is uiteindelijk het resultaat? Deze vragen leven zowel bij ouders als bij de leerlingen. Hoe meer uitleg en informatie, hoe beter.

Daarnaast is het van belang dat de docent zich ook weer gaat thuis voelen. Dat de docent ook wordt betrokken bij dit proces en dan op een actieve manier, dus niet als partij die als laatste pas wat te horen krijgt. Een docent doet zijn best, is alleen misschien teveel gewend geraakt aan een ander systeem. Ook hier geldt weer: hoe meer informatie en begeleiding vanuit de school, des te beter.

Tot slot: organiseer die opleidingen op een manier dat iedereen ermee uit de voeten kan. Schep die duidelijkheid waar iedereen, leerling, docent, ouder, zo'n behoefte aan heeft. Laat je leerlingen en je docenten niet pompen of verzuipen, maar besteed hier heel veel aandacht aan. Spreek elkaar hier ook op aan. Zorg met elkaar dat de leerlingen kunnen presteren in een goed georganiseerde omgeving, waarin de verantwoordelijkheden duidelijk zijn en iedereen weet wat er van hem of haar wordt verwacht.

#### Advies aan de eigen school

*'Ga door met het competentiegerichte onderwijs. Maar doe het wel gestructureerd. Want we mogen dan graag zelfstandig zijn, we hebben beslist structuur nodig. Net als theorie. Ook is het zo dat veel leraren maar een beetje rond lopen en ons eigenlijk niet kunnen helpen met onze opdrachten, waardoor we soms ernstig kunnen vastlopen. Leraren moeten dus inhoudelijk meer kennis hebben om ons beter te kunnen begeleiden.'*

*'We hebben leer- en ontwikkelijnen.  
We hebben er zoveel, ik houd het niet meer uit elkaar'*

*'Natuurlijk leren, daar moet je in groeien. Je kunt niet zomaar iemand in het diepe gooien'*

### **Wat moet ik hiermee als minister van OCW?**

Het besef dat de vernieuwing een **interactief ontwikkelingsproces** is, moet duidelijk gemaakt worden aan alle partijen en belanghebbenden. Goede communicatie, zowel intern als extern, is dus erg belangrijk. Een langere adem is nodig. Want ook al is het proces op de goede weg, duidelijk is wel dat er nog een hoop te verbeteren valt. Het proces is in feite halverwege.

Maak daarnaast een eind aan de ideologische discussie, want die vertroebelt de zaak. Het is zoals gezegd een proces, waarbij het einddoel competente werknemers en burgers zijn, de manier competentiegericht onderwijs, maar de vorm en didactiek vrij zijn. Er is geen wet van Meden en Perzen, maar door deze discussie lijkt het erop alsof er slechts één goede en ideologisch juiste manier is.

#### **Advies aan de minister**

*'Beste minister, ons advies voor u is dat u eens op school komt kijken hoe het er bij ons aan toe gaat. Het nieuwe mbo verdient in onze ogen alle kansen, maar in de uitvoering gaat van alles mis. We hebben te weinig pc's voor alle leerlingen. Verder vinden we dat er meer naar de leerlingen moet worden omgekeken. Het gaat om ons. Het gaat erom of wij ons diploma halen en daar hebben wij hulp voor nodig; dat kunnen we niet alleen. Kunt u samen met onze schoolleiding ervoor zorgen dat de uitvoering van het nieuwe mbo goed verloopt?'*

*'Het eerste jaar stoppen er heel veel uit onvrede omdat ze voor hun gevoel niets doen'*

## Woord van dank

Deze publicatie is tot stand gekomen na een uitgebreid onderzoek door KEESIE, een bureau gespecialiseerd in jeugdcommunicatie, daarbij ondersteund door SARV International, een bureau voor jeugdonderzoek, Coolpolitics en de VIA groep. Vooral [REDACTED] van KEESIE, de auteur van de tekst, wil ik bedanken voor haar inzet en kennis van zaken.

Verder ben ik dank verschuldigd aan:

[REDACTED] en [REDACTED] voor hun kundige advies.

Alle contactpersonen en clustercoördinatoren voor hun hulp bij het verzamelen van de adressen van de leerlingen.

Het onderzoek had echter nooit uitgevoerd kunnen worden zonder de leerlingen die deelnamen aan de boottochten en de versnellingskamerssessies. Ik dank hen allemaal voor hun open en enthousiaste medewerking.

[REDACTED]

**ACTIVITEITENVERSLAG 2007**  
**Procesmanagement MBO 2010**



**onderwijs dat werkt**

## Inhoudsopgave

1.	Van Herontwerp MBO naar MBO 2010	3
2.	2007	3
3.	Reikwijdte en verantwoordelijkheid	4
4.	Herijking Activiteitenplan Herontwerp in School en Bedrijf 2007	4
5.	Overzicht rapportages 2007	5
6.	Thema's die ertoe doen	6
7.	Netwerken verbinden	7
8.	Afstemmen en doorstromen	8
9.	Onderzoek en Advies	9
10.	Professionalisering bestuur	10
11.	De kwartiermaker	11
12.	Gesprekken met de instellingen	12
13.	Bedrijfsvoering	12
14.	Invoeringsarrangement	13
15.	Implementatie rapportages	14
16.	Advisering, consultatie en spelregels	14
19.	De Herontwerpschool	15
20.	De Experimenten 2007/2008	18
21.	Gewoon een goede school zijn	20

Bijlage Herontwerp in Herontwerp

## 1. Van Herontwerp MBO naar MBO 2010

2007 is het jaar, waarin Herontwerp MBO zelf object is van herontwerp. De nieuw aangetreden Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besluit in het late voorjaar van 2007 een nieuw en versterkt Procesmanagement in te stellen. Dit mede naar aanleiding van de publicatie "De Balansschool", een publicatie van KEESIE in opdracht van het Procesmanagement Herontwerp MBO. En "de Kracht van het Herontwerp", de risico analyse gemaakt door Berenschot in opdracht van de beleidsdirectie BVE. In een bestuurlijk arrangement, dat de Staatssecretaris sluit met de belangenorganisaties worden de besluiten ter zake vastgelegd en nader toegelicht.

De Staatssecretaris benoemt een kwartiermaker in de persoon van de voorzitter van het Procesmanagement Herontwerp MBO, die de opdracht heeft een Plan van Aanpak te maken. De kwartiermaker levert het Plan van Aanpak MBO 2010 conform afspraak op 31 juli 2007 op. De Staatssecretaris installeert het vernieuwde processteam op 2 oktober en tijdens Competent City 2007 presenteert de bewindsvrouw de nieuwe ploeg.

Het "Herontwerp van het Herontwerp" betekent dat de Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs, het Procesmanagement Herontwerp MBO en het Gemeenschappelijk Procesmanagement hun werkzaamheden beëindigen. Het Procesmanagement MBO 2010 zet de uitvoering van die activiteiten voort, die van belang zijn voor de ondersteuning van de implementatie van het competentiegericht beroepsonderwijs.

Kortom: 2007 is ook voor het Procesmanagement Herontwerp MBO een jaar van ingrijpende transitie.

## 2. 2007

2007 is een transitiejaar, en één van "business as usual".

Dat komt uiteraard ook tot uitdrukking in het Activiteitenverslag 2007.

Er zijn als het ware drie werkperioden te onderscheiden:

- I. 12 maanden "business as usual".
- II. De periode van de kwartiermaker in het tijdvak juni tot oktober 2007.
- III. De periode van het Procesmanagement MBO 2010 die op 2 oktober 2007 begint.

Het Activiteitenverslag heeft betrekking op het gehele kalenderjaar, dus op de genoemde perioden. Reden waarom het 'formaat' van dit verslag gedeeltelijk afwijkt van die van de voorafgaande jaren.



### 3. Reikwijdte en verantwoordelijkheid

Het Activiteitenverslag MBO 2010 over het kalenderjaar 2007 heeft betrekking op de volgende documenten:

- *Herontwerp in School en Bedrijf 2007*, programmalijnen en activiteiten.
- *MBO in de Branding*,  
een aanvulling op voornoemd document voor wat betreft het thema Communicatie.
- *Herontwerp in School en Bedrijf 2007*, aanvulling op de programmalijnen en activiteiten 2007.
- *Experimenten in School en Bedrijf 2007 – 2008*,  
voor zover het activiteiten betreft die in 2007 in uitvoering zijn genomen.

Bovengenoemde plannen zijn ingediend bij en goedgekeurd door de beleidsdirectie BVE van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. CFI heeft de benodigde beschikkingen verstrekt.

Vanaf de formele startdatum, 2 oktober 2007, heeft het Procesmanagement MBO 2010 de inhoudelijke verantwoordelijkheid overgenomen van het Procesmanagement Herontwerp MBO respectievelijk het Gemeenschappelijk Procesmanagement. Zoals statutair is bepaald heeft het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs de jaarrekening 2007, het Activiteitenverslag 2007 alsmede de in maart 2008 uitgebrachte eind- en tussenrapportages vastgesteld en ingediend bij de beleidsdirectie BVE en CFI.

### 4. Herijking Activiteitenplan Herontwerp in School en Bedrijf 2007

In de periode juni – september 2007 voert de kwartiermaker intensief overleg met de beleidsdirectie BVE. Dit in het kader van de productie van het Plan van Aanpak MBO 2010. En naar aanleiding van de afspraak tussen de beleidsdirectie en de kwartiermaker het Activiteitenplan 2007 te herijken.

Dus in lijn te brengen met de kern van het Plan van Aanpak:  
*het ondersteunen van de implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs.*

Daarbij zijn vijf opties aan de orde:

- I. Schrappen
- II. Intensiveren
- III. Nieuwe activiteiten uitvoeren
- IV. Continuëren
- V. Temporiseren

De Bijlage bij het Activiteitenverslag 2007 bevat een overzicht, dat de beleidsdirectie BVE in november 2007 heeft goedgekeurd.

In dit Activiteitenverslag wordt per thema aangegeven welke geplande activiteiten zijn geschrapd.

## 5. Overzicht rapportages 2007

Het Procesmanagement geeft hierbij een overzicht van de onderscheiden rapportages, die het sinds begin 2007 heeft uitgebracht dan wel als separate documenten bij de beleidsdirectie BVE en CFI zijn ingediend. Dit in combinatie met de jaarrekening 2007.

<u>Publicatiemaand</u>	<u>Rapportage</u>
• <u>Januari 2007</u>	<i>Kwantitatieve tussenrapportage experimenten 2006/2007, ingediend op titel Gemeenschappelijk Procesmanagement.</i>
• <u>September 2007</u>	<i>Activiteitenverslag Experiment Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent 2006/2007 en het Onderzoeksverslag KBA, ingediend door Gemeenschappelijk Procesmanagement: "Het perspectief AKA, tussen opleiding en werk"</i>
• <u>Oktober 2007</u>	<i>-Eindrapportage experimenten beroepsonderwijs 2006/2007. -CINOP monitor: leren in een bewegende omgeving. Beide ingediend door Gemeenschappelijk Procesmanagement.</i>
• <u>Medio Oktober 2007</u>	<i>Kwantitatieve startrapportage Experimenten 2007/2008, Ingediend door het Procesmanagement MBO 2010</i>
• <u>Februari 2008</u>	<i>Kwantitatieve tussenrapportage Experimenten 2007/2008 ingediend door het Procesmanagement MBO 2010.</i>
• <u>Maart 2008</u>	<i>Eindrapportage project vergroting kwantiteit en kwaliteit beroepspraktijkvorming voor de Experimentele Opleiding Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent (project Lambrechtsgelden) ingediend door het Procesmanagement MBO 2010.</i>
• <u>Maart 2008</u>	<i>Tussenrapportage 2007 project Stagebox Experimentele Opleiding Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent, ingediend door het Procesmanagement MBO 2010.</i>
• <u>Maart 2008</u>	<i>Activiteitenverslag 2007, ingediend door het Procesmanagement MBO 2010.</i>

Het CINOP is in directe opdracht van de beleidsdirectie BVE verantwoordelijk voor de eindrapportage Experimenten beroepsonderwijs 2007/2008, die in september 2008 moet worden opgeleverd. Het Procesmanagement MBO 2010 verzorgt het Activiteitenverslag AKA over de periode 2007/2008. Oplevering eveneens in september 2008.

## 6. Thema's die ertoe doen

### *Opgeleverde publicaties:*

- De Balansschool

De publicatie is in februari 2007 tijdens een speciaal daarvoor georganiseerde bijeenkomst aangeboden aan de directeur van de beleidsdirectie BVE, de voorzitter van het JOB en de voorzitter van de Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs.

Verspreiding: Staatssecretaris van OCW, beleidsdirectie BVE, MBO scholen, HBO instellingen, Kenniscentra Bedrijfsleven Beroepsonderwijs, COLO, MBO Raad, HBO Raad, AOC Raad, Paepon, VO Raad, MKB Nederland, VNO.NCW en andere relevante personen en functionarissen.

Oplage: 9.000

- Constructieve frictie: een reisverslag vanuit het HBO

De publicatie is in november 2007 opgeleverd en heeft dezelfde verspreiding gehad als de Balansschool.

Oplage: 1.500

### In voorbereiding:

- VMBO/MBO, aansluiting op competentiegericht beroepsonderwijs

Geplande oplevering: oktober 2008.

### Vervallen in verband met herijking:

- Bedrijven over Herontwerp
- Herontwerp MBO en risicoleerlingen
- Colleges van Bestuur over Herontwerp MBO

N.B. Zie verder Activiteitenplan 2007: pagina 7 – 9

## **7. Netwerken verbinden**

### **7.1 *www.mbo2010.nl***

De website is voor wat betreft opbouw, vormgeving en inhoud volledig vernieuwd.

De belangstelling is onverminderd groot. De behoefte aan kennisdeling is naar de waarneming van het Procesmanagement verder toegenomen. Vooral waar het in de praktijk bewezen voorbeelden betreft. Dat geldt ook voor de uitwisseling van producten.

### **7.2 *Nieuwsbrieven***

In 2007 zijn 8 nieuwsbrieven verschenen met een oplage van 3.750. Naar aanleiding van de AKA – conferentie in april 2007 is een extra nieuwsbrief uitgegeven. De laatste nieuwsbrief is verschenen in oktober 2007 over de manifestatie Competent City 2007. Het Procesmanagement MBO 2010 heeft de frequentie van de nieuwsbrieven teruggebracht tot 4 uitgaven per jaar, dus kwartaalnieuwsbrieven met een geplande oplage van 5.000. Daarnaast zullen themabrochures verschijnen en in incidentele gevallen een extra nieuwsbrief, die betrekking heeft op een bijzonder evenement.

De elektronische nieuwsbrief is conform planning verschenen.

### **7.3 *MBO en de MARSHALLS***

Het Activiteitenplan 2007 en de aanvulling erop '*MBO in de Branding*' voorzien in het ontwerp en de uitvoering van een imago campagne. Voor wat betreft motieven en doelgroepen wordt korthedshalve naar de betreffende passages in genoemde documenten verwezen.

Het Procesmanagement heeft in samenwerking met de bestuursvoorzitters van het Albeda College en ROC Nijmegen (nu actief als bestuursvoorzitter van het ROC van Twente) en het bureau Branson & Guevara bovengenoemd project ontwikkeld. Vanwege de reikwijdte van het project is de uitvoering ervan overgedragen aan de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs, die ook de TV uitzendingen UR verzorgt. Dit na overleg en met toestemming van de beleidsdirectie BVE. Gelet op de gevraagde afstemming met de MBO Raad heeft de operationele start een vertraging opgelopen van een half jaar. In april 2008 gaat het project bij een aantal scholen van start.

Doelstelling is het project aan alle scholen te verbinden.

### **7.4 *Schoolscans***

Als follow-up op '*de Balansschool*' heeft het Procesmanagement opdracht gegeven aan de bureaus KEESIE en Sarv International tien schoolscans uit te voeren bij individuele scholen. Inmiddels zijn vijf scans uitgevoerd. De andere vijf zijn in uitvoering dan wel voorbereiding. Het project wordt afgesloten met een werkconferentie, waar ook een themanummer wordt gepresenteerd, waarin de leerling in het competentiegericht beroepsonderwijs centraal staat. Meer in het bijzonder wordt aandacht besteed aan verschillen tussen leerlingen voor wat betreft leerstijlen. Dit in combinatie met de onderscheiden onderwijsconcepten die scholen inzetten.

### **7.5 Competent Communiceren**

Het project bevindt zich in een fase van afronding. In april 2008 worden de resultaten gepresenteerd.

### **7.6 Herontwerp: modernisering met perspectief/Basisdocument**

Dit project is ook een van de actiepunten uit het Plan van Aanpak MBO 2010. De productie en distributie ervan vindt in het voorjaar van 2008 plaats. Met enige vertraging dus. Maar vanwege goede redenen. Het Procesmanagement achtte het verstandig de uitkomsten af te wachten van de interviews met de Colleges van Bestuur van de MBO scholen (zie *Op weg naar MBO 2010*) en die van het onderzoeksverslag van de commissie Dijsselbloem. Dit in overleg met de beleidsdirectie BVE.

### **7.7 Onderweg**

Ook in 2007 hebben Procesmanagement, projectleiding en beleidsadviseurs van het procesbureau een veelheid aan presentaties en workshops verzorgd. Het gaat daarbij om presentaties over de hoofdlijnen van Herontwerp MBO, naar aanleiding van publicaties (zoals *de Balansschool*), de aansluiting tussen MBO.HBO respectievelijk VMBO.MBO, het nieuwe kwalificatieformaat, specifieke thema's als examinering, onderwijstijd, ontwerp en programmering van opleidingen. De bijeenkomsten zijn uiteenlopend van aard: bijvoorbeeld interne bijeenkomsten bij scholen, bedrijfstakgroepen en landelijke door externe partijen georganiseerde conferenties.

### **7.8 Conferenties en festivals**

Ter wille van de overzichtelijkheid van het verslag is deze paragraaf uitgewerkt in het hoofdstuk van de Herontwerpschool.

#### Vervallen in verband met herijking:

*MBO in Beeld 2007, Herontwerp in de markt, het Debat.*

N.B. zie verder Activiteitenplan 2007 pagina: 10 – 14.

Voorts de activiteiten zoals beschreven in de bijlage van *MBO in de Branding* (maart 2007)

## **8. Afstemmen en doorstromen**

8.1 Als follow-up van de LICA rapportage van oktober 2006 "*Pontons tussen twee bewegende oevers*" heeft het Procesmanagement in samenwerking met de MBO Raad in maart 2007 een bijeenkomst georganiseerd ten behoeve van besturen, directieleden en staffunctionarissen.

Centraal thema: de operationalisering van de aanbevelingen van het LICA. Voor het Procesmanagement betekende deze bijeenkomst de afsluiting van de onderzoeksactiviteiten.

De MBO Raad heeft in samenwerking met de HBO Raad het initiatief verder overgenomen.

8.2 'Constructieve frictie, een reisverslag vanuit het HBO', een publicatie in de serie 'Thema's die ertoe doen' (zie ook hoofdstuk 6). Doel van de publicatie is te beschrijven welke verwachtingen Colleges van Bestuur hebben ten aanzien van het MBO. En welke aanbevelingen en suggesties de HBO bestuurders hebben voor hun collega's uit het MBO. Naar het oordeel van het Procesmanagement biedt de publicatie concrete en uitvoerbare adviezen, die bij operationalisering daadwerkelijk een bijdrage leveren aan verbetering van de startpositie van de MBOers en daardoor aan de verdere reductie van de uitval. Reden dit thema op te nemen in het Activiteitenplan 2008.

8.3 In 2007 is verder uitvoering gegeven aan een aantal doorstroom projecten MAVO, VMBO - MBO. De projecten zijn gericht op doorstroom naar de sectoren economie, zorg en welzijn. Het Procesmanagement werkt conform afspraak daarbij samen met de VO Raad, de directie VO van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Platform Beroepsonderwijs. De projecten zijn succesvol en leveren bruikbaar materiaal op ten behoeve van verdere verspreiding. De geplande publicatie VMBO - MBO wordt mede op de uitkomsten van de genoemde projecten geënt.

8.4 Uitvoering van de afspraken met het Platform Bèta Techniek voor wat betreft de operationalisering van het Ambitieprogramma MBO verloopt volgens plan. Deels via de figuur van de experimentclusters deels via aanvullende activiteiten.

*Vervallen in verband met herijking: productie van een actieprogramma Herontwerp VMBO -MBO, het bevorderen en ondersteunen van de operationalisering van de LICA aanbevelingen, exclusief de genoemde conferentie en de publicatie.*

N.B. Zie verder Activiteitenplan 2007: pagina: 15 – 16

## 9. Onderzoek en Advies

### 9.1 Publicaties, externe reeks

Bij deze publicaties treedt het Procesmanagement op als co-financier en faciliteert publicatie (digitaal en print).

- 'Duurzaam veranderen', drs. [REDACTED]
- 'Vraaggericht werken in het MBO', [REDACTED]
- 'De zeven ankers van de nieuwe wet', Adviesgroep Herontwerp MBO.
- 'Flexibiliteit als voorwaarde, onderwijslogistiek in vraag gestuurd MBO'. Kenniskring bestaande uit een tiental MBO bestuurders in co-productie met Kennisnet.
- Een sterke relatie. Masterclasses MBO.HBO . Rijnmond/Drechtsteden.



## 9.2 Publicaties, interne reeks

- *School in Bedrijf*, ROC Nijmegen en het EK project (over grootschalige en gevalideerde uitvoering van ondersteuning door MBO leerlingen bij het EK 2007).
- Samenwerken aan vernieuwing, ervaringen van MBO scholen, procesbureau MBO 2010.

## 9.3 Onderzoeksrapporten

- CINOP monitor 2006/2007: "*Leren in een bewegende omgeving*".
- *Op Koers*, uitwerking van de aanbevelingen zoals vastgelegd in het rapport over de introductie van domeinen in het MBO "*Met losse Teugel*", Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs/Procesmanagement.
- *Het perspectief AKA, tussen opleiding en werk*.  
Onderzoeksverslag KBA naar aanleiding van experimentjaar 2006/2007.

## 9.4 Conferenties: zie het hoofdstuk *De Herontwerpschool*

## 9.5 Kennisontwikkeling

Het Procesmanagement heeft in 2007 geen kenniskringen ingericht met een specifieke opdracht. Aanleiding daarvoor de transitie van Herontwerp MBO naar MBO 2010.  
Dus: van kennisontwikkeling naar implementatie ervan.

N.B. zie verder Activiteitenplan 2007 : Pagina 17 – 18.

# 10. Professionalisering bestuur

## 10.1 *Dag van de Netwerkschool*

De Argumentenfabriek heeft in januari 2007 de beschrijving van de Netwerkschool opgeleverd in print (essay en kaarten) en digitaal.

Doel van de beschrijving is een zo concreet mogelijk beeld te geven hoe de school er over enkele jaren uitziet. Essentie is de sterk gestegen complexiteit in management en bestuur in vergelijking met het besturen en managen van de "*exclusief klassikaal georganiseerde*" onderwijsinstelling.

De beschrijving kan mede gebruikt worden als ondersteuning bij de inrichting van de onderwijslogistieke bedrijfsprocessen. Ten behoeve van de Colleges van Bestuur heeft het Procesmanagement in co-productie met de Argumentenfabriek "*De dag van de Netwerkschool*" georganiseerd. Telkens voor een groep van zes tot acht bestuurders.

De bijeenkomsten hebben het karakter van "*Board Room*".

Het project is zeer succesvol geweest. De *Dag van de Netwerkschool* is 13 keer georganiseerd. Daaraan hebben Colleges van Bestuur van 45 MBO instellingen deelgenomen.

Trainingen voor management en middenmanagement zijn gestart. Vanaf de start van deze reeks hebben inmiddels 6 ROC's managementteams met een team deelgenomen.

### **10.2 Innovatieconferentie voor bestuurders 2007**

Voor de derde keer heeft het Procesmanagement in samenwerking met het Consortium voor Innovatie Beroepsonderwijs deze conferentie georganiseerd.

Centraal thema in 2007: de harde kant van de innovatie. De opbrengsten van de bij 10.1 genoemde dagen vormden het werkmateriaal. Op basis daarvan hebben de bestuurders gewerkt aan de verdere uitwerking van het concept van de Netwerkschool, vastgelegd in de versie 1.1. Het opgeleverde materiaal wordt ook gebruikt bij het ontwerp en de productie van de Netwerkschool 2.0.

N.B. zie Activiteitenplan 2007 : Pagina 25 – 26

## **11. De kwartiermaker**

De kwartiermaker, in de persoon van de voorzitter van het Procesmanagement Herontwerp MBO heeft in 2007 conform de opdracht de volgende producten opgeleverd:

- *Plan van Aanpak MBO 2010*, gepubliceerd op 25 september 2007.
- De samenvatting ervan: *MBO 2010, Kern van de Aanpak*, met dezelfde publicatiedatum.
- *Privaat MBO 2010*, gepubliceerd in november 2007.
- Een set van voorstellen, onder de werktitel "*Intern verkeer*", met betrekking tot beëindiging werkzaamheden stuurgroep competentiegericht beroepsonderwijs, Gemeenschappelijk Procesmanagement, Procesmanagement Herontwerp MBO, herijking en overdracht van activiteiten van Herontwerp MBO naar MBO 2010, positionering AKA project, positionering Stagebox project, inrichting van een Raad van Advies, formeel-juridische positionering van het Procesmanagement MBO 2010 (alle voorstellen/adviezen uitgebracht op 31 juli 2007).

De Staatssecretaris heeft haar goedkeuring gegeven aan het genoemde Plan van Aanpak MBO 2010 alsmede de voorstellen en adviezen overgenomen zoals die op 31 juli zijn uitgebracht.

#### Verwijzing naar documenten:

- Opdrachtbrief aan de kwartiermaker (27 juni 2007 /BVE/Stelsel/2007/25272)
- Goedkeuring Plan van Aanpak MBO 2010 en installatie procesmanagers (BVE/Stelsel/2007/4107028) van 27 november 2007.
- Goedkeuring diverse voorstellen (BVE/Stelsel/2007/4095130) van 14 november 2007.
- Herontwerp in school en bedrijf 2007, aanvulling op programmalijnen en activiteiten 2007.

### 12. Gesprekken met de instellingen

Als uitvoering van hetgeen ter zake is vastgelegd in het Plan van Aanpak MBO 2010 heeft de niet-gebonden procesmanager in de periode eind oktober 2007 /eind januari 2008 interviews gehouden met de 65 Colleges van Bestuur van de MBO scholen (ROC's, AOC 's Vakscholen). Dit naar aanleiding van de ingediende invoeringsplannen. De procesmanager heeft de interviews afgenomen samen met een "critical friend". Ten behoeve van een adequate voorbereiding zijn twee externe deskundigen tijdelijk aangetrokken. Zij hebben alle plannen bestudeerd en hun bevindingen vastgelegd in een zogenaamde leeswijzer. De betreffende "critical friend" heeft eveneens het plan bestudeerd en de leeswijzer verder aangevuld. Het interviewteam is bij de uitvoering van zijn werkzaamheden ondersteund door een team van drie junior adviseurs.

#### Uitgevoerde activiteiten:

- 65 interviews
- Oplevering onderzoeksverslag "Op weg naar 2010" (4 februari 2008).
- De agenda MBO 2010 in twintig punten ( 4 februari 2008).
- De organisatie en programmering van een werkconferentie op 13 februari 2008 in opdracht van en samenwerking met de beleidsdirectie BVE.

#### Verwijzing naar documenten:

- *Plan van Aanpak MBO 2010.*
- *"Herontwerp in school en bedrijf 2007", aanvulling op de programmalijnen en activiteiten 2007.*

### 13. Bedrijfsvoering

In de periode 2004-2007 heeft het Procesmanagement Herontwerp MBO in woord en geschrift aangegeven, dat succesvol herontwerp vereist, dat de modernisering/de innovatie synchroon in de tijd langs vier programmalijnen moet verlopen:

Innovatie van de inhoud in combinatie met die van de bedrijfsvoering, de professionalisering van het personeel en het systeem.

In de aan de beleidsdirectie BVE uitgebrachte review over de periode 2004 tot en met 2006 "De pijlers van het Herontwerp" van eind december 2006 heeft het Procesmanagement daar ook op gewezen. De uitkomsten van "de Balansschool" meer in het bijzonder die van de risico analyse die Berenschot in april 2007 heeft uitgebracht onder de titel "De kracht van het Herontwerp" laten er geen misverstand over bestaan: succesvolle implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs vereist een daarop toegesneden bedrijfsvoering. Ook de opbrengsten van de gehouden interviewronde bevestigen die constatering nog eens.

De productenlijst van het Procesmanagement ziet er eind 2007 als volgt uit:

- De Netwerkschool 1.0 en 1.1. In voorbereiding versie 2.0.  
De productie vindt plaats in samenwerking met een achttal ROC's, zodat de verbinding met de ervaringen en bevindingen die in de dagelijkse praktijk worden opgedaan en de verwachte behoefte van de scholen verwerkt worden.
- de Mondriaan – planner.  
Een digitale management tool, die de stand van zaken per opleiding in kaart brengt op het punt van de implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs respectievelijk de mogelijkheden van de betreffende opleiding te starten met de implementatie.  
Het Procesmanagement heeft ook hier de rol van co-financier en distributeur.
- Innovator.  
Een digitale managementtool, die ingezet wordt voor de realisatie van een adequate methodiek op het gebied van kwaliteitsborging. Het product is ontwikkeld door het bureau Beekveld & Terpstra met co –financiering van het Procesmanagement.
- Team Columbus  
Na het succes van @llure, een management game gericht op bestuur en topmanagement heeft het Procesmanagement de game Team Columbus laten ontwikkelen.  
Producent is Twijnstra Gudde. De doelgroep: docenten, teamleiders etc. Het product is ontwikkeld in de driehoek Twijnstra Gudde, Procesmanagement en de ROC's van Twente, Eindhoven, Nijmegen en ROC de Leijgraaf
- Masterplan NOVA Academie.  
Het Nova College heeft een masterplan in print opgeleverd, dat voor scholen kan fungeren als een bedrijfsplan bij het inrichten van een ROC-gebonden infrastructuur ten behoeve van de opleiding van het eigen personeel.

N.B. zie Activiteitenplan 2007, pagina : 25 – 26, waarbij het project Onderwijslogistiek in de vorm van een uitgebrachte publicatie is genoemd in hoofdstuk 9 van dit verslag.

## 14. Invoeringsarrangement

Hoofdstuk tien van het activiteitenplan 2007 behandelt het onderwerp Invoeringsarrangement. Voor wat betreft hetgeen verwoord is in 10.1 verwijst het Procesmanagement naar hetgeen in dit verslag is opgenomen in de hoofdstukken de kwartiermaker (11), de gesprekken met de scholen (12) en experimentclusters (22).

De procesgang (10.2.) komt terug in hoofdstuk Onderzoek en Advies ( 9) en in het hoofdstuk experimentclusters (22). Zoals eerder gemeld heeft de beleidsdirectie BVE met ingang van 2007/2008 het opdrachtgeverschap over de CINOP monitor overgenomen.

Vervallen in verband met herijking: MBO in Beeld 2007.

N.B. Zie Activiteitenplan 2007 pagina 27 – 28.