

Verzending aanvraagformulieren: 14 februari 2006

In deze notitie is de aanvraagprocedure beschreven. De bijbehorende aanvraagformulieren worden nagezonden en zijn uiterlijk 14 februari 2006 beschikbaar voor de bekostigde en niet-bekostigde onderwijsinstellingen.

Onderwijsinstellingen die reeds in 2005-2006 experimentele opleidingen uitvoeren krijgen automatisch een aanvraagformulier toegezonden. Bekostigde en niet-bekostigde instellingen die in 2006-2007 voor het eerst experimentele opleidingen uit willen voeren kunnen daartoe een aanvraagformulier opvragen bij het procesmanagement via ████████@herontwerpmbbo.nl

Instellingen

Instellingen die in aanmerking komen voor het aanvragen van experimentele opleidingen 2006-2007 zijn:

- Een regionaal opleidingscentrum als bedoeld in artikel 1.3.1 WEB;
- Een regionaal opleidingscentrum in een samenwerkingsverband als bedoeld in artikel 1.3.2 WEB;
- Een vakinstelling als bedoeld in artikel 1.3.2a WEB, of
- Een agrarisch opleidingscentrum als bedoeld in artikel 1.3.3 WEB;
- Een instituut als bedoeld in artikel 12.3.8. WEB;
- Een hogeschool als bedoeld in artikel 12.3.9 WEB;
- Een niet-bekostigde instelling zoals bedoeld in artikel 1.4.1 WEB.

Instellingen voeren experimentele opleidingen uit op basis van de kwalificatieprofielen die voorafgaand aan het studiejaar door OCW en LNV voor de duur van het cursusjaar 2006-2007 zijn vastgesteld.

Aanvraagformulier

Onderwijsinstellingen kunnen met een aanvraagformulier aangeven experimentele opleidingen te willen uitvoeren. Bij de aanvraag vermeldt de instelling onder meer:

1. De kwalificatieprofielen op basis waarvan de instelling de experimentele opleidingen wil verzorgen. De instelling maakt hiertoe een selectie uit de lijst met vast te stellen kwalificatieprofielen 2006-200. Deze lijst betreft zowel (updates van) kwalificatieprofielen waarvoor in 2005-2006 experimenten zijn uitgevoerd als nieuwe kwalificatieprofielen.
2. Een prognose van het aantal deelnemers dat de instelling in 2006-2007 wil inschrijven in de experimentele opleidingen. Deze prognose betreft een optelsom van:
 - Een prognose van het aantal nieuw in te schrijven deelnemers in de aangevraagd kwalificatieprofielen;
 - (indien van toepassing) Het aantal deelnemers van de experimentele opleidingen dat in 2006-2007 de opleiding vervolgt.
3. De op te leveren producten gericht op de volgende inhoudelijke aspecten:
 - a. Inrichting en programmering (inrichting en programmering op basis van onderscheiden kerndeel en differentiaties, onderwijs- en examenregeling gebaseerd op competentiegericht onderwijs, verwerving moderne vreemde talen, verwerving Nederlandse taal, verwerving leer- en burgerschapscompetenties);
 - b. Beroepspraktijkvorming en regionale samenwerking;
 - c. Toetsing en examinering;
 - d. Doorlopende leerlijnen vmbo-mbo-hbo;
 - e. Kwaliteitszorg en externe verantwoording.

Beoordeling aanvraag experimentele opleidingen

Bij de beoordeling van de aanvragen van experimentele opleidingen 2006-2007 hanteert het procesmanagement een aantal beoordelingscriteria:

A) Voorwaarden voor het in behandeling nemen van de aanvraag

Het procesmanagement neemt een aanvraag tot uitvoering van experimentele opleidingen in behandeling wanneer deze voldoet aan alle eisen zoals beschreven in de aanvraagprocedure. Dit betreft onder meer afspraken over rapportages, medewerking verlenen aan onderzoek en deelname aan kennisdeling via samenwerkingsverbanden.

Verder gaat het procesmanagement er van uit dat bij deze aanvraag de instelling voortbouwt op de CREBOlicenties zoals deze voor de instelling in het centraal register beroepsopleidingen zijn geregistreerd.

B) Continuering experimenten

Het procesmanagement bewaakt dat de experimentele opleidingen voor cohorten 2004-2005 en 2005-2006 kunnen worden voortgezet¹.

C) Inhoudelijke beoordelingscriteria

Het procesmanagement hanteert bij de toekenning van experimentele opleidingen de volgende beoordelingscriteria:

Er is landelijk gezien:

1. Voldoende spreiding van de experimenten over de vier niveaus van de opleidingen;
2. Voldoende spreiding van de experimenten over de sectoren van de opleidingen;
3. Voldoende spreiding van de experimenten over de inhoudelijke ontwikkelaspecten voor de opleidingen;
4. Voldoende landelijke spreiding van de experimenten.

Aanvragen voor experimentele opleidingen worden door het procesmanagement alleen goedgekeurd, voor zover de opleidingen:

- Een onderbouwde bijdrage leveren aan het ontwikkelen en uittesten van de uitvoerbaarheid van de nieuwe kwalificatieprofielen en de daarop gebaseerde opleidingen in het kader van het herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs;
- Leiden tot optimalisering van het herontwerp kwalificatiestructuur/mbo, dan wel tot arbeidsmarktgekwalificeerd assistent.

D) Deelnemersaantal in experimentele opleidingen

Tenslotte mag het aantal ingeschreven deelnemers in experimentele opleidingen ten hoogste 50% van het totale aantal mbo-deelnemers betreffen².

C.1. Bekostigde onderwijsinstellingen

- ❖ Voor het bekostigd beroepsonderwijs hanteert het procesmanagement een maximum van 50% van het totale aantal deelnemers in het mbo. Hierbij gaat het procesmanagement uit van een totaal van 475.600 deelnemers³.

¹ De instelling dient in de aanvraag voor 2006-2007 de betreffende kwalificatieprofielen en deelnemersaantallen wél op te nemen.

² Op deze wijze geeft het procesmanagement uitvoering aan in het wetsvoorstel 'Wijziging van de Wet educatie en beroepsonderwijs inzake experimenten en nieuwe opleidingen' waarin gesproken wordt over een beperkte omvang van experimenten.

³ Gebaseerd op de door OCW gepubliceerde cijfers m.b.t. de bekostigingstelling 2004. Het aantal van 475.600 deelnemers betreft alle niveau's en leerwegen in het middelbaar beroepsonderwijs, en is inclusief de deelnemers van de vakinstellingen en de agrarische onderwijsinstellingen.

- ❖ In beginsel hanteert het procesmanagement deze 50%-norm ook voor individuele onderwijsinstellingen⁴. Blijkt uit het geheel aan ingediende aanvragen dat het totaal aantal deelnemers aan experimentele opleidingen onder de 50% zal blijven, dan kan het procesmanagement besluiten om -met inachtneming van de beoordelingscriteria onder B- eventuele aanvragen van individuele instellingen die de individuele 50%-norm overstijgen toe te kennen. Gelet op de bijzondere positie van vakinstellingen zal het procesmanagement in overleg treden met de betreffende instellingen voor het bepalen van het aantal deelnemers.
- ❖ Met de toekenning van de aanvragen geeft het procesmanagement toestemming voor het uitvoeren van experimentele opleidingen, met het deelnemerstotaal zoals dit door de instelling is opgegeven. Dit deelnemerstotaal betreft de optelsom van alle door de instelling opgegeven deelnemersaantallen in de toegekende experimentele opleidingen. De instelling is gehouden aan dit door het procesmanagement toegekende deelnemerstotaal. De instelling mag met het *feitelijke totaal* aan deelnemers in de experimentele opleidingen, zoals blijkt uit de bekostigingstelling 2006, het door het procesmanagement toegekende deelnemerstotaal niet overschrijden. De accountant is bevoegd bij eventuele overschrijding van dit deelnemerstotaal het teveel aan deelnemers niet mee te tellen voor de bekostiging.

C.2. Niet-bekostigde onderwijsinstellingen

Voor de niet-bekostigde instellingen wordt uitgegaan van 50% van het deelnemerstotaal zoals dit blijkt uit het door de instelling gepubliceerde (meest recente) kwaliteitszorgverslag. Wanneer een niet-bekostigde instellingen feitelijk meer deelnemers heeft ingeschreven dan het door het procesmanagement toegekende deelnemerstotaal, dan kan het ministerie van OCW de instelling het recht ontnemen om in het studiejaar 2007-2008 experimentele opleidingen te verzorgen.

Toekenningen experimentele opleidingen

Uiterlijk 15 maart 2006 stellen OCW en LNV de kwalificatieprofielen voor 2006-2007 vast, inclusief de bijbehorende CREBOcodes en prijsfactoren.
Uiterlijk 1 mei 2006 kent het procesmanagement de aanvragen voor experimentele opleidingen toe op basis van de kwalificatieprofielen die op 15 maart zijn vastgesteld door OCW en LNV.

Het gemeenschappelijk procesmanagement, voor deze,

Meer informatie:
Procesmanagement herontwerp middelbaar beroepsonderwijs
Postbus 7001
6710 CB EDE
Telefoon 0318 - [redacted]
E-mail: [redacted]@herontwerpmbo.nl

⁴ Het gaat hierbij om 50% van het aantal deelnemers beroepsonderwijs van de individuele instelling, zoals blijkt uit de bekostigingstelling 2004.

Bijlage

Tijdpad aanvraagprocedure experimenten 2006-2007

Publicatie aanvraagprocedure experimenten 06/07	GPM	14-12-2005
Indiening kwalificatieprofielen experimenten 06/07 bij Coördinatiepunt	Kenniscentra	15-12-2005
Beoordeling kwalificatieprofielen	Colo-Coördinatiepunt	31-01-2006
Indiening kwalificatieprofielen exp. 2006-2007 bij OCW/LNV	Kenniscentra via Colo-CP	01-02-2006
(voorlopige) Lijst kwalificatieprofielen experimenten 06/07 (incl. vervangende CREBOnummers) GPM	Coördinatiepunt	01-02-2006
Verzending aanvraagformulieren naar onderwijsinstellingen	GPM	14-02-2006
Publicatie Regeling experimenten 06/07 in Uitleg	OCW	15-02-2006
Formeel vaststellen kwalificatieprofielen experimenten 2006-2007 (inclusief CREBOcodes en prijsfactoren)	OCW en LNV	15-03-2006
Voorpublicatie lijst vastgestelde kwalificatieprofielen 2006-2007 inclusief codes en prijsfactoren op herontwerpmbo.nl	GPM	16-03-2006
Sluitingsdatum indienen aanvragen experimenten 06/07 bij GPM	Onderwijsinstellingen	20-03-2006
Bekendmaking toekenningen aangevraagde experimenten 2006-2007	GPM	01-05-2006
Registratie experimenten in CREBO	Cfi	01-06-2006

1.
2.
3.
4.

Adres: **SO** NRG: **BVE 0914**

Datum: **20 FEB 2006**

Tot behandeling van:

Advies aan / afdoening door bewaardspersoon

Advies aan / afdoening door lid M1-CCW

Afdoening op draaflenniveau

Afdoening voor: **10-3-06**

Herontwerp mbo
Competentiegericht
beroepsonderwijs

Honairplaatsoen 20
Postbus 67
E. procesmanagement@herontwerpmbo.nl
herontwerpmbo.nl

aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap De heer drs. M. Rutte
Kamer nr. 0510 IPC 1200
Postbus 16375
2500 BJ DEN HAAG

Datum 16 februari 2006
Onze referentie
Onderwerp Meters Maken

Contactpersoon
Doorkiesnummer
Bijlage(n) Meters Maken

Beste Mark,

In januari 2005 heeft het procesmanagement herontwerp mbo de brochure *Thema's die er toe doen - een reisverslag vanuit het mbo* gepubliceerd. De inhoud van de publicatie was een weerspiegeling van gesprekken die het procesmanagement met alle colleges van bestuur voerde. Pijlers van de publicatie:

- Waar gaat het herontwerp mbo over?
- Kijk op ontwikkelingen in de externe omgeving
- De herontwerpagenda

De belangstelling voor *Thema's* was groot. Inmiddels zijn ruim 3.000 exemplaren verspreid. De brochure vormde voor het procesmanagement tevens de inspiratiebron om verder op onderzoek uit te gaan.

Daarom heeft het procesmanagement in de afgelopen maanden ruim dertig 'sleutelfiguren' gesproken. Mensen die actief zijn in bijvoorbeeld de wereld van het bedrijfsleven, openbaar bestuur, cultuur, journalistiek, wetenschap, advisering. Twee vragen vormden de kern van de gesprekken: welke markante ontwikkelingen ziet u op economisch, sociaalmaatschappelijk en cultureel gebied? En welke effecten hebben die ontwikkelingen op het onderwijs in het algemeen, en op het mbo in het bijzonder?

Met genoeg stuur ik je het resultaat: *Meters Maken - ondernemend mbo in een talenteneconomie*. *Meters maken* scherpert aan, wijst op valkuilen en kansen, vult aan en levert daarmee naar verwachting waardevolle bouwstenen voor het verdere ontwikkelingsproces van het mbo. Tevens hebben de gesprekken enkele "rode draden" opgeleverd, die we vanzelfsprekend in de publicatie hebben verwerkt. Het gaat daarbij om de volgende kernpunten:



- Herontwerp moet resulteren in een goede balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Kennis is en blijft een beslissende factor op de arbeidsmarkt;
- Het gaat om vakmanschap, ondernemerschap en ondernemend zijn en om een sterke en productieve doorstroom naar het (deeltijd) hbo. Het laatste zonder het vakmanschap tekort te doen.
- Leerlingen hebben structuur nodig. Ook op het mbo. En een structuur die aansluit bij de heterogeniteit van de leerlingpopulatie.

Samenvattend: de inhoud van 'Meters Maken' is naar de mening van het procesmanagement even waardevol als functioneel. Voor de onderwijsinstellingen en de andere direct betrokken partijen.

Ik hoop dat je het boekje met plezier leest en de inhoud ervan weet te waarderen. Hoop je in de komende periode weer eens te treffen en je reactie te horen.

[Redacted]
p mbo

PS: Wilt u meer exemplaren ontvangen? Stuur dan een e-mail naar procesmanagement@herontwerpmbo.nl of bel [Redacted]

Indien u wilt reageren gebruikt u dan ook het genoemde e-mail adres.

Bylage 2.

O N D E R
S T A M
M I N I S T E R I E
V O N
O N D E R W I J S ,
C U L T U U R
E N
W E T E N S C H A P

Aan het procesmanagement Herontwerp mbo
T.a.v. dhr. [redacted] voorzitter
Postbus 7001
6710 CB Ede (Gld)

Den Haag
maart 2006

Ons kenmerk [?]
BVE/Stelsel/2006/486

Uw brief van
16 februari 2006

Uw kenmerk

Onderwerp
Meters maken

Bijlage(n)

Geachte heer [redacted]

Rode [redacted]

Met uw brief van 16 februari 2006 heeft u mij het boekje *Meters maken* aangeboden, waarvoor mijn hartelijke dank.

Met interesse én genoeg heb ik het boekje gelezen.

Het boekje geeft een aardig inzicht in de opvattingen van de geïnterviewden. De stellingen zoals die verspreid door het boekje zijn opgenomen typeren de betrokkenheid van de ondervragden bij het herontwerp van het mbo.

Ik vind het belangrijk dat het herontwerp van het mbo op verschillende manieren onder de aandacht wordt gebracht. De door u gekozen vorm om uitspraken van 'sleutelfiguren' in het boekje *Meters Maken* te bundelen, spreekt mij erg aan.

Met vriendelijke groet,
De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,


Mark Rutte



Thema's die er toe doen

Een reisverslag vanuit het mbo

Herontwerp MBO Doc 28



Herontwerp mbo
Competentiegericht
beroepsonderwijs

Thema's die er toe doen

Een reisverslag vanuit het mbo

'Het onderwijs is een product van ideologische processen en systemen. Het is nu de tijd om scholen en bedrijven in de regio het primaat te geven. Mislukkingen uit de wereld van de onderwijselite zijn er meer dan genoeg.'

Inhoud

1	Het reisverslag	6
2	Waar hebben we het over?	8
3	Wat willen we?	9
4	Omgevingsanalyse	10
5	Maatschappelijke functie van het mbo	13
6	Thema's die er toe doen	14
	De agenda van de scholen	14
	De randvoorwaarden	16
Bijlage	Positie en functionaliteit van het mbo	21
	Dankwoord	24
	Lijst van afkortingen	26

1

Het reisverslag



Het jaar 2004 heeft voor het Procesmanagement herontwerp mbo in het teken gestaan van verkennen, kwartier maken en strategie bepalen. Wat is er aan de hand, wat speelt er in het land, waar willen we naartoe? De nationale ambities zijn duidelijk. Vernieuwing van het mbo is nodig wil Nederland de komende decennia een rol van betekenis blijven spelen in de mondiale kenniseconomie. Als rode draad door alle adviezen en beleidsvoorstellen loopt het motto: de onderwijsinstelling is aan zet. Natuurlijk niet alleen, maar samen met de partners in de regio: werkgevers, scholen, gemeenten.

De overtuiging dat herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs begint bij de scholen zelf, wordt breed gedeeld. De interessante vraag is nu: wat hebben onderwijsinstellingen nodig om daadwerkelijk resultaten te boeken? Hoe kunnen de juiste randvoorwaarden worden geschapen voor herontwerp?

Bij de modernisering van het middelbaar beroepsonderwijs is eigenlijk sprake van twee processen. In de eerste plaats wordt gewerkt aan een nieuwe compe-

tentiegerichte kwalificatiestructuur. Deze kwalificatiestructuur legt de basis voor het tweede proces: het herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs. Hierbij gaat het uiteindelijk om het maken van een netwerk van nieuwe opleidingen. De opbrengst van beide processen moet zijn: nieuwe, sterkere en andere verbindingen tussen het mbo, de leerlingen/cursisten en de buitenwereld.

Om meer zicht te krijgen op bovenstaande ambities is het Procesmanagement in eerste instantie gaan praten en luisteren. Hiertoe zijn vanaf mei 2004 met tientallen vakinstellingen en Regionale Opleidingencentra (ROC's) gesprekken gevoerd. De centrale vragen waren steeds: hoe kijken de instellingen tegen herontwerp aan? Waar zijn de scholen zelf mee bezig? Hoe loopt de samenwerking in de regio? Hoe kunnen de instellingen ondersteund worden?

De gesprekken hebben we bewust op locatie gevoerd. We wilden gevoel krijgen voor de ontwikkelingen in de regio en kennis vergaren over kansen en bedreigingen. De gesprekken waren zonder uitzondering inhoudsvol en openhartig.

'Het mbo moet zelfkritisch zijn, maar ook trots en allure uitstralen.'

'Kenniscentra blijven zeer functioneel, maar moeten werken aan nieuwe dienstverlening bijvoorbeeld op het gebied van arbeidsmarkt-onderzoek en assessments.'

'We voelen ons verantwoordelijk voor de leerlingen. We zijn geen kermisexploitanten, voor elk wat wils. Dus neem ons serieus.'

'We houden in de polder een illusie in stand. Ongeveer vijftig procent van de stageplaatsen regelen de scholen zelf.'

Ze weerspiegelden de dynamiek van het middelbaar beroepsonderwijs. Het onderwijs prijkt bovenaan de agenda's. Al legt de turbulentie rond de educatie een forse hypotheek.

De onderwijsinstellingen realiseren zich dat de bal bij hen ligt. Alle instellingen onderschrijven de ambitie om samen met hun partners in de regio een bijdrage te leveren aan de economische ontwikkeling van Nederland. Tegelijkertijd is duidelijk dat de scholen niet alleen de beoogde modernisering kunnen realiseren. Onderwijsinnovatie kan tot concrete resultaten leiden als systeeminnovaties mogelijk zijn. Bovenal gaat het echter ook om een attitude op nationaal niveau, dat vertrouwen uitstraalt naar wat regionaal gepresteerd wordt, de resultaten daarvan serieus neemt en bereid is mee te bewegen met het proces dat gaande is.

De gesprekken over de modernisering van het middelbaar onderwijs hadden steeds één centrale vraag: wat zijn de thema's die er toe doen? De gesprekken waren zo inhoudsvol, dat het Procesmanagement graag de uitkomsten met iedereen wil delen. Dit

boekje doet verslag van deze mbo-reis door Nederland. Het boekje wil de belangrijkste punten die de gesprekken hebben opgeleverd in de vorm van panelen schilderen. Treffende citaten uit de gesprekken zijn onder aan de pagina opgenomen. Desondanks ligt de verantwoordelijkheid voor dit reisverslag uiteraard volledig bij het Procesmanagement. Het verslag is een startmoment. Op basis van deze uitgangspositie zal het Procesmanagement verder zijn koers bepalen.

Het Procesmanagement herontwerp hoopt met dit reisverslag over het mbo een levendig beeld te geven van de thema's die er toe doen. En natuurlijk hoopt het Procesmanagement dat de sleutelfiguren in de directe omgeving van het middelbaar beroepsonderwijs in de inhoud van de publicatie aanleiding vinden om verder te werken aan de vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs.


voorzitter Procesmanagement herontwerp mbo



'Innovatie binnen bestaande structuren is hetzelfde als aan een olifant vragen of hij het leuk heeft op de Noordpool.'

'Een mbo-school moet zich transformeren van benzinestation tot een bedrijf dat zelf ontwikkelt, innoveert, produceert en verkoopt.'

'Voorkomen moet worden dat via 'onderstructuren' de ruimte die op centraal niveau wordt geregeld, weer wordt dichtgetimmerd.'

'Ademnood wordt ruimtegevoel.'

2

Waar hebben we het over?

Bij het proces 'herontwerp mbo' gaat het in feite over het maken van nieuwe opleidingen. Bij deze vernieuwing komt een aantal ambities samen:

- de invoering van een nieuwe, competentiegerichte kwalificatiestructuur
- het reduceren van uitval en het bevorderen van de doorstroom naar het hoger beroepsonderwijs (de operationalisering van de agenda van de Commissie Boekhoud)
- de introductie van onderwijsconcepten waarbij de ontwikkeling van competenties centraal staat
- het creëren van een schoolorganisatie die individueel maatwerk mogelijk maakt en waarbij de loopbaan van de leerling centraal staat

- het realiseren van flexibel en responsief middelbaar beroepsonderwijs in de regio, dat in staat is mee te bewegen met de arbeidsmarkt, zodat het onderwijs naadloos aansluit bij de vraag van de arbeidsmarkt
- de ontwikkeling en implementatie van een bedrijfsvoering, die aansluit bij de nieuwe kwalificatiestructuur en de nieuwe onderwijsconcepten en de focus richt op de loopbaan van de deelnemer

'Een school die de loopbaan van de leerling centraal stelt ziet er echt anders uit dan de school die het bestuur en het management centraal stelt.'

'Herontwerp moet de koppeling met de arbeidsmarkt versterken.'

'Accepteer nou gewoon dat we het beste willen voor onze leerlingen. Het zouden onze zonen en dochters kunnen zijn. Dat besef is vaak ver weg in het beleidsveld.'

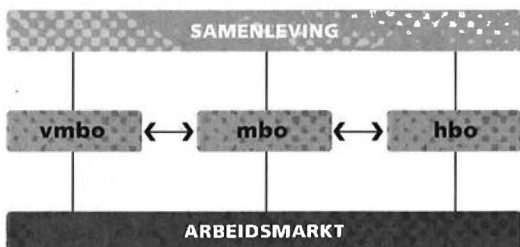
3

Wat willen we?

De vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs moet enerzijds resulteren in nieuwe, sterkere, betere verbindingen. Anderzijds is het belangrijk dat het middelbaar beroepsonderwijs een sterker profiel krijgt.

Verbindingen

Bij betere verbindingen gaat het in de eerste plaats om de band van het mbo met het vmbo en het hbo. Een vloeiende overgang tussen deze drie vormen van beroepsonderwijs is essentieel. Het gaat dan om programmering, maar ook om inrichting en examinering. Aan de andere kant is het van belang dat het mbo sterkere verbindingen aangaat met de arbeidsmarkt en de samenleving.



Een sterk profiel

De vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs moet leiden tot een helder profiel. Leerlingen, werkgevers en andere betrokkenen hebben het volgende beeld van het middelbaar beroepsonderwijs:

- het mbo heeft **allure** en staat voor creativiteit, innovatie en vitaliteit
- het mbo-onderwijs is **attractief**, daagt uit, brengt plezier in leven, leren en werken, zorgt voor een gevarieerde weektaak voor de leerlingen/cursisten en brengt hen in een sterke uitgangspositie voor vervolgonderwijs of de arbeidsmarkt
- het mbo levert **maatwerk** en er is weinig uitval
- het mbo zorgt voor **innovatie** op de werkvloer en wordt (h)erkend als stimulator van kenniseconomie en werkgelegenheid. Het mbo is in staat flexibel te reageren op snelle maatschappelijke ontwikkelingen



'Ontwikkel kwaliteitseisen: waaraan dient herontwerp te voldoen?'

'Denk ook aan de verbindingen in Europees verband. En vergeet niet de verbindingen tussen het mbo en de volwasseneneducatie.'

'Bedrijven moeten herontwerp omarmen, want het gaat om een betere aansluiting.'

4

Omgevingsanalyse



Verandering is van alle tijden. Innovatie ook. Toch zijn er in de geschiedenis bijzondere, markante momenten aan te wijzen. Denk aan de uitvinding van de boekdrukkunst, de Industriële Revolutie en – heel recent – de digitale revolutie. Ook nu, aan het begin van de eenentwintigste eeuw, verkeert de samenleving in een tijdperk waarin grote veranderingen op til zijn.

Als gevolg van globalisering, technologische ontwikkelingen die steeds sneller gaan en de veranderende concurrentieverhoudingen in de wereld staat onze samenleving onder zware druk. Nederland zal stevig aan de bak moeten om het huidige niveau van welvaart en welzijn te behouden. Die overtuiging leeft in brede kring.

Tegelijkertijd neemt de sociale cohesie in de maatschappij af onder invloed van demografische en maatschappelijke trends. Oude waarden zijn niet langer vanzelfsprekend. Naast de zoektocht naar nieuwe werkgelegenheid is er een zoektocht naar nieuwe waarden en normen.

Nieuwe generatie leerlingen

In deze tijdgeest groeit een generatie leerlingen op die anders in het leven staat, anders geprikkeld wordt en op een andere manier bezig is met zingeving. Leerlingen willen hun eigen keuzes maken, zelf richting geven aan hun opleiding en zelf de koers van hun leven bepalen. Daarbij is het niet overdreven te stellen dat de eerste internetgeneratie de mars door de instituties maakt.

Verbinding met de buitenwereld

De krachten die de vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs nodig maken, manifesteren zich in de buitenwereld. Bij herontwerp gaat het niet om een exclusief onderwijsproces. Het gaat er in essentie om het mbo in staat te stellen verbindingen te maken met de bewegingen die zich in de buitenwereld voordoen. Anders gezegd: de veranderingen in de buitenwereld dwingen het mbo tot verandering. Bieden de huidige systemen, programma's en organisatieconcepten nog wel voldoende perspectief om aansluiting te houden op de vragen die arbeidsmarkt en samenleving stellen?

'Bij jongeren gaat het om beleving, actie: het moet meteen goed zijn.'

'Leerlingen moeten zelfstandiger aan de slag. De samenleving eist dat ook.'

'De school is een ontmoetingswereld. Dat moeten we koesteren en uitbouwen.'

'Jongeren gaan voor echt, dus het mbo moet ook echt zijn, met name de beroepspraktijkvorming.'

'Sluit aan bij de leef- en denkwereeld van leerlingen. Keuzeprocessen kun je niet plannen. Dat hebben zelfs de Russen ontdekt.'

Het middelbaar beroepsonderwijs staat heel dicht bij samenleving en arbeidsmarkt. Markante veranderingen en verschuivingen in de samenleving hebben dan ook direct effect op het mbo. Zicht op de buitenwereld is noodzakelijk om de 'wereld in de klas' en 'de andere werelden daarbuiten' met elkaar te verbinden. De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

Economisch

Nederlandse heeft – net als de hele westerse wereld – te maken met een verschuiving van economische activiteiten naar landen als India, China en Polen. Werkgelegenheid, met name in de maakindustrie, vloeit weg. In reactie daarop streeft Nederland naar een economie waarin de factor kennis een nog dominantere positie inneemt dan nu het geval is. Ook ligt een sterke focus op innovatie. Het gaat dan om de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en organisaties, maar ook om wat genoemd wordt sociale innovatie.

Maatschappelijk

In de maatschappij doen zich de laatste jaren enkele dominante trends voor:

- Nederland is multi-etnisch en multireligieus geworden. Leerlingen uit allerlei culturen maken hun entree in het mbo. Deze leerlingen moeten allemaal in een multiculturele maatschappij hun identiteit proberen te vinden.
- Er is een focus op individualisering, maar deze gaat hand in hand met een trend om juist dingen samen te doen.
- Nederland maakt een ontwikkeling door van een maatschappij waarin collectieve, uniforme voorzieningen plaats maken voor diversiteit. Anders gezegd: er komt steeds meer ruimte voor individuele afwegingen en keuzen.
- Het belang van het nationale niveau neemt af door de Europese eenwording en de mondialisering, anderzijds neemt het belang van het regionale niveau juist toe.



'We verkennen de buitenwereld en confronteren de onderwijsinstelling met die bevindingen. Wij moeten de docenten aan de competentieslag krijgen. De overheid moet zorgen voor ruimte.'

'Er is sense of urgency voor duurzaam herontwerp.'

'Het bedrijfsleven en de politiek lijden aan ambachtsschool trauma's. Blijkbaar te lui om zich in het succes van ROC's te verdiepen. Successen scoren nu eenmaal niet.'

'Kennis is geen vies woord. Het gaat zoals de leren zeggen om een balans tussen knowledge, skills en competences.'

Demografisch

Nederland vergrijsd en ontgroent tegelijkertijd. Dit is een ontwikkeling die grote effecten zal hebben op de arbeidsmarkt. Als gevolg hiervan wordt de noodzaak om leerlingen/cursisten een goede startpositie te geven op de arbeidsmarkt groter. Maar ook de noodzaak om leerlingen de kans te geven zich tijdens hun loopbaan te blijven ontwikkelen. 'Employabel' blijven dus.

Technologisch

De eerste, echte internetgeneratie maakt nu de mars door de onderwijsinstellingen. Leerlingen van nu verwerven op een andere manier kennis, informatie en vaardigheden. Zij staan ook anders in het leven als het gaat om de balans tussen werken, studeren en vrije tijd.

Bovenstaande ontwikkelingen maken het belangrijker dan ooit dat het mbo innovatie en ondernemerschap koppelt aan inspiratie en zingeving. Leerlingen die hebben geleerd eigen keuzes te maken en die 'entrepreneurschap' hebben meegekregen kunnen nieuwe economische bedrijvigheid scheppen. In bestaande of in nieuwe bedrijven.



'De vraag is: waar gaat Nederland de komende twintig jaar haar brood mee verdienen?'

'Het wordt nu echt tijd om de grenzen tussen bol en bbl te slechten. Voor jonge mensen en volwassenen die werken maken we arrangementen op maat.'

'Nieuwe werkgelegenheid van kleine bedrijven in de food- en non-foodsector (marktkramen, kleermakers, etc.) kunnen prima leerwerkplekken bieden.'

'De maatschappij is de probleemeigenaar, niet de onderwijsinstellingen. Dat wordt met liefde vergeten.'

5

Maatschappelijke functie van het mbo

De kwalificatiestructuur van het mbo kent vier niveaus. Dit kenmerk domineert in hoge mate het beeld van het mbo. Veel minder bekend zijn de maatschappelijke functies die het middelbaar beroepsonderwijs heeft. Alle redenen dus om de verschillende functies die het mbo heeft goed voor het voetlicht te brengen.

- a. Het mbo verzorgt programma's die beogen leerlingen een plek te geven op de arbeidsmarkt. In ieder geval je brood kunnen verdienen en als goed burger kunnen functioneren in de samenleving.
- b. Het mbo leidt vakmensen op.
- c. Het mbo leidt 'junior bachelors' op, jonge mensen die doorstromen naar het hoger beroepsonderwijs. En dat in een fors en groeiend volume (zie ook de bijlage).
- d. Los van de vraag of de graad er komt, is het mbo in staat om samen of in afstemming met het hbo de programma's te verzorgen die perspectief geven op de graad van associate degree.

In lijn met de opleidingsfuncties is het vanzelfsprekend de taak van het mbo opleidingen te verzorgen

die perspectief bieden op een sterke startpositie op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is het, gelet op de demografische en economische ontwikkelingen, noodzakelijk dat het mbo jonge mensen aflevert die nieuwsgierig zijn, zich verder willen ontwikkelen en die voor de nodige innovatie in bedrijven kunnen zorgen. Daarmee kan het mbo een belangrijke functie vervullen:

- e. Het mbo houdt mensen employabel door het verzorgen van programma's op het gebied van bij- na- en omscholing.
- f. Het mbo levert een bijdrage aan de innovatie binnen bedrijven, met name binnen het MKB.
- g. Het mbo functioneert als kweekvijver voor zelfstandige ondernemers.

Deze zeven functies van het mbo spelen een belangrijke rol bij het vernieuwen van de kwalificatiestructuur. Bij de opleiding tot 'junior-bachelor' is het bijvoorbeeld van belang welke eisen vanuit het hbo worden gesteld. Bij de bepaling van de percentages in de kwalificatiedossiers kunnen verschillen optreden afhankelijk van de opleidingsfunctie.



'We moeten leerlingen een sterke startpositie geven op de arbeidsmarkt, de leerlingen employabel maken en zorgen dat ze oog hebben voor innovatie in het bedrijf.'

'In de zorgsector is 35% van de deelnemers ouder dan 30. Ook in andere sectoren is het percentage volwassenen hoger dan verwacht.'

'Natuurlijk is de arbeidsmarkt relevant, maar leerlingen moeten ook mens worden. Leren nadenken, leren redeneren, leren beslissingen te nemen. Dus wat wil de arbeidsmarkt nou? Creatieve mensen of uitvoerders van orders?'

'We moeten eindelijk eens de aansluiting vinden tussen top-down en bottom-up.'

6

Thema's die er toe doen

De kernvraag is nu: wat is er nodig om de noodzakelijke vernieuwing van het mbo te realiseren? Enerzijds zijn de scholen zelf aan zet. Maar de agenda bevat ook punten voor de bestuurlijke actoren. Zij zijn verantwoordelijk voor een proces dat gekwalificeerd kan worden als: 'inhoud stuurt systemen'.

De agenda van de scholen

Uit de gesprekken in het land bleek dat de agenda van de scholen zes kritische succesfactoren kent:

- onderwijsconcept
- personeel
- regionale arrangementen en ondernemerschap
- schoolorganisatie
- integraliteit
- educatie

Onderwijsconcept

Scholen werken aan de ontwikkeling van nieuwe onderwijs- en begeleidingsconcepten die passen bij de doelen en ambities van herontwerp. Velen laten zich inspireren door concepten als natuurlijk leren,

sociaal constructivisme, probleemgestuurd leren en beroepstaakgestuurd leren. Er is echter ook twijfel of de concepten wel voor alle doelgroepen geschikt zijn. De ondersteunende rol van ICT en de mogelijkheden van online learning worden steeds beter benut, al blijft er ruimte voor verbetering. Er wordt volop geëxperimenteerd met nieuwe concepten en varianten. Uitwisseling en onderzoek kan de autonome ontwikkeling van iedere school ondersteunen.

Personeel

Het personeel (docenten én managers) is een zeer kritische succesfactor bij de vernieuwing van het mbo. Er is naast aandacht voor de structuur- en systeemkant van herontwerp dan ook veel aandacht nodig voor de cultuur- en menskant. Het personeel leert werken in en met de nieuwe onderwijsconcepten en realiseert een betere aansluiting met de jeugdcultuur. Voorts vindt een omslag naar resultaatverantwoordelijkheid en teamgerichtheid plaats. Dit kost tijd. Het HRM-beleid moet op de schop om dit actief te ondersteunen.

Vanwege de snelle vergrijzing en de hoge uitstroom, moet het mbo een interessante en uitdagende werk-

'We zijn toe aan de grote sprong voorwaarts.'

'Competentiegericht onderwijs zet nu juist de beroepspraktijk centraal en werkt juist niet veralgemeniserend. Dat moeten nog heel veel mensen leren.'

'We moeten het gesprek zelf aangaan met de bedrijven in de regio en de regionale brancheorganisaties. Dan krijgen we de regie terug over onze kerntaak: onderwijs maken.'

'De docenten staan voor een periode van topsport bedrijven, ook in de nazomer.'

plek kunnen bieden aan nieuw personeel. Het herontwerp draagt daar zeker aan bij. Daarnaast is specifieke aandacht nodig voor het aantrekken van de 'leaders for tomorrow'. Ook van de leidinggevenden worden andere competenties gevraagd bij herontwerp.

Regionale arrangementen en ondernemerschap

Voor een succesvol herontwerp is effectieve regionale samenwerking nodig tussen het mbo en het bedrijfsleven, inclusief de instellingen in de non-profitsector. Ook productieve arrangementen met gemeenten en instellingen als de jeugdhulpverlening zijn nodig. In veel regio's zijn dergelijke arrangementen inmiddels afgesloten of in wording. Daarbij is het belangrijk dat scholen ondernemerschap aan de dag leggen en zich ontwikkelen tot maatschappelijke ondernemers. Ook het bedrijfsleven zal in beweging moeten komen.

Schoolorganisatie

Het centraal stellen van de loopbaan van de leerling, leidt tot herijking, wellicht zelfs tot herinrichting van de onderwijs- en bedrijfsprocessen. Onderwijs en

begeleiding moeten zoveel mogelijk 'just-in-time' worden aangeboden. Daar bestaat geen blauwdruk voor. Eigenlijk weet nog niemand goed hoe dit moet. Het is bovendien lastig verbouwen terwijl de winkel open is. ROC's en vakinstellingen zijn op dit gebied druk doende met experimenteren en uitvinden. Het idee van een loopbaancentrum is voor veel ROC's een inspiratiebron. Daarnaast kan ICT soelaas bieden bij beheer, monitoring en het bieden van individueel maatwerk.

Integraliteit

De invoering van competentiegericht leren heeft impact op de totale schoolorganisatie. Alle noodzakelijke wijzigingen moeten zoveel mogelijk in samenhang met elkaar worden gezien. Blauwdrukken werken niet meer. De onderwijsinstelling moet uitgaan van dynamiek en (leren) leven met onzekerheid. Daarbij moet gestuurd worden op verandering en resultaten. Er is behoefte aan indicatoren om innovaties te toetsen. Er is ook aandacht nodig voor dwarsverbanden in de organisatie. Bij herontwerp van opleidingen en examinering richten kenniscentra en kennisplatforms zich op de opleidingsgroep.



'Zorg voor intelligente programma's om docenten te activeren. De overheid moet co-financieren bij bedrijfsstageplaatsen voor docenten. Dat is echt een bijdrage aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.'

'De klassieke schoolorganisatie organiseert van alles maar niet de leervraag van de deelnemer.'

'We moeten kloven dichtten in plaats van beren op de weg zien.'

'Bij herontwerp is centrale sturing nodig want mensen willen sturing, houvast en ondersteuning.'

Je moet zelf de integraliteit en dwarsverbanden in de gaten houden.

Educatie

Het herontwerp moet zorgen voor duurzame verbindingen tussen middelbaar beroepsonderwijs en educatie. Die verbindingen moeten een economische en maatschappelijke meerwaarde hebben.

De randvoorwaarden

Op het terrein van randvoorwaarden springen de volgende thema's en knelpunten eruit:

- wat en hoe scherp markeren
- major/minor structuur flexibel vormgeven
- clustering in domeinen
- regionalisering vraagt om gewijzigde verhoudingen
- actualiseer spelregels inzake toezicht
- invoeringstermijn van de nieuwe kwalificatiestructuur
- wetgeving
- verruiming van de context

Wat en hoe scherp markeren

Bij herontwerp is het belangrijk het wat en het hoe duidelijk te onderscheiden. De paritaire commissies van de kenniscentra gaan over het wat. Zij leveren programma's van eisen op geformuleerd in competenties. De scholen zijn verantwoordelijk voor de programmering, de inrichting en de examinering. Onderwijs maken is de core-business van de scholen. En dat op basis van programma's van eisen die gebaseerd zijn op vragen uit arbeidsmarkt en samenleving.

Major/minor structuur flexibel vorm geven

In de verdere ontwikkeling van het herontwerp van de kwalificatiestructuur moet ruimte zijn voor een major/minor model. Om in te kunnen spelen op de regionale arbeidsmarktbehoefte en op de nieuwe vragen van de arbeidsmarkt is een flexibele vormgeving van de major/minor structuur essentieel. De major omschrijft hierbij de kern van de beroeps-kwalificatie in vijftig procent van het kwalificatieprofiel. De minor van dertig procent van het kwalificatieprofiel kan bestaan uit:

'We moeten af van het imago dat de sector serveert wat anderen hebben bedacht.'

'Innovatie in bedrijven begint vaak op de werkvloer. Dat weet iedereen. Dat geldt ook voor scholen. Dat wordt erkend in beleidsstukken. Maar in de praktijk ziet het leven er echt anders uit. Dan zijn de nationale beslissers niet thuis.'

'Het georganiseerd bedrijfsleven laat zich vertegenwoordigen door vertegenwoordigers van de beroepen van gisteren en vandaag, niet die van morgen en overmorgen. Daardoor ontstaat en blijft de kloof tussen de nationale beslissers en de regionale werkers.'

- verdieping in het vakgebied
- verbreding van het vakgebied (door een minor uit een andere sector)
- specifieke invulling samen met het regionale bedrijfsleven

Om deze functie van de minor tot zijn recht te laten komen is het nodig een heel snelle doorlooptijd te realiseren bij de paritaire commissies. Scholen moeten het vertrouwen krijgen dat zij samen met bedrijven tot verstandige invullingen komen.

Clustering in domeinen

De scholen hebben behoefte aan de clustering van de nieuwe kwalificatieprofielen in een beperkt aantal domeinen. Dit heeft de volgende voordelen:

- Een indeling in domeinen helpt de keuzeprocessen van leerlingen en draagt bij aan duidelijke beroepsbeelden.
- Een indeling in domeinen geeft ruimte en eenduidigheid qua organisatie, personeel, gebouwen en onderwijsinrichting.
- Door leerlingen in te schrijven op relatief brede domeinen en pas later de nadere studiekeuze vast

te leggen kunnen scholen meer flexibiliteit en maatwerk bieden.

Kernfunctie van domeinvorming is: inschrijving, diplomering en bekostiging op het niveau van het domein. Binnen een domein is vrij verkeer voor de leerlingen mogelijk. Een flexibel major/minor model zorgt voor dwarsverbanden tussen domeinen, waar de arbeidsvraag dat vereist.

Regionalisering vraagt om gewijzigde verhoudingen

De focus op de regionale dynamiek vraagt om een herbezinning op taken van kenniscentra, brancheorganisaties en koepelorganisaties.

Bij competentiegericht leren is het nodig de werving van 'stageplekken' dichterbij de scholen te brengen. Dit kan door de scholen zelf voor praktijkplekken te laten zorgen. Een variant hierop is dat de scholen leerbedrijven werven en de kenniscentra op hun voordracht accrediteren.

Door regionalisering en competentiegericht leren ontstaat veel meer variatie en differentiatie in de verhouding werken-leren. Als deze ontwikkeling door-



'Het herontwerp moet ruimte bieden, zodat scholen echt kunnen innoveren en nieuwe producten en methodes kunnen vormgeven.'

'Kenniscentra zijn het obstakel bij uitstek als je directe verbindingen wil leggen met de regionale arbeidsmarkt.'

'Scholen moeten op basis van beroepscompetentieprofielen zelf onderwijs maken. Directe interactie dus.'



zet is een heroriëntatie op de leerwegindeling een logisch gevolg.

De regio is aan zet. Het gaat om onderwijsinstellingen, individuele bedrijven, netwerken van bedrijven, gemeenten en andere relevante 'stakeholders'. Dat moet leiden tot concrete resultaten. Als processen van vernieuwing, modernisering en innovatie niet leiden tot resultaten, verliezen ze hun waarde. Dat legt een verantwoordelijkheid op alle betrokken partijen. Naarmate dit proces van beneden naar boven vorm krijgt, zullen nationale instituties zich op hun rollen en taken moeten bezinnen. Meer specifiek geldt dat voor de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven. De regionale oriëntatie moet worden opgebouwd. Regionale arrangementen tussen onderwijsinstellingen en kenniscentra staan voor de deur. Oude taken zullen wellicht verdwijnen, nieuwe dienstverlening zal ontwikkeld worden. Kortom: iedereen moet zijn verantwoordelijkheid waarmaken.

Actualiseer spelregels inzake toezicht

Competentiegericht beroepsonderwijs leidt tot andere vormen van examinering. De kwaliteitscontrole moet daarop aansluiten. Dat er een systeem van

checks and balances moet zijn, staat niet ter discussie. Maar het is wel zaak om van meet af aan een ontwikkeling in gang te zetten die tot het beoogde resultaat leidt. KCE en inspectie moeten in de proeftuinen dan ook actief participeren: meebewegen, meedenken, meeleren. Procestoetsing en accreditatie zijn opties die een eerlijke kans moeten krijgen bij de uiteindelijke afwegingen en keuzen.

Een concreet risico vormen de beheersingscriteria bij competenties. Die zijn indicatief bedoeld. Als dit exameneisen worden, gaat men een brug te ver. De spelregels moeten stroken met de gewenste opbrengsten van het herontwerp.

Invoeringstermijn van de nieuwe kwalificatieprofielen

Wat de invoeringstermijn van de nieuwe kwalificatieprofielen betreft is flexibiliteit vereist. Scholen moeten kunnen kiezen voor algehele of gefaseerde invoering. Er is veel draagvlak voor een testfase tot 2006/2007. In deze fase kan in proeftuinen geëxperimenteerd worden. Vanaf 2008/2009 moet de brede invoering van de nieuwe profielen realiteit zijn.

'Het bedrijfsleven heeft recht op herkenbare onderwijsconcepten.'

'Geen oude beoordelingen van inspectie en KCE, die worden gepubliceerd met een bureau-cratisch oog en niet met een innovatieve blik.'

'Proeftuinen moeten openheid geven voor alternatieven voor toetsing van de kwaliteit van examens.'

'Ik ga aan de slag op basis van de eigen geformuleerde kenmerken, die ook scoren bij de bedrijven. Daarna zie ik wel of dat spoort met de kwalificatieprofielen.'

Wetgeving

De loopbaan van de leerling/werknemer wordt leidend. Dat betekent dat de aansturing anders moet. De leerling kan op school en op het werk leren en dit steeds afwisselen. Daar horen geen landelijk georganiseerde instituties bij die meer doen dan kaders aangeven. Het perspectief van het leven lang leren moet in het kader van de bekostiging goed geregeld worden. Voorts moet wetgeving de samenwerking met bedrijven optimaal ondersteunen. Het is nu nog te vroeg om aan te geven hoe dit precies geregeld moet worden. Een nieuwe WEB moet echter worden gestoeld op de ervaringen met het herontwerp. De inhoudelijke ontwikkelingen sturen de nieuwe wetgeving.

Verruiming van de context

Het herontwerp moet natuurlijk wel aansluiten bij de Europese context (inclusief de Lissabon-kenniseconomie-ambitie). Een verruiming van de context is ook gewenst richting vmbo en hbo. Sterke verbindingen vanuit het herontwerp met vmbo en hbo zijn nodig vanwege het belang van een betere doorstroming. Ook de inhoudelijke verbinding en afstemming tus-

sen vmbo, mbo en hbo is nodig. Het Procesmanagement herontwerp mbo zou samen met mensen vanuit vmbo en hbo de regie moeten voeren over proefprojecten vmbo/mbo respectievelijk mbo/hbo.

Verder moeten we ons realiseren dat het perspectief van de volledige implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur (2010) erg lang is. Tegen de tijd dat je zover bent, moet de voorkant al weer opnieuw bezig zijn met vernieuwing. De innovatiedoorlooptijd moet in de toekomst korter worden om het mogelijk te maken dat het mbo in een staat van permanente verandering raakt. Dat moet nu reeds op de agenda staan.

Tot slot

De titel van de publicatie was het motto van de interviews en de inhoud van het laatste paneel. Een ieder is doordrongen van het belang van de processen. Beter gezegd, van het belang concrete resultaten te boeken. Dat is duidelijk. Alle reden de thema's die ertoe doen serieus te nemen en ermee aan de slag te gaan.



'Er dendert iets over ons heen (de nieuwe kwalificatiestructuur) versus er zijn in onze school autonome ontwikkelingen richting competenties.'

'De regio krijgt steeds meer accent, daar moet landelijk meer rekening mee worden gehouden.'

'Innoveren en moderniseren met politiebewaking is niet ideaal.'

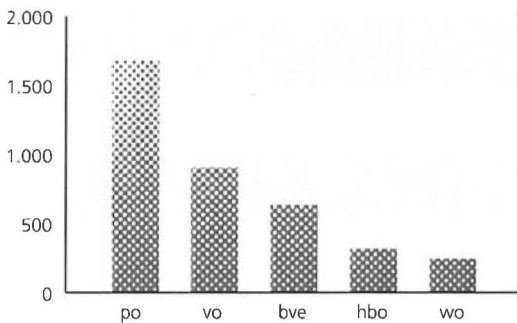
'In onze regio domineert het MKB. Uit contacten blijkt dat kenniscentra en Colo bij regionale bedrijven niet bekend zijn. Hierdoor gaan wij sterker inzetten op het rechtstreeks betrekken van bedrijven.'

Bijlage

Positie en functionaliteit van het mbo

Het belang van het herontwerpproces kan pas ten volle worden begrepen door stil te staan bij de positie en de functionaliteit van het mbo, zoals kwalitatief aangeduid in paragraaf 5. Deze bijlage bevat enkele cijfers die de kwantiteit van deze functionaliteit aangeven.

Het mbo voert zijn functies op grote schaal uit. Het mbo telt 625.000 deelnemers. Daarmee is het mbo de grootste onderwijssector in het vervolgonderwijs. Zie ook onderstaand diagram.

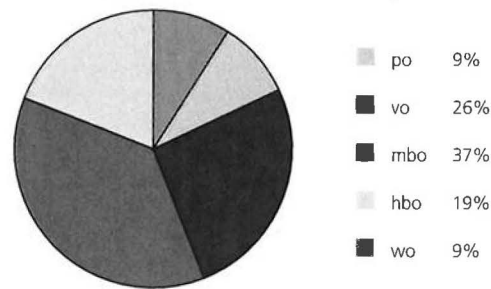


Deelnemers per onderwijssector (x 1.000)

Bron: CBS Statistiek jaarboek 2001, site Bve Raad

Van de Nederlandse beroepsbevolking heeft bijna veertig procent een opleiding op mbo-niveau. Werknemers met een mbo-opleiding vormen daarmee de grootste groep op de arbeidsmarkt.

Het mbo realiseert tevens een groeiende doorstroom naar het hbo. Van de studenten die in 2003 een hbo-studie begonnen, was 25 procent afkomstig van het mbo. Het mbo is daarmee (na het havo) de grootste leverancier van hbo-studenten. Zie de tabel op pagina 22. In het hoger technisch en natuur-



Opleidingsniveau beroepsbevolking

'Inhoudelijke ontwikkelingen sturen systeemontwikkelingen.'

'Bedrijven willen meer dan vroeger praten met het ROC. Zij leggen hun problematiek neer in gesprekken. Het ROC moet daar wel op in kunnen spelen.'

kundig onderwijs (HTNO) was de instroom in 2003 zelfs voor 34 procent afkomstig van het mbo. Deze prestatie van het mbo krijgt nog meer betekenis als we kijken naar het rendement van de mbo-abituriënten in het hbo. Dit rendement (gedefinieerd als het aandeel van de studenten dat binnen vijf jaar na instroom aan een opleiding bij een instelling het eindexamen van diezelfde opleiding bij diezelfde instelling heeft behaald) bedraagt landelijk van het cohort dat in 1998 de opleiding startte 50,9 procent. De mbo-abituriënten laten qua rendement alleen de

vwo-abituriënten en de studenten die van een andere hbo-opleiding afkomstig zijn, voor gaan. De mbo-abituriënten doen het echter met 51,6 procent rendement beter dan gemiddeld en aanzienlijk beter dan de havo-abituriënten met 46 procent. Opnieuw laat de sector hoger technisch en natuurkundig onderwijs dit effect in extreme mate zien. Het rendement is hier met een havo-diploma slechts 30,9 procent en met een mbo-diploma 59,6 procent. Dit is bijna het dubbele. Voor de kwalificatie van hoger technisch personeel is de bijdrage van het

VOOROPLEIDING	AANTALLEN STUDENTEN	PERCENTAGE STUDENTEN
Havo	42.303	39%
Hoger onderwijs	12.216	11%
Mbo	26.635	25%
Overig	6.567	6%
Vwo	9.861	9%
Onbekend	10.591	10%
Totaal	108.173	100%

Instream in het hbo in 2003 naar vooropleiding

Bron: Hbo Raad

VOOROPLEIDING	PERCENTAGE GESLAAGDE STUDENTEN
Havo	44,9%
Hoger onderwijs	63,4%
Mbo	51,6%
Overig	43,9%
Vwo	56,7%
Onbekend	50,2%
Gemiddelde rendement	50,9%

Rendement in het hbo cohort 1998 - 2003 naar vooropleiding

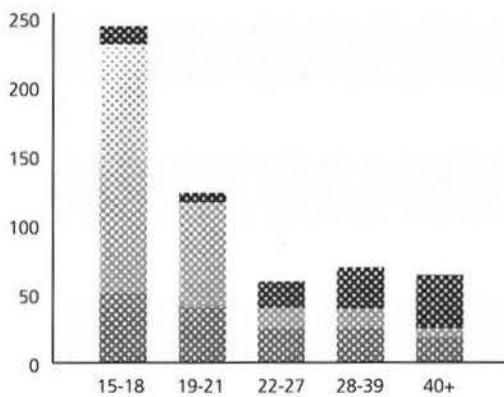
Bron: Hbo Raad

'Ontwikkelingen in vmbo en hbo hebben hun eigen dynamiek en kunnen haaks (gaan) staan op wat binnen mbo gewenst is.'

'There's one business and that's schoolbusiness. That's the real life.'

mbo dus zeer essentieel.

Tenslotte laat onderstaande grafiek zien dat in het mbo een leven lang leren al begonnen is. De sector schoolt reeds nu al vele ouderen. In 2002 volgden circa 125.000 personen ouder dan 28 jaar onderwijs in het mbo, van wie circa 60.000 personen ouder zijn dan veertig jaar. Het mbo levert hiermee een belangrijke bijdrage aan het employabel houden of krijgen van mensen.



Leeftijdsopbouw deelnemers (x 1.000)

Bron: SYS 2002, site Bve Raad

'Innoveren moet je gewoon doen.'

Woord van dank

Dit reisverslag is totstandgekomen dankzij de bereidheid van de colleges van bestuur van de ROC's en de vakinstellingen om ruim de tijd te nemen voor de gesprekken en die gesprekken inhoudsvol en openhartig te voeren. Graag dank ik de volgende gesprekspartners:

[Redacted list of names]

[Redacted list of names]

Verder ben ik veel dank verschuldigd aan:

█ en █ die bij een groot aantal bezoeken als reisgenoot van het Procesmanagement fungeerden en vrouwmoedig genoeg namen met de heerlijke koffies en lunches van de Nederlandse tankstations.

█ die op basis van aantekeningen en mondelinge briefings de tekst heeft gemaakt en voortdurend moest schakelen tussen de gewenste lichtvoetigheid van de taal en de serieuze inhoud.

█ die zoals altijd constructief, maar niet minder kritisch, de teksten voorzag van zijn commentaar.

█ als communicatieadviseur en █ die de eindredactie heeft verzorgd.

█ voor het maken van circa 55 afspraken met colleges van bestuur.

Namens het Procesmanagement herontwerp mbo, █, voorzitter

Lijst van afkortingen

BBL	Beroepsbegeleidende Leerweg
BOL	Beroepsopleidende Leerweg
Colo	Vereniging Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
havo	Hoger Algemeen Voortgezet Onderwijs
hbo	Hoger Beroeps Onderwijs
HTNO	Hoger Technisch en Natuurkundig Onderwijs
HRM	Human Resources Management
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
KCE	KwaliteitsCentrum Examinering
mbo	Middelbaar Beroeps Onderwijs
MKB	Midden- en kleinbedrijf
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
vmbo	Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
VWO	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs

Colofon

Eindredactie en productie

■■■■■ & ■■■■■ bedrijfscommunicatie

Vormgeving

■■■■■ ■■■■■ Nijmegen

Druk

Trioprint, Nijmegen



Procesmanagement herontwerp mbo

Horaplantsoen 20
6717 LT Ede
Postbus 7001
6710 CB Ede
Tel.

procesmanagement@herontwerpmbo.nl
www.herontwerpmbo.nl



Meters Maken

Ondernemend mbo in een talenteneconomie

Inhoud

Woord vooraf	5
Het geschiedenisboek van de toekomst	6
Een ondernemende samenleving Ruim baan voor mensen met lef en ambitie	8
De werknemer van de toekomst Kennis, vaardigheden en competenties	12
De talenteneconomie Meer presteren met minder mensen	14
De arbeidsmarkt van de toekomst	16
Leren in de 21e eeuw Nieuwe leren gedomineerd door gebrek aan diversiteit	20
Vernieuwend verbinden De lessen van de moderne arbeidsorganisatie	22
Van Lissabon tot Florida Nieuwe opleidingsroutes voor creatievelingen	28
Midden in de multiculturele maatschappij Spelregels in een veranderende samenleving	30
Woord van dank	34

Woord vooraf

In december 2004 publiceerde het procesmanagement herontwerp mbo *Thema's die ertoe doen. Een reisverslag vanuit het mbo*. Deze publicatie, gebaseerd op gesprekken met de colleges van bestuur van de regionale opleidingscentra en de vakinstellingen, geeft een beeld van de inhoud, de doelstellingen en de ambities van het herontwerpproces mbo. De positieve reacties op het reisverslag hebben het procesmanagement geïnspireerd om verder op zoek te gaan. Hoe kijken andere direct betrokkenen – leerlingen, docenten, bedrijven – aan tegen de vernieuwing van het mbo?

De vernieuwing van het mbo wordt primair gestuurd door externe ontwikkelingen in economie en maatschappij. Dit boekje gaat over die externe ontwikkelingen. Het is gebaseerd op gesprekken die ik het afgelopen half jaar voerde met ruim dertig mensen die zijdelings, als experts op terreinen als economie, arbeidsmarkt en maatschappij, met het mbo te maken hebben. Bij ieder gesprek stonden twee vragen centraal: welke economische en maatschappelijke ontwikkelingen ziet u en wat betekenen die voor het mbo?

Het resultaat leest u in deze publicatie. Diversiteit en dynamiek zijn twee thema's die in ieder gesprek aan de orde kwamen. Er bestaat een breed gedeeld besef dat Nederland echt aan de slag moet om het hoofd boven water te houden. We hebben de publicatie dan ook de titel *Meters Maken* meegegeven.

Dit boekje bestaat niet uit de weergave van de gehouden interviews, maar uit negen panelen. De publicatie is geardeerd met sprekende quotes uit de interviews. Het geheel wil ons, mensen uit het mbo, nader kennis laten maken met de belangrijkste ontwikkelingen en trends die de vernieuwing van het mbo mede richting geven. U treft geen nieuwe wetenschappelijke inzichten, zweverige concepten of hemelbestormende theorieën aan. Wel beknopte schetsen van reële ontwikkelingen die ons allen raken. Het boekje wil ons met de neus op de feiten drukken. Zodat we nog beter weten wat ons de komende jaren te doen staat.


Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo



Het **geschiedenisboek** van de toekomst

Het geschiedenisboek van de toekomst kent niemand. Is het gewaagd het tijdvak 1990-2010 nu al te benoemen als een periode waarin de westerse economieën een ingrijpende transitie doormaakten? Als direct betrokkenen valt het ons moeilijk de aard van deze transitie te duiden. Begrippen als 'Nieuwe Economie' en 'Kenniseconomie' worden aan de lopende band gebezigd, maar zijn in wezen leeg. We voelen dat we midden in een proces zitten, maar wat gebeurt er precies?

De sturende krachten van het transitieproces zijn wel te benoemen. In de eerste plaats de **digitale revolutie**. Deze heeft niet alleen ons privé-leven, maar ook de economie ingrijpend veranderd. In vrijwel alle productieprocessen speelt ondertussen high-tech een rol, of het nu gaat om het ontwikkelen van auto's of kantoormeubilair. Het belang van **kennis** is veel groter dan in het industriële tijdperk. En die kennis moet voortdurend onderhouden worden, want de ontwikkelingen blijven snel gaan.

Een ander onmiskenbaar aspect is de **globalisering**. Door de digitale revolutie en de toegenomen mobiliteit vervagen grenzen en wordt de wereld steeds meer één geheel. Fysieke nabijheid is niet voor alle economische processen vereist. Veel productiewerk verdwijnt naar landen waar de lonen laag zijn, in Oost-Europa of Azië. In Nederland neemt het relatieve belang van de industriële sector gestaag af, een proces dat overigens al in de jaren zestig is begonnen. De groeisectoren zijn zorg, onderwijs en zakelijke dienstverlening. Door de globalisering ontstaat een internationale arbeidsmarkt. Talentvolle werknemers kunnen kiezen waar op deze aardbol ze willen werken.

Het economische transitieproces waarin wij ons bevinden is niet alleen uitdagend maar ook bedreigend. De Nederlandse economie moet nu niet alleen concurreren met die van België, Engeland en Duitsland, maar met de hele wereld. En in die concurrentieslag heeft Nederland niet alleen voordelen. Kunnen wij wel op tegen de gretigheid van nieuwe



'Als Nederland niet moderniseert, missen we de boot.'

'Nederland moet slimmer en beter worden.'

spelers als Polen, India en China? Zijn we ambitieus en flexibel genoeg om in een mondiale concurrentiestrijd het hoofd boven water te houden?

Het postindustriële tijdperk dat we aan het betreden zijn kan misschien het beste aangeduid worden als dat van de ondernemende samenleving. Het volstaat niet meer als een kleine elite zich ondernemend gedraagt. Van alle actoren in de economie wordt een ondernemende mentaliteit verwacht. Waar in het industriële tijdperk de nadruk werd gelegd op discipline en specialisatie, zijn nu ambitie, flexibiliteit, creativiteit en voortdurende talentontwikkeling de cruciale begrippen.

De ondernemende samenleving vraagt niet alleen om veel ondernemende werkgevers, maar ook om een ander type werknemer. Een werknemer die zich niet richt op het optimaal uitvoeren van zijn rol binnen het raderwerk, maar een werknemer die voortdurend gericht is op verbetering. Een werknemer die zijn talenten ontwikkelt en in staat is steeds een

andere rol op zich te nemen. Bewust van de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan, behept met een permanente kritische zin, gericht op het steeds beter benutten van kennis. Tegelijkertijd vraagt de ondernemende samenleving om een ander type werkgever. Een ondernemer die risico neemt, niet bang is te mislukken, mensen aan zich kan binden en voortdurend uit is op vernieuwing van producten en productieprocessen.

Aan het Nederlandse beroepsonderwijs de opdracht de werknemers – en ondernemers! – van de toekomst op te leiden. Tot kritische en creatieve 'ondernemers' die gewapend zijn om de internationale concurrentiestrijd aan te gaan. Het is nog niet te laat. Maar het is wel vijf voor twaalf. Waar staat Nederland over vijftig jaar? Zijn we een land van renteniers of zijn we trendsetters in kennis en welvaart?

Tijd om meters te maken.



'Sluiten we aan bij de wereldeconomie of kachelen we achteruit?'

Een ondernemende samenleving. Ruim baan

In Nederland kunnen we terugvallen op een groot aantal zekerheden. Werknemervriendelijke arbeidsverhoudingen beschermen tegen willekeur. Solide sociale uitkeringen en een hoog welvaartsniveau garanderen inkomenszekerheid voor allen. Het zijn verworvenheden zonder precedent in de wereldgeschiedenis. Toch is niet alles goud wat er blinkt. Bij de uitbouw van de verzorgingsstaat zijn we uit balans geraakt: bescherming en zelfzorg zijn niet in evenwicht. Gaandeweg is de uitbundige zorg een sta in de weg geworden – een obstakel voor verdere groei en ontwikkeling. Het comfort heeft geleid tot verlies aan scherpte, een **gebrek aan ambitie**. De behaaglijke welvaart en de materiële zekerheden hebben een remmende – soms zelfs verlamme-nde – uitwerking gekregen op de natuurlijke ondernemingszin van mensen. Er is nog nauwelijks eigen initiatief over, weinig vernieuwing. Weinig urgentie ook. De reden: veel zekerheden, onvoldoende sterke prikkels. De babyboomers houden vast aan wat ze hebben. Ook bij latere generaties lijken het lef en de ambitie te ontbreken. We hebben het toch goed?

Overvloed en onbehagen

Tegenover deze zelfgenoegzaamheid staat de opkomst van nieuwe economieën en de revitalisering van grootmachten als Brazilië, Rusland, India en China. Ook de nieuwe EU-lidstaten staan te trappelen om van zich te doen spreken. Het zijn niet louter de lage lonen, de lange werkdagen en de beperkte sociale bescherming die in deze landen in het oog springen. Minstens zo opvallend is de grote bedrijvigheid en de *drive* bij mensen: de wil om kansen te grijpen, de inzet om zichzelf te verbeteren. Waar we ons eerder superieur waanden, bekruipt ons nu een gevoel van onbehagen. Worden we niet te duur, kunnen we nog wel mee in deze **dynamiek**?

Angst is een slechte raadgever. Maar duidelijk is dat we niet kunnen voortgaan op de huidige weg. Nederland heeft nog steeds de blik niet op scherp. We moeten weg uit onze *comfort zone*, de zelfgenoegzaamheid van ons afschudden. Zonder extra inzet redden we het niet. De handen uit de mouwen: langer werken wellicht, in ieder geval anders werken. Slimmer worden vooral. Meer onze hersens

'Nederland mist ambitie en flexibiliteit. Economisch noodzakelijke projecten komen moeizaam tot stand. We gaan te langzaam.'

'Het paard sterft terwijl het gras groeit.'

'In Nederland ligt de kennis opgesloten in de kluizen van universiteiten, in een ambiance waarin geen risico lopen het adagium is.'



voor mensen met lef en ambitie

gebruiken, onze **talenten benutten**, initiatief tonen. Vindingrijk zijn, meters maken.

Een kwestie van mentaliteit

Veranderen doet pijn – niemand streeft naar verandering als dit niet nodig is. Toch zullen we in Nederland een aantal zekerheden moeten loslaten. In een globale economie bestaan geen zekerheden. Om een rol op het wereldtoneel te blijven spelen, zullen we aan onze mentaliteit moeten werken. Er is behoefte aan nieuwe ambities, nieuwe uitdagingen, een andere dynamiek. We worden een ondernemende samenleving met ondernemende mensen. Mensen die ervoor willen gaan, die zich niet tevreden stellen met eenvoudige antwoorden. Nieuwsgierige mensen die risico's durven nemen en die niet bang zijn om fouten te maken. Denkers en doeners met lef en ambitie.

Opnieuw op ontdekkingsreis

Europa en daarmee ook Nederland is bezig met een inhaal-

slag. Daarbij kunnen we ons volop spiegelen aan dynamische samenlevingen, waar wél sterke prikkels zijn voor ondernemerschap en vernieuwing. Het verleden kan ons ook helpen. Nederland is in de Gouden Eeuw groot geworden door haar pioniersdrift en handelsgeest. In de vorige eeuw nam Gidsland Nederland het voortouw op terreinen als mensenrechten en ontwikkelingssamenwerking.

Die ambitie, dat zelfbewustzijn en die trots kunnen ons inspireren. Dan laten we de jansaliegeest achter ons en kiezen we weer voor ontwikkeling en vooruitgang. En worden we weer een land van ontdekkingsreizigers, pioniers en handelslieden. Een land met **nieuwsgierige mensen** op zoek naar nieuwe horizonten. Een land waar kennis wordt vergaard én wordt toegepast. Zodat uitvindingen en concepten niet blijven steken bij de tekentafel, maar tot innovatieve producten en diensten leiden. Waar vernuft en economische bedrijvigheid hand in hand gaan, waar daadkracht, intellect en pioniersgeest elkaar versterken. En, het meest belangrijk, waar al het aanwezige talent wordt ontwikkeld en benut.



9

'Succesvolle ontdekkingsreizen leiden tot een veelheid aan nieuwe bedrijvigheid. Ondernemingszin en ondernemerschap zijn noodzakelijke ingrediënten voor een succesvolle economie.'

'Het Amerikaanse schoolsysteem is flexibel. Het heeft oog voor talent en voor diversiteit. De leerling is er zelf innovator: leerlingen kunnen voortdurend keuzes blijven maken. Het onderwijs is logisch onderdeel van een beweeglijke maatschappij.'

Nederland Ontwikkelingsland: een land voor ontdekkingsreizigers, uitvinders en wereldverbeteraars.

Onderwijs met oog voor talent en diversiteit

Het is een terugkerende klacht: wie in Nederland de kop boven het maaiveld uitsteekt, is verdacht. Wie de beste wil zijn, wordt meewarig aangekeken. Die nivellerende cultuur past niet meer. Deze eeuw vraagt om een **mentaliteitsverandering**. We hebben kampioenen nodig. Doorzetters, winnaars, denkers en doeners met lef en ambitie.

Het *Community College* in de Verenigde Staten met zijn optimisme, competitie en resultaatgerichtheid kan ons hierbij inspireren. Het Amerikaanse schoolstelsel is competitief, maar heeft ook veel oog voor

talent en voor diversiteit. De leerling is er zelf innovator: leerlingen kunnen voortdurend keuzes blijven maken. Flexibel, creatief onderwijs als logisch onderdeel van een ondernemende samenleving.

Kampioenen kweken

Het onderwijs staat voor de uitdaging kampioenen te kweken in een ondernemende, competitieve samenleving. Onderwijs bieden dat de nieuwsgierigheid van leerlingen prikkelt, dat mensen leert om hun talenten te ontdekken en te benutten, onderwijs dat eigen initiatief stimuleert en oog heeft voor diversiteit. Onderwijs ook dat ondersteuning biedt waar dat nodig is, en dat leerlingen leert op eigen benen te staan en zelf kansen te grijpen. Minder zorg, meer **liefdevolle confrontatie**.



10

'Het onderwijs moet zorgen voor public awareness. Zodat ouders, leerlingen en bedrijven zich realiseren dat goed onderwijs noodzakelijk is om Nederland in de race te houden.'

'De vraag of iets beter kan moet in de genen van school en leerling gaan zitten.'

*We moeten weg uit onze comfort zone,
de zelfgenoegzaamheid van ons afschudden.
Zonder extra inzet redden we het niet.*

De werknemer van de toekomst. Kennis, vaardigheden

De Nederlandse arbeidsmarkt verandert. Verhoudingen worden complexer, het werk meer dienstverlenend. De werkvloer is steeds vaker een plek waar verschillende disciplines elkaar ontmoeten. Nodig zijn werknemers die ondernemend en klantgericht zijn. En kunnen samenwerken. **Creatief en innovatief** zijn. Innoveren is uitvinden, ontwikkelen, ontdekken en verbeteren. Dit gebeurt in laboratoria van universiteiten en bedrijven. En op de werkplek. Een innovatieve werknemer bedenkt één keer per week iets nieuws. Hij doet elke dag hetzelfde werk, maar steeds een beetje beter. Daarom vraagt de werknemer van de toekomst zich voortdurend af: hoe kan het beter? Een vakman heeft een kritische houding en is gericht op innovatie. Jonge mensen moeten ontdekkingsreizigers worden, op avontuur gaan en nieuwe dingen uitvinden.

Kennis dé basis Het middelbaar beroepsonderwijs staat voor de taak deze kritische werknemer op te leiden. Het is de kweekvijver voor het hbo,

maar ook voor excellente vakmensen. Met de juiste competenties. Competenties die de werknemer flexibel en breed inzetbaar maken. Maar hoe belangrijk competenties ook zijn, vakinhoudelijke kennis blijft de basis van waaruit gewerkt wordt. Zonder deze basis zijn competenties inhoudsloos. En schiet het competentiegericht leren zijn doel voorbij. De stage is het middel bij uitstek om ontwikkelingsgerichte mensen op te leiden en neemt daarom tijdens de opleiding een centrale plaats in. Het mbo zorgt voor een **stevig fundament**: de juiste combinatie van kennis, vaardigheden en competenties. Ondernemende en goed opgeleide mbo'ers vormen de ruggengraat van een krachtige economie.

leren pakken kansen Ierland bewijst dat deze aanpak werkt. Het land heeft zich in korte tijd ontwikkeld van een agrarische samenleving tot een welvarende kennis- en hightech-economie. Europese subsidies hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. Van grote invloed is echter ook de onder-

'Vaardigheden zijn belangrijk, maar dat betekent niet dat we de jeugd geen vak meer moeten leren.'

'Er zijn te weinig mensen die iets kunnen.'

'Mijn kinderen zitten op tennisles en doen daar allerlei leuke spelletjes. Van echt tennis komt weinig terecht. Dat proef ik bij het nieuwe leren ook.'

en competenties

nemende aanpak van de leren geweest: ze hebben alle kansen gegrepen. Iers onderwijs is gebaseerd op de trits *knowledge, skills and competences*. Een goed voorbeeld voor Nederland. Bedrijven vragen van werknemers actieve participatie. Niet alleen het werk doen, maar gericht zijn op verbetering van productieprocessen, producten en diensten. Kortom: kennis, vaardigheden, competenties en een ondernemende attitude bepalen de verdere ontwikkeling van Nederland.

Leven lang leren: pure noodzaak

De werknemer van de toekomst is er niet met een gedegen afgeronde opleiding. In een kenniseconomie blijven werknemers leren, hun leven lang. De verscherpte concurrentieverhoudingen maken voortdurende kennisvernieuwing noodzakelijk. De vergrijzing dwingt eveneens tot een leven lang leren. Het bedrijfsleven investeert nu te weinig in de – onmisbare – groeiende groep oudere werknemers. Daarbij zijn er twee miljoen mensen zonder startkwalificatie.

Simpel gezegd: er zijn te weinig mensen die goed voorbereid zijn op hun rol in de kenniseconomie.

Permanente scholing is een noodzakelijke voorwaarde voor een florerende economie waarin kennis een cruciale factor is. Scholen, bedrijven en overheden zijn nog terughoudend. Ze zien permanente scholing als een individueel belang. Een goed opgeleide beroepsbevolking zorgt echter niet alleen voor economische dynamiek, maar legt ook minder beslag op collectieve voorzieningen als gezondheidszorg.



'Het is absurd dat je na het behalen van je diploma het mbo verlaat om er vervolgens nooit meer terug te keren.'

'Waarom kunnen werknemers met een opleidingsbehoefte nergens terecht?'

'We hebben in de toekomst echt niet alleen Harry Potters nodig. Maar ook mbo'ers. Gewoon mbo'ers.'

De talenteneconomie. Meer presteren met minder

Nederland staat de komende jaren voor de opgave meer te presteren met minder mensen. Door de demografische revolutie ontstaat een structureel tekort aan arbeidskracht. Om aan te haken bij de internationale concurrentie hebben we iedereen de komende jaren hard nodig.

Tegelijkertijd is er een economische revolutie. Het werk dat er is zal ingrijpend van karakter veranderen. Er komen **nieuwe beroepen**. Meer persoonlijke dienstverlening, werken voor ouderen, renteniers en pretparken. Beroepen waarin meer van mensen gevraagd wordt. Mensen moeten goed weten wat ze willen en kunnen. Persoonlijke *drive* is een voorwaarde voor succes.

Talent benutten In de industriële samenleving wordt de rol van mensen bepaald door de logica van het systeem. Iedere werknemer is een rader in het mechaniek. Als werknemers meer kunnen is dat een probleem. Een fenomenale onderbenutting

van talent. Er is dus veel winst te behalen. In de toekomst hebben grootmachten als China en India de *lead* in de industriële processen. Wij moeten het hebben van creativiteit, en die zit in mensen. We moeten meer presteren met minder mensen. Om mee te kunnen doen hebben we iedereen hard nodig. We moeten ook anders presteren. De term kenniseconomie is misleidend. Kennis is belangrijk, maar niet zaligmakend. Het draait om kennis, vaardigheden en competenties. Nederland is een talenteneconomie. Het gaat er om dat we alle talenten – ook de verborgen – ontwikkelen en benutten.

Een excellente basis In een talenteneconomie is behoefte aan denkers en doeners op alle niveaus. Naast analyse, ontwikkeling en innovatie zijn er ook mensen nodig die bedienen en uitvoeren. Innovatie en creativiteit moeten op alle niveaus worden gestimuleerd. In laboratoria en op de werkvloer. De overheid richt zich exclusief op de ontwikkeling

'Stages zijn hét middel bij uitstek om ontwikkelingsgerichte mensen op te leiden.'

'Elk ROC moet beschikken over een eigen Academie die masterclasses organiseert voor leerlingen die meer kunnen en willen.'



mensen

van uitstekende topinstituten. Er wordt te weinig geïnvesteerd in de ontwikkeling van een excellerend mbo. Terwijl vooral daar het aanwezige talent ontwikkeld moet worden. We hebben iedereen nodig. Zonder excellente basis hangt de top in het luchtledige.

Focus op de leerling De talenteneconomie vraagt om ontwikkelingsgericht beroepsonderwijs. Onderwijs dat ervoor zorgt dat deelnemers bewust worden van hun talenten. Leerlingen worden uitgedaagd om die talenten verder te ontwikkelen. Niet alleen focus op de arbeidsmarkt, maar ook op de leerling: wat wil hij, wat kan hij? In het werk van de toekomst wordt niet spierkracht, maar inlevingsvermogen gevraagd. Het mbo kan hierin een katalysator worden. **Geen spierballen, maar competenties.** Het mbo zorgt voor leerlingen, werknemers en ondernemers die zelfbewust en creatief inspelen op de kansen die zich voordoen.

Mensen met hersenen en hart voor de zaak. Uitgangspunt vormt de heterogeniteit in intelligentie, cultuur en karakter. Geen disciplineren, maar het opsporen van creativiteit en intelligentie. In de talenteneconomie is diversiteit een gegeven en een bron van kracht.



'Excellentie ontstaat alleen op een brede basis.'

'Er is te veel focus op direct materieel gewin, te weinig aandacht voor ontwikkeling.'

De arbeidsmarkt van de toekomst

Nederland staat aan de vooravond van een demografische revolutie. De combinatie van vergrijzing en ontgroening – steeds meer ouderen, steeds minder jongeren – creëert de komende jaren een structurele krapte op de arbeidsmarkt. Goed nieuws voor wie werk zoekt, slecht nieuws voor de BV Nederland. Zeker in een tijd dat de internationale concurrentie hoge eisen stelt aan de Nederlandse arbeidsmarkt. De behoefte aan hoogopgeleide werknemers neemt de komende jaren alleen maar toe. Wil Nederland als ondernemende samenleving het hoofd boven water houden, dan hebben we veel kritische, flexibele en ambitieuze kenniswerkers nodig.

Nederland dienstenland De industrie verdwijnt uit Nederland. Sectoren als de scheepsbouw en de textielindustrie zijn al geminimaliseerd. Veel werkgelegenheid is op de binnenlandse markt gebaseerd. Werk in de zorg of het onderwijs is niet uit te besteden of te verplaatsen. Ook Philips voerspelt dat

het aantal werknemers in Nederland niet afneemt. In de toekomst werkt misschien wel driekwart van de Nederlandse beroepsbevolking in kantoren. De economische groei zal vooral gestuurd worden door de sectoren handel, logistiek, financiën en agro. In al deze sectoren is een dienstverlenende houding cruciaal. Het is glashelder: in de toekomst zullen we het vooral van dienstverlening moeten hebben. En dat geldt niet alleen voor de hoogopgeleide dienstverleners. Natuurlijk, de ondernemende samenleving vraagt primair **hoogopgeleide kenniswerkers**. Minimaal de helft van de beroepsbevolking moet straks een opleiding op hbo- of wo-niveau hebben. Maar ook voor laagopgeleide werknemers lijken er in de ondernemende samenleving volop kansen te zijn. De markt van persoonlijke dienstverlening groeit de komende jaren alleen maar. Steeds meer huishoudens hebben behoefte aan hulp in de schoonmaak, bij groenonderhoud, kinderopvang en zorg. Voor ouderen, voor werkenden, voor rijken. Wie dergelijke persoonlijke dienstverlening wil

'Een school mag niet eindeloos dansmariekes opleiden.'

'De arbeidsmarkt is grillig. Daarom moet deze niet te bepalend worden voor de invulling van het onderwijs.'

'De trendbreuk naar meer eigen verantwoordelijkheid is nog niet terug te zien in het mbo.'

leveren, moet beschikken over de juiste sociale vaardigheden. Ook hier is een ondernemende houding cruciaal.

De vraag is het antwoord Een dynamische arbeidsmarkt vraagt om dynamisch beroepsonderwijs. Het aloude ideaal van vraaggericht beroepsonderwijs staat nog recht overeind. *Manpower planning* op nationaal niveau is onmogelijk. Maar in de dynamische economie van de toekomst zijn nauwe contacten tussen bedrijfsleven en onderwijs meer dan ooit nodig. Scholen moeten de vraag bij regionale werkgevers kennen. Ze moeten zich focussen op het opleiden van **vaklieden** waar het bedrijfsleven behoefte aan heeft. Niet een pedagogisch-didactisch concept maar de concrete vraag in de markt moet de aard en de opzet van de opleidingen bepalen.

In de praktijk zijn veel scholen en bedrijven vooral met hun eigen belang bezig. Scholen willen pri-

mair leerlingen (want daar is hun financiering op gebaseerd), bedrijven zoeken primair winst. Als het economisch goed gaat, hebben ze geen tijd voor onderwijs; gaat het economisch slecht, dan hebben ze geen geld. Wil vraaggericht beroepsonderwijs van de grond komen, dan moet er nog veel gebeuren.

De juiste prikkels Om de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven van de grond te krijgen zijn regionale netwerken nodig. Maar ook de juiste prikkels om vraaggericht scholen te stimuleren. Een school mag niet eindeloos dansmariekes opleiden als daar op de arbeidsmarkt geen plaats voor is. Invoering van een **numerus clausus** voor dergelijke opleidingen is onvermijdelijk. Tegelijkertijd zouden opleidingen die wel voorzien in een reële vraag altijd in stand gehouden moeten worden, zelfs als tijdelijk het aantal inschrijvingen tegenvalt. Opleidingen die beantwoorden aan een concrete vraag in de samenleving moeten



'De markt van persoonlijke dienstverlening is een belangrijke groeimarkt in Nederland. Denk aan tuinmannen, mensen die boodschappen doen, babysitters. Dit betekent kansen voor laagopgeleiden.'

*'Het huidige bedrijfsleven is een stuurloos schip.
Met een gebrek aan laaggeschoolde arbeidskrachten.'*

niet opgeheven worden. Omdat dit soort belangen de spankracht van individuele scholen te boven gaat, zou hiervoor een aparte financiering op zijn plaats zijn.

Zonder basis geen top Als het om kenniswerkers gaat, denken we vaak aan de elite van universitair toponderzoek. Maar toppers kunnen alleen gedijen op een brede basis. Het zorgen voor deze **excellente basis**, die een cruciale bijdrage kan leveren aan innovatie, is de opgave van het middelbaar beroepsonderwijs. Het verkrijgen van start-

kwalificaties is het ijkpunt. Twee miljoen werknemers zonder startkwalificatie is onacceptabel. Nodig is een frontale aanval op de uitval. Maar ook goede doorstroommogelijkheden van vmbo naar mbo en hbo. En om het kennisniveau van de beroepsbevolking op peil te houden, goede mogelijkheden voor een leven lang leren. Ondanks dit alles zal Nederland, al is het maar vanwege de demografische ontwikkeling (na 2040 krimpt de Nederlandse bevolking), de komende decennia in toenemende mate behoefte hebben aan arbeidsmigranten.

'Leerlingen en ouders moeten zich bewust zijn van de arbeidsmarktperspectieven van opleidingen.'

'De komende jaren is er nog voldoende werkgelegenheid in Nederland.'

'De tijd dat jongeren ervoor konden kiezen om werkloos te worden, ligt achter ons.'



*Twee miljoen werknemers zonder
startkwalificatie is onacceptabel.
Een frontale aanval op de uitval is nodig.*

Leren in de 21e eeuw. Nieuwe leren gedomineerd

Gebrek aan motivatie, diversiteit in deelnemers, drop-outs, onderwijstheorieën, de kenniseconomie. Allemaal achtergronden van de huidige hausse aan onderwijsvernieuwing. Het nieuwe leren – een containerbegrip – vindt gretig aftrek. Scholen storten zich er met overgave op lokalen en docenten; proefwerken maken plaats voor prestaties, portfolio's en coaches. Soms met succes: de uitval op niveau 1 neemt af, docenten en deelnemers zijn enthousiast. De huidige en komende generaties passen niet meer in het traditionele onderwijsmodel. Er zijn **nieuwe concepten** nodig. Toch is er veel kritiek op het nieuwe leren. Zelfsturing en intrinsieke motivatie zijn containerbegrippen geworden. Klassikaal onderwijs lijkt sowieso geen optie meer. Waarom eigenlijk niet? Een kritische beschouwing is nauwelijks meer te horen in de binnenlanden van de pedagogische provincie.

Nieuwe leren ontkent waarde school

Het nieuwe leren is een product dat in de markt is gezet door de pedagogische centra en

andere spelers op het gebied van onderwijsverzorging. Met de bekende rigide houding, gedomineerd door angst voor het bijzondere, de vrijheid. Arbeidsmarkt, samenleving en leerlingen vragen om diversiteit. Het mbo standaardiseert met onderwijsconcepten: ze worden massief, normatief en dogmatisch. Het nieuwe leren ontkent de waarde van de school. Leren gaat niet vanzelf. Daarom is het schoolconcept ooit bedacht.

Doorgeschoten zelfsturing Natuurlijk:

veel jongeren vinden het beroepsonderwijs niet uitdagend. Op de meeste scholen zijn frontale lessen en het leren van theorie uit boeken nog de dagelijkse praktijk. Voor veel deelnemers een inefficiënte tijdsbesteding. Zij willen voortdurend geprikkeld worden en binnen het onderwijs tot op zekere hoogte zelf hun weg bepalen. Ook willen zij verbanden zien tussen het geleerde en de praktijk. Wat kan ik met deze theorie op de werkplek? Er is een groeiende kloof tussen didactiek en de belevingswereld van jongeren. Er zijn deskundigen die pleiten voor een

'De enige manier om een revolutie in Nederland te voorkomen is het onderwijs anders in te richten.'

'Je kunt beter investeren in goede docenten dan in goede doktoren.'

'Klassikaal onderwijs is een gebrek. Nu zitten er dertig leerlingen in een klas, van wie de helft de gedoceerde stof oninteressant vindt. Leerlingen moeten verleid worden.'



door gebrek aan diversiteit

management by exception model, waarbij leerlingen door deelname aan netwerken in principe van elkaar leren. De docent stuurt dan alleen nog waar het nodig is, *by exception*. Deze manier van werken maakt het onderwijs flexibeler en persoonlijker, dat is zeker. Is dit het onderwijs van de toekomst? Zelfsturing is voor menig leerling te hoog gegrepen: grote groepen deelnemers hebben juist structuur nodig. Docenten zullen hoe dan ook moeten blijven sturen. **De docent is meer dan een coach.** Hij is verhalenverteller, organisator, verbindingsofficier met het bedrijfsleven. Excellent onderwijs kan niet zonder de professional, de docent.

Heldere structuur Onderwijs moet deelnemers uitdagen hun talenten volledig te benutten en te ontplooien. Prestaties eisen en leerlingen binnen een duidelijke structuur een gevarieerde werkweek aanbieden. Lessen, colleges, projecten, stages, opdrachten. Er is niets mis met onderwijs waarbij de school, de docenten de regie voeren over het leerproces van jongeren. Naarmate de leeftijd stijgt en

de studie succesvol verloopt, neemt de verantwoordelijkheid van de deelnemer toe. Maar ook dan binnen een duidelijke set van afspraken en een heldere structuur. In deze tijd van individualisme en digitale communicatie vormt het functioneren in groepsverband een prima tegenwicht.

Idealsituatie bestaat niet Het middelbaar beroepsonderwijs moet zich concentreren op de opbrengsten van het herontwerp. In het vernieuwingsproces wordt op dit moment te veel uitgegaan van een idealaarsituatie. Die bestaat niet. Het onderwijs moet nú specifieke intelligentie en creativiteit bij leerlingen en werkenden opsporen. **Maatwerk leveren.** Dit kan met de huidige informatie- en communicatietechnologie. Náást de traditionele vormen van kennisoverdracht. Competentiegericht beroepsonderwijs is economisch en maatschappelijk gezien noodzakelijk. Het is echter geen vervanging van het huidige onderwijs, maar een verrijking. Het gaat om de juiste combinatie van kennis, vaardigheden en persoonlijke competenties.



21

*'In het traditionele onderwijssysteem is spieken niet geoorloofd.
En dat terwijl afkijken de essentie is van leren!'*

*'Behoeftte aan vraaggestuurd leren wil nog niet zeggen dat er ook behoefte is aan
het sturen van het eigen leerproces. Veel leerlingen hebben juist behoefte aan structuur.'*

'De jonge generatie houdt niet van regels.'

Vernieuwend verbinden. De lessen van de moderne

In het bedrijfsleven is de klassieke piramidale organisatie een anachronisme aan het worden. Hiërarchische structuren waarbij medewerkers doen wat ze is opgedragen en hun verstand en creativiteit thuis laten, volstaan niet meer. In moderne arbeidsorganisaties wordt van werknemers verwacht dat ze alles wat ze in zich hebben benutten voor hun werk. Naast specifieke vakkennis en vaardigheden zijn ondernemingszin en eigen verantwoordelijkheid cruciale functie-eisen geworden. In een postindustriële talenteneconomie zijn competenties als creativiteit, klantgerichtheid en flexibiliteit onmisbaar.

In het rijtje kerncompetenties passen ook samenwerken en netwerken. Anders dan in het 'lineaire' industriële tijdperk worden productie- en dienstverleningsprocessen nu in samenhang met elkaar georganiseerd. Bedrijven zijn netwerkorganisaties geworden, waarbij overleg en samenwerking centraal staan. Overleg en samenwerking tussen medewerkers en bedrijfsonderdelen, maar ook intensieve samenwerking met andere bedrijven en belanghebbenden. We leven in een **netwerkeconomie**.

Innovatieve netwerkorganisaties

In de netwerkeconomie heeft iedereen elkaar nodig. Dat geldt voor multinationals, maar ook voor lokale organisaties en individuen. Google kan zonder AOL niet doorgroeien, het plaatselijke aannemersbedrijf heeft goede contacten met makelaars, installateurs en bewoners nodig om zich verder te ontwikkelen. De noodzaak om netwerken te benutten én te creëren is extra groot, omdat de **snelheid van vernieuwing** hoog is. De manier waarop organisaties omgaan met nieuwe mogelijkheden, bepaalt het succes. Wie alle beschikbare expertise, talenten en creativiteit in het eigen netwerk met elkaar weet te verbinden, is spekkoper. Contacten leggen, ideeën opsnuiven, dingen proberen: dán ontstaat toegevoegde waarde, energie en innovatie.

Intelligente bedrijfsvoering, slimme positionering

Moderne bedrijven zijn voortdurend bezig met intelligente inrichting van de bedrijfsvoering, slimme marktpositionering en heldere communicatie. Ze moeten wel: iedere orga-

'Tegenover de dynamiek van de arbeidsmarkt mag en kan geen statisch systeem staan. Weg met de vrijblijvendheid!'

'Het verschil tussen publieke en private organisaties is aan het verdwijnen.'

'Het gaat niet om het beste model kwaliteitszorg, maar om investeringen in het logistieke proces.'



arbeidsorganisatie

nisatie moet laten zien wát ze presteert en hóe ze dit presteert. Met het terugtreden van de overheid willen mensen zekerheid en kwaliteit. Niet alleen van commerciële dienstverleners, ook van instituties als ziekenhuizen, overheden en scholen. Dit legt een grote druk op productontwikkeling, personeelsontwikkeling, marketing en communicatie. Bedrijven die hierin voorop lopen, hebben een concurrentievoordeel. Mensen maken keuzes op basis van de kwaliteit die het bedrijf of de instelling biedt.

Een ondernemende schoolorganisatie

Het middelbaar beroepsonderwijs staat voor de uitdaging om ondernemend onderwijs te realiseren. Onderwijs dat de **ondernemingszin** en creativiteit van leerlingen stimuleert. Onderwijs ook dat zélf flexibel, slim en bedrijfsmatig georganiseerd is. Schoolorganisaties kunnen zich hierbij spiegelen aan de werkwijze en strategie van hedendaagse bedrijven. Er is volop voorbeeldmateriaal voor een bedrijfsmatige inhaalslag.

De kwaliteit van netwerken wordt niet bepaald door de samenstellende delen, maar door de kracht van haar verbindingen. Die wijsheid moet ook het mbo ter harte nemen. Door ervoor te zorgen dat de verbindingen binnen de eigen arbeidsorganisatie sterk zijn. Maar ook door het netwerk van de school uit te bouwen. Een ondernemende schoolorganisatie legt zelf verbindingen met stad en regio, met de arbeidsmarkt, met andere onderwijssectoren, met ouders, met buurtverenigingen, met ondernemerskringen.

De kracht van de regio

De meest geschikte schaal om beroepsonderwijs vorm te geven blijft dat van de regio. Daar kunnen de zo gewenste verbindingen tussen werkgevers en scholen tot stand komen. Zonder regionale verankering realiseert het beroepsonderwijs zijn doelstellingen nooit. Affiniteit met het regionale bedrijfsleven is voor het middelbaar beroepsonderwijs dus een *conditio sine qua non*. Verbindingen ontstaan door contacten. Mensen moeten fysiek bij elkaar komen. Bedrijven en scholen zijn daar heel goed toe in staat, zeker als er regio-



'In de industriële tijd waren er grote arbeidsorganisaties waar massa's mensen werkten die deden wat de baas vroeg. Die disciplineren zie je nog steeds terug in de manier waarop het beroepsonderwijs is georganiseerd.'

*'De bedrijfsvoering van scholen is volstrekt verouderd.
Die ellenlange zomervakantie is nog geënt op de oogsttijd!'*

nale bedriyvennetwerken zijn. Maar de wethouder van Economische Zaken, Onderwijs of Arbeidsmarktbeleid kan daar ook een rol bij spelen. En kan ook de regionale ambities bij elkaar brengen. Vanuit het beroepsonderwijs is het verstandig intermediairs of makelaars aan te stellen die als speciale opdracht het leggen van verbindingen met werkgevers hebben. Een **regionaal verbond** van onderwijsinstellingen, werkgevers en politiek om gezamenlijk regionale ambities te realiseren.

Aan de slag als actieve netwerkorganisatie

Nauwere samenwerking met het regionale bedrijfsleven kan de impact van bedrijven op leerprogramma's vergroten. Het mbo kan op zijn beurt een interessante kennisbron voor bedrijven zijn. Daarbij moeten scholen en bedrijven ook elkaars nabijheid opzoeken. Netwerken functioneren beter als mensen en organisaties fysiek bijeengebracht worden. Als netwerkorganisatie kan de school ook specifieke expertise aan zich verbinden. Bijvoorbeeld

door contact te leggen met reïntegratiespecialisten. Zo kunnen coaches van reïntegratiebedrijven leerlingen helpen bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt. Arbeidsbemiddelaars kunnen scholen ondersteunen bij het vinden van stageplekken. Ook samenwerking met andere (onderwijs)instellingen heeft een positief effect: natuurlijke, doorlopende lijnen tussen onderwijssectoren. Het effect: **daadwerkelijke doorstroom** binnen de beroepskolom.

Het versterken van het eigen netwerk is een van de grootste uitdagingen voor het middelbaar beroeps-onderwijs. In het belang van de leerling: hechte netwerken waarin de school, de leerling, de bedrijven, het lokaal bestuur en de ouders participeren komen uiteindelijk vooral de leerling ten goede. Een onderwijsinstelling die de leerling centraal stelt, zorgt voor een positie als actieve netwerkorganisatie.

Postindustriële productieprocessen

De ondernemende schoolorganisatie moet zich net als iedere organisatie aanpassen aan het netwerk

'Als bedrijven in moeilijkheden komen door een gebrek aan vakmensen, moeten scholen aan de slag om die problemen op te lossen.'

'Er is veel verantwoording richting overheid en veel aandacht voor interne bureaucratiesering, maar weinig oog voor het belang van leerlingen.'

'Het bedrijfsleven moet investeren in opleidingen.'

waarin het zich bevindt. Het middelbaar beroepsonderwijs opereert niet *stand-alone*. In de contacten met het bedrijfsleven is tweerichtingsverkeer nodig. Als bedrijven investeren in beroepspraktijkvorming, zullen scholen op hun beurt de bedrijfsvoering hierop moeten afstemmen. Docenten zullen soms ook na vijf uur beschikbaar moeten zijn. Bedrijfstijden sluiten niet aan op schooltijden en schoolvakanties. De bedrijfsvoering van veel scholen is verouderd. Het huidige productieproces en organisatie-model zijn gebaseerd op industriële productieprocessen. Het ijzeren ritme van schoolvakanties en examinering houdt geen rekening met de dynamiek van bedrijven en de wensen van stageverleners. Ook is er te weinig flexibiliteit in de eigen opleidingen. Voor het mbo valt er nog een wereld te winnen bij de professionalisering van bedrijfsprocessen op terreinen als besturing, technologie en administratieve organisatie. Ook op het gebied van pedagogiek is er alle aanleiding om te moderniseren. Scholen moeten de leerling echt centraal stellen. Met rechten en plichten, door leerlingen kansen aan te reiken, maar tegelijkertijd

ook eisen te stellen en grenzen aan te geven. Door leerlingen goed te informeren over de voortgang van hun studieresultaten, maar ook door direct in te grijpen bij uitval. **Kiezen voor de leerling**, kiezen voor moderne bedrijfsvoering.

Moderne marketing, positieve communicatie

Wie bedrijfsmatig te werk gaat, kan niet om moderne marketingtechnieken heen. Van bedrijven en instellingen wordt verlangd dat ze inspelen op wensen van (toekomstige) klanten en stakeholders. Bedrijven voorzien in behoeften, maar creëren ook zelf behoeften. In het middelbaar beroepsonderwijs is marketing nog een grotendeels braakliggend terrein. Ook hier geldt: het mbo kan het best proactief te werk gaan. Het initiatief nemen en zelf een eigenzinnig onderwijsaanbod ontwikkelen. Een onderwijsaanbod met oog voor diversiteit en kwaliteit. Met opleidingen die niet alleen aansluiten op de arbeidsmarkt van dit moment, maar die ook inspelen op de leerling, de maatschappij en



'Het beroepsonderwijs verkoopt zich niet, straalt geen trots uit, laat het debat over aan de elite die niets weet van het beroepsonderwijs.'

*'Bedrijven en scholen moeten meer samenwerken.
Alle vrijblijvendheid moet overboord gegooid worden.'*

de arbeidsmarkt van de toekomst. Het imago van het mbo laat te wensen over. De beeldvorming is matig, ook omdat te vaak de bedrijfstrots ontbreekt. Het mbo kan en moet zich meer laten zien. Meer trots tentoonspreiden. Spraakmakende artikelen publiceren, gericht op de onwetende elite. Het Nederlandse publiek laten zien welke rijkdom het mbo herbergt: de beste praktijkvoorbeelden in de media publiceren, het mbo in bedrijf laten zien. Meer trots, meer positieve communicatie.

Helder profiel, ambitieuze positionering

Het middelbaar beroepsonderwijs kan veel baat hebben bij een ambitieuze positionering en een helder profiel. Het mbo als 'excellente basis in een talenteneconomie'. In lijn met die ambitie beschikt het mbo op termijn over 'magisters'. Uitstekende

professionals die handen en voeten geven aan een mbo-academie en die zorgen voor een inspirerend klimaat. Zo'n klimaat heeft een positieve uitwerking op de eigen, gedreven professionals. Als schoolorganisaties docenten volledig steunen, zijn zij de beste aandrijvers van onderwijsinnovatie. Een helder profiel en een **heldere koers** zijn ook van onschatbare waarde. Scholen moeten toekomstige leerlingen duidelijk maken wat de toegevoegde waarde van opleidingen is. Duidelijk maken dat een mbo geen onderwijsfabriek is. De school heeft ook een belangrijke rol bij de keuze van vervolgoopleidingen en het vinden van een geschikte baan. Als scholen ervoor zorgen dat leerlingen een ijzersterke positie hebben op de arbeidsmarkt of goed kunnen doorstromen naar het hbo, heeft dit een grote aanzuigende werking. Trotse leerlingen – de beste reclame die er is.

'Kenniscentra zouden een intermediaire rol moeten spelen, maar in de praktijk spelen ze een voorschrijvende rol.'

'Scholen en bedrijven moeten voortdurend in samenspraak investeren in menselijk kapitaal.'

Als bedrijven investeren in beroepspraktijkvorming, zullen scholen op hun beurt de bedrijfsvoering hierop moeten afstemmen.

Van Lissabon tot Florida. **Nieuwe opleidingsroutes**

Maart 2000. In Lissabon spreken de EU-lidstaten af dat Europa binnen tien jaar tot de sterkste en meest dynamische economieën ter wereld behoort. Sindsdien focust Nederland zich exclusief op de Lissabon-doelstellingen. Kernbegrippen: *advanced technology* en *advanced science*. Is dat verstandig? Revitalisering van de huidige technische opleidingen: prima. Maar daarnaast zijn opleidingsroutes nodig die de techniek vanuit sociale processen benaderen en creativiteit bij mensen aanboren. Economische groei vereist een blik op Lissabon, maar ook op het scenario zoals **■ ■ ■** dat schetst. Zijn visie: niet kennis, niet technologie, maar **menselijke creativiteit** is de motor van economische groei. De economie globaliseert en creativiteit is een belangrijke bron van welvaart en vooruitgang. Florida gaat uit van de nabijheidseconomie. Steden worden creatieve bolwerken waar bedrijven zich graag vestigen. Tegelijkertijd maakt de technologische ontwikkeling fysieke

nabijheid onnodig: 'eenvoudige' technologische werkzaamheden kunnen op afstand worden uitgevoerd. Een stad met een bloeiend cultureel klimaat is mooi, maar zonder nieuwe bedrijvigheid of technologische ontwikkeling wordt het geen economische hoogvlieger.

Onderwijsroutes koppelen aan creativiteit

Een mix van Lissabon en Florida. Een combinatie die nieuwe perspectieven biedt, en tegelijkertijd een volkomen andere opzet van opleidingen vereist. Installateurs die werken met moderne apparatuur zijn geen uitvinders, maar leveren wel een substantiële bijdrage aan de kenniseconomie. In de toekomst zullen zij nog meer dan nu hun technische kennis verbinden aan sociale vaardigheden. Aan kwaliteiten als ondernemerschap en klantvriendelijkheid. Techniek veroudert snel, structuren worden

'Het onderwijs gaat nog steeds uit van traditionele vakken. Dat werkt niet. Leerlingen moeten over gecombineerde vaardigheden beschikken. Ze moeten een kozijn kunnen schilderen, maar ook naderhand de rommel opruimen.'

*'Ik heb een kroon in mijn mond die in Hong Kong is gefabriceerd.
De techniek verlegt geweldig veel grenzen.'*

voor creatievelingen

complexer en competenties belangrijker. Voor niet-technische jongeren zijn technische opleidingen in toenemende mate een *black box*.

Deze ontwikkelingen vragen om nieuwe onderwijsroutes. Routes die aansluiten bij het gedrag, de interesses en de creativiteit van jongeren en bij de moderne dynamische arbeidsmarkt. Leren ontwerpen is een van de sleutelbegrippen. Legio bedrijven zijn met deze creatieve processen bezig. Waarom niet groepen docenten en leerlingen rond deze ondernemingen formeren? Dan worden creatieve processen en werkzaamheden concreet. Sterke verbanden tussen vmbo en mbo en tussen school en bedrijf zijn noodzakelijk.

Een verdrietfabriek? Opleidingen die aansluiten bij de belevingswereld van jongeren maken het onderwijs voor hen aantrekkelijk. Plezier

krijgen in leren en graag naar school gaan. Nu zijn leerlingen vaak niet enthousiast over het onderwijs. Ze ervaren de school als een verdrietfabriek. Als het onderwijs erin slaagt leerlingen enthousiast te maken en ze zelfvertrouwen geeft, wordt er een brug geslagen tussen de wereld van de jongeren, de school en de docenten. Werelden die nu nog van elkaar gescheiden zijn met alle gevolgen van dien: wangedrag, spijbelen of – nog erger – uitval. Een 'junglehouding' ten opzichte van de school. Stevige technische opleidingen naast nieuwe leerroutes met meer creativiteit en ontwerpen. Alleen zo krijgen **verborgen talenten** een kans.



'De techniek maakt fysieke nabijheid steeds minder nodig.'

'Als je elke keer onder tafel wordt geschopt, ga je vanzelf denken dat je niets kunt. Scholen vormen geen liefdevolle omgeving. Dat is zo akelig om naar te kijken.'

'Er moeten mensen zijn die het denken en doen over sociale processen kunnen verbinden met het denken en doen over techniek.'

Midden in de **multiculturele maatschappij**.

Nederland verandert. Niet alleen economisch, ook maatschappelijk en cultureel. De samenstelling van de bevolking is drastisch gewijzigd. De diversiteit is enorm toegenomen. Andere culturen en religies doen hun intrede. Het gevolg: uiteenlopende overtuigingen en opvattingen. Ook de rol van de overheid verandert. De staat trekt zich terug, de politiek tamboereert op de eigen verantwoordelijkheid van burgers.

Er is veel discussie in dit multiculturele land. Veel verwarring ook: wat zijn nu eigenlijk onze normen en waarden, en hoe dragen we die over aan onze kinderen? Het definiëren van **gedeelde waarden** lukt nog. Vrijheid van meningsuiting en godsdienst, gelijkheid voor de wet, respect voor mijn en dijn. Moeilijker wordt het bij het zoeken naar gemeenschappelijke normen. Dan krijgen 'onze' normen opeens het karakter van dominante, vaak libertijnse leef- en gedragsregels. Zo gaan we niet met elkaar om. Zo doen we dat hier.

Opvattingen en verwachtingen

Opvoeding is de verantwoordelijkheid van de ouders. De school is het verlengstuk van de ouders. Een breed gedeelde visie. Ogenscheinlijk, want ook hier zijn er subtiele verschillen in opvatting – en grote verschillen in verwachtingen. Veel allochtone burgers gaan ervan uit dat de school een overheersende rol speelt bij de opvoeding. In Turkije is de school de belangrijkste opvoeder boven de ouder, het ministerie ziet er toe op de naleving.

Integratie, inburgering en sociale cohesie zijn *hot issues*. Veel partijen hameren op het belang van werk als probaat middel om 'de boel bij elkaar te houden'. Er wordt ook een stevig appèl gedaan op het middelbaar beroepsonderwijs. Het mbo moet er, zo is de gedachte, mede voor zorgen dat er geen etnische onderklasse van laaggeschoolden ontstaat die de slag naar de hoogwaardige diensteneconomie mist. Scholen worden door gemeenten nadrukkelijk aangesproken op hun rol bij de integratie van allochtonen. Het mbo als **educatieve polikliniek**.

'Het leger van pedagogische goochelaars is een valkuil voor het beroepsonderwijs. Al die nieuwe concepten en ideologieën brengen leerlingen weinig goeds. We willen geen zweverige concepten, maar flexibel onderwijs dat rekening houdt met talent en diversiteit.'

'We weten dat culturele verschillen soms een obstakel vormen om een schoolloopbaan met succes af te ronden. In dat geval moet een school ingrijpen.'

Spelregels in een veranderende samenleving

De missie van het mbo Of het nu gaat om grote-stedenproblematiek, integratie, inburgering, normen en waarden of zelfs terrorisme: bij het mbo kun je altijd terecht. Het mbo staat onmiskenbaar middenin de multiculturele maatschappij. Toch moeten scholen ervoor waken in de positie van **probleemeigenaar** te worden gedrukt. Het mbo moet zijn sleutelrol actief oppakken en zelf de regie nemen. Afstand nemen van overheid en politiek en zelf antwoorden formuleren op externe ontwikkelingen. Natuurlijk blijft het opleiden van competente vakmensen primair de opdracht van het mbo. Een installatiemonteur laat je niet uit China overkomen. Maar de uitdaging waar het mbo voor staat is groter. Het kan een beslissende bijdrage leveren aan maatschappelijke doelen als integratie en sociale cohesie. Het mbo staat midden in de multiculturele maatschappij.

Kweekvijver voor allochtoon talent en ondernemerschap

Allochtone leerlingen vormen een bron van talent. Talent dat we op alle niveaus van de arbeidsmarkt hard nodig gaan hebben. Toch is de werkloosheid onder allochtonen onrustbarend hoog. Het mbo kan ervoor zorgen dat ook allochtone leerlingen hun talenten ontdekken en benutten. Door ondernemerschap te stimuleren: allochtone leerlingen zijn een prachtige kweekvijver voor verfrissend ondernemerschap. Scholen sporen verborgen talenten op, bijvoorbeeld bij meisjes. Kansen te over: er komt steeds meer werk waarbij niet spierkracht, maar inlevingsvermogen een grote rol speelt.

Als scholen hun **leerlingen centraal** stellen – en daar hélemaal voor gaan – kunnen zij een sleutelrol opeisen in onze ondernemende talenteneconomie. Dan wordt het mbo een opleidingsplaats voor krachtige, initiatiefrijke burgers, met een arsenaal aan weerbare en wendbare (allochtone) leerlingen. Het mbo kan ook op andere manieren de onderlinge



31

'Het mbo is geen onderwijsfabriek. De scholen hebben ook een belangrijke rol bij de keuze van vervolgopleidingen en het zoeken naar een baan. Een ROC is pas echt succesvol als het autochtone en allochtone jongens en meisjes opleidt die hun talenten effectief weten in te zetten.'

verbindingen in onze samenleving versterken. De toegenomen diversiteit leidt er toe dat grote groepen burgers een gedeeld verleden missen. Lesprogramma's met aandacht voor Nederlandse cultuur en geschiedenis kunnen deze kloof helpen overbruggen. Onderwijs met oog voor historie.

Tussen vrijheid en verantwoordelijkheid

Het middelbaar beroepsonderwijs speelt actief in op maatschappelijke ontwikkelingen en op de invloed van andere culturen. Daarbij handelt het mbo altijd vanuit het belang van de leerling. Vanuit die invalshoek kunnen scholen op zoek gaan naar creatieve oplossingen. Dat geldt ook voor de manier

waarop zij omgaan met leerlingen met verschillende religieuze en culturele achtergronden.

Scholen zoeken nu vaak te geforceerd naar gedeelde waarden en normen – en kopiëren daarmee het overheidsbeleid. Een doodlopende weg. Scholen moeten hun eigen koers varen. Niet krampachtig streven naar een vaste set van normen en waarden, maar accepteren dat er verschillen in opvatting zijn. Waarden en normen spreiden in plaats van delen. Aan de schoolorganisatie de uitdaging om een organisatiecultuur te creëren die past bij leerlingen en docenten. Zoeken naar een **balans** tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.



'De focus van het middelbaar beroepsonderwijs ligt te exclusief op de arbeidsmarkt. Dat is te beperkt: het mbo moet zich richten op aansluiting met de arbeidsmarkt én de maatschappij van de toekomst. Dat komt ook de integratie ten goede.'

*Het mbo kan een beslissende bijdrage
leveren aan maatschappelijke doelen als
integratie en sociale cohesie. Het mbo staat
middenin de multiculturele maatschappij.*

Woord van dank

Deze publicatie is totstandgekomen dankzij de bereidheid van de geïnterviewde sleutelfiguren om ruim de tijd te nemen en de gesprekken op een even inhoudsvolle als openhartige wijze te voeren. Graag dank ik de volgende gesprekspartners:

[Redacted text block]

[Redacted text block]



Verder ben ik dank verschuldigd aan:

[Redacted name] en [Redacted name] voor de afspraken.
Bureau Ravestein & Zwart voor de verslaglegging.

Namens het procesmanagement herontwerp mbo,

[Redacted name], voorzitter

1. Introductie

Het procesmanagement herontwerp mbo heeft in 2006 zijn werkzaamheden uitgevoerd op basis van het document *Herontwerp in school en bedrijf 2006, programmlijnen en activiteiten*. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft dit plan goedgekeurd bij beschikking van CFI van2006.

Het procesmanagement herontwerp mbo heeft samen met het procesmanagement kwalificatiestructuur als gemeenschappelijk procesmanagement de activiteiten ten behoeve van de experimenten 2005/2006 en 2006/2007 uitgevoerd op basis van de Activiteitenplannen en Financiële plannen van Aanpak *Experimenten in School en Bedrijf*. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft genoemde plannen goedgekeurd bij CFI beschikkingen van2005 respectievelijk2006

Als algemene basis voor het procesmanagement geldt het plan van aanpak inrichting procesmanagement herontwerp mbo zoals dat eind 2003 is goedgekeurd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

1.1 Jaar van de waarheden

In december 2006 heeft het (gemeenschappelijk) procesmanagement op verzoek van de beleidsdirectie BVE van OCW de review *De Kernen van het Herontwerp* gepubliceerd.

In dit document stelt het procesmanagement vast dat er twee waarheden zijn:

- In de periode 2004-2006 hebben de onderwijsinstellingen en de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven substantiële vooruitgang geboekt bij de ontwikkeling en implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs.
- Om de beoogde resultaten daadwerkelijk te realiseren moeten met name de onderwijsinstellingen in de voorliggende experimentjaren nog een forse klus klaren.

Er is dus nog veel werk aan de winkel. Voor de verdere inhoud van de review verwijzen we korthedshalve naar het document zelf, dat als bijlage bij dit activiteitenverslag is gevoegd.

1.2. Personeel

De personeelsformatie is per 31 december 2006 als volgt opgebouwd:

- Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo: 1 fte
- Projectleider herontwerp/experimenten tevens secretaris van de stuurgroep: 1 fte;
- Managementassistentie/secretariaat: 1.8 fte
- Beleidsadviseurs: 6.1 fte
- Projectleider arbeidsmarktgekwalificeerd assistent: 1 fte

Financiële administratie, systeembeheer, personeelsbeheer, externe communicatie, promotie en voorlichting zijn uitbesteed. Voorts wordt gericht externe deskundigheid ingehuurd voor specifieke zaken als onderzoek, beleidsadviesing en vraagstukken op het punt van bedrijfsvoering. Tevens maakt het procesmanagement kwalificatiestructuur deel uit van de begroting voor zover het gemeenschappelijke taken ten behoeve van de experimenten en daaraan gerelateerde thema's zoals beroepspraktijkvorming betreft.

De werkzaamheden ten behoeve van het procesmanagement worden uitgevoerd op basis van jaarcontracten, detachering dan wel contracten van bepaalde tijd, zodat er na ommekomst van de procesperiode (31 december 2008 dan wel 31 december 2009) geen wachtgeldaanspraken ontstaan.

2. Thema's die ertoe doen

De publicatiereeks *Thema's die ertoe doen* beoogt colleges van bestuur, docenten, sleutelfiguren in de samenleving, leerlingen, bedrijven, toeleverend en afnemend onderwijs in de gelegenheid te stellen hun visie en oordeel te geven over de gewenste ontwikkeling van het mbo. Deze publicaties leveren:

- een inhoudelijke bijdrage aan het verdere ontwikkelingsproces
- bouwstenen voor uit te brengen adviezen
- punten voor de agendering van het proces van herontwerp

Bovendien dragen deze publicaties bij aan het vergroten van inzicht in en kennis van de inhoud, reikwijdte en beoogde resultaten van het herontwerpproces.

2.1 De publicaties op rij

Thema's die ertoe doen (december 2004)

Meters Maken (februari 2006)

Tijd van Verandering (augustus 2006)

De Balansschool. Generatie Einstein over Herontwerp (februari 2007)

Wat betreft de inhoud verwijzen we kortheidshalve naar de inhoud van de publicaties die als bijlage bij dit verslag zijn gevoegd.

2.2 In voorbereiding

HBO over Herontwerp MBO (juni 2007)

VMBO over Herontwerp MBO (december 2007)

2.3 MBO in Beeld 2006

De geplande publicatie *Ergens halverwege, colleges van bestuur over herontwerp* is geschrapt. In plaats daarvan heeft het procesmanagement in oktober 2006 een navigatieconferentie georganiseerd. De publicatie *Thema's die ertoe doen* heeft het proces voldoende geagendeerd. Dit in samenhang met de opbrengsten van de experimenten en de agendering van de zijde van de Stuurgroep en de beleidsdirectie BVE van OCW. In plaats daarvan heeft het procesmanagement in overleg met de bestuurlijke partijen besloten naast de Cinop-monitor het middelbaar beroepsonderwijs in beeld te brengen door middel van een jaarlijkse publicatie *MBO in Beeld*. De voorbereidingen zijn gestart in het vroege voorjaar van 2006 en hebben geresulteerd in de oplevering van *MBO in Beeld 2006* (1 september 2006). Deze publicatie beoogt een concreet beeld per onderwijsinstelling te geven van de stand van zaken van het ontwikkelingsproces en de verdere activiteiten om de beoogde resultaten te realiseren.

2.4 Arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent, Regiodiploma met arbeidsmarktperspectief

Het procesmanagement heeft in coproductie met het procesmanagement kwalificatiestructuur bovengenoemde publicatie gemaakt en in juni 2006 aangeboden aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap tijdens een conferentie speciaal gewijd aan deze experimentele opleiding. De publicatie geeft een realistisch beeld van beleid, activiteiten en opbrengsten van de experimentele opleiding in de vier grote steden.

3. Netwerken verbinden

3.1 Herontwerp in de branding

Het jaar 2006 illustreert op treffende wijze in de praktijk van alledag de noodzaak van de uitvoering van een breed repertoire aan communicatieactiviteiten.

Onderwijs verheugt zich in een brede belangstelling en meer specifiek geldt dat voor het herontwerp van het mbo, waarbij de externe omgeving de focus richt op het competentiegerichte leren.

Complicerend, maar tegelijkertijd een 'fact of life' is dat de externe omgeving, met name de wereld van de media, geen onderscheid maakt tussen motieven, inhoud en beoogde opbrengsten maar als centrale thema's de polemieken voert onder noemers als 'Natuurlijk Leren' en 'Het Nieuwe Leren'.

De realiteit is dat het MBO de opdracht heeft drie transitieën synchroon in de tijd uit te voeren:

- de transitie van eindtermengerichte kwalificaties naar competentiegerichte kwalificaties, waarbij het mbo actief is in de paritaire commissies;
- het opnieuw programmeren en inrichten van de opleidingen op basis van de nieuwe (competentiegerichte) kwalificaties en het zorgen voor een daarop geënte examinering van goede kwaliteit;
- het vervangen van het monosysteem van klassikaal georganiseerd onderwijs naar een vorm van beroepsonderwijs die gekenmerkt wordt door een variëteit aan werkvormen.

Bovendien vereist het succesvol implementeren van deze transitieën ingrijpende wijzigingen in de bedrijfsvoering van de onderwijsinstellingen.

Het procesmanagement heeft dan ook in 2006 een breed scala van activiteiten uitgevoerd gericht op zowel de onderwijsinstellingen zelf als op de externe omgeving. Daarbij is steeds gekozen voor een inhoudelijke aanpak. Anders gezegd: vlotte, glossy uitingen, waarin de meerwaarde van herontwerp worden geëtaleerd werken eerder contraproductief dan dat ze een bijdrage leveren aan kennis, inzicht en waardering van diegenen die om welke reden dan ook betrokken zijn bij het middelbaar beroepsonderwijs.

3.2 Communicatieproducten

- De website www.herontwerpmbo.nl heeft ook in 2006 zijn waarde weer bewezen. Het gebruik van de website is onverminderd groot. En dat in een brede actieradius van doelgroepen.
- In 2006 zijn conform planning tien nieuwsbrieven gemaakt met een oplage van 2.600 exemplaren. Tevens heeft het procesmanagement twee thematisch opgezette nieuwsbrieven gepubliceerd over de arbeidsmarktgerichte assistentopleiding en over het herontwerpfestival.
- De elektronische nieuwsbrief is conform planning verlopen.
- De publicatiereeks *Thema's die ertoe doen* (zie hierboven).

3.3 Conferenties en Festivals

Het procesmanagement is in 2006 als co-financier en medeprogrammeur betrokken geweest bij de volgende conferenties:

- Competentiegericht Leren in samenwerking met NIMETO Utecht (januari 2006)
- Techniek en Zorg & Welzijn in Herontwerp in samenwerking met het Consortium PGO (februari 2006)
- De School als Theater, over de programmering en inrichting van het vernieuwde mbo (maart 2006)
- ICT conferentie Consortium voor Innovatie, meer specifiek de verbinding tussen het proces van herontwerp en de inzet van informatie - en communicatietechnologie (april 2006)
- AKA vluchtheuvel of vertrekpunt (juni 2006)
- Experimentenfestival (september 2006)
- Navigatieconferentie colleges bestuur van onderwijsinstellingen inzake het herontwerp mbo in samenwerking met het consortium voor innovatie (oktober 2006)
- Anders Kijken, Anders Doen in samenwerking met Cinop, Het platform beroepsonderwijs, consortium pgo (november 2006)
- Vliegende Hollanders, een conferentie van het platform beta techniek (november 2006)

3.4 Onderweg

Medewerkers van het procesmanagement hebben in 2006 een groot aantal presentaties gegeven tijdens conferenties, seminars en andere bijeenkomsten. Tevens is een veelheid van gesprekken gevoerd met mensen die op een of andere wijze betrokken zijn bij het mbo dan wel relevant zijn voor de publieke opinie of de beleidsvorming van voor het mbo belangrijke partijen en organisaties.

3.5 Verbreding en intensivering

De komende jaren moet extra geïnvesteerd worden in de externe communicatie. En dat op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Synchron in de tijd en in nauwe samenspraak met de bestuurlijke partijen en de onderwijsinstellingen. Het procesmanagement is in gesprek met de beleidsdirectie BVE van OCW om een slimme campagne op te zetten en uit te voeren. De buitenwereld zal op een zakelijke en objectieve wijze geïnformeerd moeten worden over de meerwaarde van het herontwerp voor leerlingen, bedrijven, afnemend onderwijs en de samenleving als geheel.

4. De Groene sector

In 2006 zijn vanuit het procesmanagement de volgende activiteiten verricht in de groene sector:

- De samenwerking zoals geformuleerd in het activiteitenplan 2006 is daadwerkelijk geëffectueerd.
- Circa tien agrarische opleidingen centra hebben meegedaan aan de managementgame @llure tijdens een dag georganiseerd door het procesmanagement herontwerp mbo in coproductie met de AOC Raad.
- De geplande publicatie is geschrapt in verband met een wisseling van de wacht in het 'groene' procesmanagement en het ontbreken van middelen bij dit procesmanagement om een publicatie te co-financieren.

5. Afstemmen en doorstromen

5.1 MBO/VMBO

In zijn voortgangsbrief aan de Tweede Kamer van december 2005 heeft de Staatssecretaris het volgende aangegeven:

- De doorstroom vmbo/mbo maakt deel uit van de opdracht van het procesmanagement herontwerp mbo. Genoemd thema dient dan ook onderdeel te zijn van de agenda van de experimentclusters.
- De inzet om de experimenten mbo en de ontwikkelingsprojecten zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen wordt positief gewaardeerd.

Het procesmanagement heeft terzake in 2006 de volgende activiteiten uitgevoerd:

- De doorstroom als expliciet punt geagendeerd bij de experimentclusters mbo.
- Actief geparticipeerd in de beoordelingscommissie ontwikkelingsprojecten vmbo zoals bedoeld in het activiteitenplan 2006.
- Afspraken gemaakt met de directie voortgezet onderwijs van OCW inzake de co-financiering van een aantal projecten vmbo/mbo gericht op de domeinen economie en zorg & welzijn. Tevens de nodige voorbereidingen getroffen voor de start ervan, die is gepland voor het cursusjaar 2007/2008.
- De opdracht gegeven aan enkele sleutelfiguren vanuit het vmbo om in coproductie met het procesbureau mbo een herontwerpagenda vmbo/mbo te maken. Naast *desk research* is een fors aantal schoolleiders/bestuurders vanuit het vmbo en het mbo geconsulteerd. De activiteiten moeten leiden tot een herontwerpagenda vmbo/mbo zodat er de komende jaren aan de verbetering van de doorstroom gewerkt kan worden met een scherpe focus op de kernthema's.

5.2 Doorstroom MBO-HBO

In oktober 2006 heeft het LICA zijn onderzoeksverslag gepresenteerd. De doorlooptijd was vrij lang, maar er is een goed en bruikbaar rapport opgeleverd.

In goed overleg met de MBO Raad is besloten dat deze zich nu verder belast met de operationalisering van de aanbevelingen van het rapport. Inmiddels heeft de MBO Raad in samenwerking met het procesmanagement een eerste conferentie georganiseerd (februari 2007).

Naar het oordeel van het procesmanagement moet de komende jaren met kracht worden gewerkt aan de operationalisering van de aanbevelingen van het LICA, zodat daadwerkelijk sprake is van forse toename van de doorstroom en leerlingen perspectief hebben op een succesvolle loopbaan in het hbo.

5.3 Ambitieprogramma MBO platform beta techniek

Het Platform Bèta Techniek heeft in 2006 bovengenoemd ambitieprogramma gemaakt en gepresenteerd tijdens de summit *Vliegende Hollanders* (november 2006). Op verzoek van het platform heeft het procesmanagement een actieve bijdrage geleverd aan de totstandkoming van het programma.

Op dit moment worden concrete afspraken gemaakt over de uitvoering van het programma. Dit impliceert een forse impuls voor de werkzaamheden die al in clusterverband worden uitgevoerd. In concreto gaat het om een verdere vervlechting van de herontwerpactiviteiten met die van het Ambitieprogramma MBO op het niveau van de clusters, waaronder begrepen een gemeenschappelijke benadering van de mbo-scholen.

5.4 Het platform beroepsonderwijs

De samenwerking met het platform beroepsonderwijs is intensief en verloopt goed. Wel blijkt in de praktijk de weerbarstigheid om de doelstellingen en ambities van het innovatiearrangement concreet te verbinden aan die van het herontwerpproces. Het innovatiearrangement heeft zo zijn eigen dynamiek, mede als gevolg van de onderliggende sets van afspraken respectievelijk de regeling innovatiearrangement. Wat zich ook wreekt is dat er geen sprake is van een algemeen en geaccepteerd referentiekader herontwerp beroepsonderwijs, dat ook een directe link heeft met het innovatiearrangement.

Het procesmanagement heeft niet de positie dit in bovengenoemde richting te sturen. Wel is zijn focus zoals aangegeven gericht op de totstandkoming van een gemeenschappelijke herontwerpagenda vmbo-mbo respectievelijk mbo-hbo. En vanzelfsprekend op een gemeenschappelijke aanpak, waar arrangementen dat mogelijk maken.

6. Kennis

Het toegankelijk maken van kennis, het ontwikkelen en distribueren ervan, behoort tot het dagelijks werk van het procesmanagement. Dat loopt via de lijn van de experimentclusters, de mede-programmering van conferenties, de programma's van de herontwerpschool, de website en andere daarvoor geschikte middelen en media.

6.1 Oplevering studies

In 2006 heeft het procesmanagement mede de volgende publicaties mogelijk gemaakt:

- *Personeel als kritische succesfactor*. Een studie die in opdracht van ROC A12, ROC Leiden en ROC West Brabant is gemaakt en die breed is verspreid.
- *Accreditatie als een alternatief systeem voor de BVE sector*. Een studie, gemaakt in opdracht Koning Willem 1 College, ROC Eindhoven en Friesland College en eveneens landelijk verspreid.
- *Duurzaam veranderen in het beroepsonderwijs, Een praktijkverslag van de innovatiestrategie en uitwerking ervan van het Friesland College*. Voorbereid in 2006 en breed verspreid begin 2007.

In voorbereiding is een studie uitgevoerd door Van Gelder Advies over maatwerk in de schoolpraktijk met de focus op de loopbaan van de leerling. De onderzoeksfase is afgerond. De brochure wordt voorjaar 2007 uitgebracht.

7. Onderzoeken

In 2006 zijn de volgende onderzoeken opgeleverd:

- Pontons tussen twee bewegende oevers
- Cinop Monitor experimenten 2005/2006 Leren langs nieuwe wegen

Voorts is in voorbereiding de publicatie van een onderzoeksverslag naar de leereffecten van de managementgame @llure in relatie met het proces van herontwerp. De afronding van het onderzoek is voorzien in het eerste kwartaal van 2007. De publicatie ervan is gepland voor de zomer van 2007.

8. Bedrijfsvoering

Het belang van een kwalitatief hoogwaardige bedrijfsvoering die is geënt op het gemoderniseerde mbo is evident. Korthedshalve verwijst het procesmanagement naar de uitkomsten van *De Balansschool, generatie einstein over herontwerp*. Het belang blijkt ook uit de belangstelling voor en deelname aan de managementgame @llure.

8.1 In de loop van 2006 hebben ruim 30 scholen het spel gespeeld. In totaal hebben ruim 450 mensen deelgenomen aan de sessies. De reacties variëren van positief tot zeer positief. De aanpak leidt ertoe dat er als het ware een steeds grotere groep bestuurders en managers kennis en inzichten verwerft op het punt van de noodzakelijke revisie van de bedrijfsvoering van de scholen.

Naar aanleiding van vragen van de zijde van het management van enkele scholen gaat het procesmanagement de mogelijkheden na om de managementgame toe te snijden op de wensen van opleidingsteams.

8.2 In een co-productie tussen het procesmanagement en het organisatie- en adviesbureau Beekveld & Terpstra is de Innovator ontwikkeld en uitgetest. De Innovator is een digitaal instrument voor kwaliteitscontrole, dat op het niveau van teams kan worden ingezet. Vanaf begin 2007 gaat het instrument breed in bedrijf. Een activiteit van de herontwerpschool in samenwerking met genoemd bureau.

8.3 De Netwerkschool

Naar mate het herontwerpproces vordert wordt steeds duidelijker dat de organisatie van de school aan een grondige revisie toe is. Reden voor het procesmanagement deel te nemen aan een tijdelijk consortium met Kennisnet, Schoolmanagers VO, ██████████ ██████████ en het Ontwikkelcentrum om een nieuw denk- en werkmodel te ontwikkelen, dat colleges van bestuur en het topmanagement kunnen gebruiken bij het ontwerp en de implementatie van een nieuw organisatiemodel.

In december 2006 zijn de voorbereidingen afgerond in de vorm van een kalender met de beschrijving van het grondconcept. Niet in de vorm van brede beschrijvingen, maar in de vorm van argumentkaarten.

In 2007 worden colleges van bestuur en topmanagement uitgenodigd in specifiek belegde sessies aan de slag te gaan met het werk- en denkmodel. Tevens is een website beschikbaar www.denetwerkschool.nl.

9. Invoeringsarrangement

Zoals eerder aangegeven heeft het procesmanagement op 1 september 2006 *MBO in Beeld 2006* opgeleverd. De publicatie heeft een brede verspreiding en is positief ontvangen. *MBO in Beeld* geeft een beeld van de stand van zaken van het herontwerpproces vanuit het perspectief van de bestuurders.

10. Implementatierapportages

Het gemeenschappelijk procesmanagement heeft over de experimentcyclus 2005/2006 de rapportages uitgevoerd volgens de planning zoals opgenomen in het activiteitenplan 2006.

11. Advisering, consultatie en spelregels

11.1 Advisering

Het procesmanagement kwalificatiestructuur heeft het nieuwe format opgeleverd voor de productie van de tweede generatie kwalificatiedossiers en de stuurgroep verzocht het advies over te nemen. Het procesmanagement herontwerp mbo heeft genoemd advies ondersteund. De Stuurgroep heeft in mei 2006 de Staatsecretaris van OCW geadviseerd het voorstel over te nemen, zowel wat het format als de voorgestelde vaststellingsprocedure betreft. Stuurgroep en procesmanagement zijn op dit moment in afwachting van de besluitvorming van de staatssecretaris.

In maart 2006 heeft het (gemeenschappelijk) procesmanagement het advies *Met losse teugel* opgeleverd. Dit advies bevat voorstellen met betrekking tot de invoering van domeinen, de noodzakelijke aanpassingen van het crebo systeem en andere aspecten die betrekking hebben op de informatiehuishouding. Op dit moment wordt gewerkt aan een vervolgadvisie, dat een nadere uitwerking moet geven aan *Met losse teugel*.

11.2 Spelregels en consultaties

Het gemeenschappelijk procesmanagement heeft in 2006 conform de planning periodiek overleg gevoerd met het kwaliteitscentrum examens en de inspectie met betrekking tot de voortgang van de herontwerpprocessen en meer specifiek het verloop van de experimenten.

Centrale thema's daarbij zijn in ieder geval de vorm, inhoud en kwaliteit van de examinering binnen de experimenten alsmede de kwaliteit van het onderwijs.

In het najaar heeft het (gemeenschappelijk) procesmanagement zijn eindadvies aan de Stuurgroep opgeleverd wat betreft de thema's besturing van en toezicht op het stelsel van de kwalificatiestructuur respectievelijk de operationalisering van de kwalificatiedossiers.

Een derde groot advies heeft het gemeenschappelijk procesmanagement uitgebracht in december 2006 te weten *De Kernen van het Herontwerp*, een review op verzoek van de beleidsdirectie BVE van OCW.

In de loop van 2006 heeft het procesmanagement voorts op verzoek van de Stuurgroep en/of de beleidsdirectie BVE mondeling of schriftelijk geadviseerd over een aantal thema's die direct zijn verbonden met de herontwerpprocessen. Het procesmanagement verwijst korthedshalve naar de inhoud van de Stuurgroepstukken en de reacties erop van het Ministerie.

Het (gemeenschappelijk) procesmanagement heeft afgezien van het uitbrengen van adviezen met betrekking tot een levenlang leren respectievelijk de inzet van informatie- en communicatietechnologie in het competentiegericht beroepsonderwijs. Dit als gevolg van een noodzakelijk te maken prioritering van het werk en het feit dat er op dit gebied al een veelheid aan informatie beschikbaar is. Het procesmanagement volgt de ontwikkelingen en zal waar lacunes optreden aanvullend adviseren.

Het procesmanagement herontwerp heeft zelf een bijdrage geleverd aan de volgende notities:

- *Het krachtenveld in kaart*, een inventarisatie van ontwikkelingen en krachtenvelden in het kader van het herontwerp, waaronder begrepen de noodzakelijke innovatie van het systeem
- *Zeven ankers voor nieuwe wetgeving*

De notities zijn aangeboden aan de beleidsdirectie BVE en aan het bestuur van de MBO Raad.

12. De ambassadeursrol

12.1 Draagvlak en meerwaarde

Het procesmanagement herontwerp mbo heeft in 2006 veel tijd en energie geïnvesteerd in contacten met de partijen die zijn genoemd in het betreffende hoofdstuk van het activiteitenplan. En de betreffende partijen ook voorzien van relevante en toegankelijke informatie.

12.2 Ambassadeursrol

Naarmate het herontwerpproces vordert worden concrete en goede resultaten geboekt, maar manifesteren de dimensies en dilemma's zich ook scherper. Eerder in dit verslag zijn deze thema's benoemd. In de loop van 2006 is de kritiek vanuit de media fors toegenomen. Afgezien van de vraag of media een correct beeld geven van het moderniseringsproces is het wel een 'fact of life', waarmee de scholen, het ministerie en dus ook het procesmanagement wordt geconfronteerd.

In nauw overleg met de opdrachtgevers zal het procesmanagement anticiperen op deze media-aandacht. Gesprek en informatieverschaffing zijn daarbij de kernactiviteiten. Wat eenmaal als beeld op het netvlies zit is niet eenvoudig te verwijderen. In de komende jaren zal het procesmanagement dan ook in nauwe samenwerking met de andere actoren veel tijd en energie in de ambassadeursrol steken.

13. Internationalisering

Het procesmanagement herontwerp mbo heeft in 2006 geen tijd en energie gestoken in studiereizen naar het buitenland en in het bijwonen van (internationale) conferenties.

In plaats daarvan neemt het procesmanagement deel aan een arrangement gesloten tussen de directie internationalisering, de beleidsdirectie BVE en de MBO Raad ten behoeve van de financiering van een permanente vertegenwoordiger, waardoor een constante stroom van relevante informatie is gewaarborgd.

14. De Herontwerpschool

De Herontwerpschool is tot stand gekomen in nauw overleg met de beleidsdirectie BVE. In 2006 is een fors aantal activiteiten georganiseerd in de vorm van seminars en (werk-)conferenties. Een niet limitatieve selectie:

- De school als theater
- AKA vluchtheuvel of start start naar succes
- De 850 uren norm
- De leergang..... ;

Het procesmanagement stelt vast dat de herontwerpschool in een duidelijke behoefte voorziet. De Herontwerpschool - een Platform voor Praktische Professionals - levert daadwerkelijk een bijdrage aan de deskundigheidsbevordering rond herontwerp en heeft een duidelijke meerwaarde ten opzichte van het aanbod van de gevestigde scholingsinstituten.

15. De Experimenten

Het (gemeenschappelijk) procesmanagement heeft in zijn eindrapportages van begin september 2006 de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geïnformeerd over de ervaringen met en de opbrengsten van de experimenten 2005/2006.

De volgende documenten bevatten nadere informatie over de experimenten:

- De monitor *Leren langs nieuwe wegen*
- Het Activiteitenverslag AKA
- De publicatie: *Opbrengsten van de experimenten*

Ten behoeve van de experimenten 2006/2007 heeft het (gemeenschappelijk) procesmanagement in juli 2006 een inhoudelijk en financieel plan van aanpak voor de experimenten 2006/2007 ingediend bij de beleidsdirectie BVE. Dit plan is inmiddels goedgekeurd. Korte tijdshalve verwijzen we naar de inhoud.

16. Tenslotte

2006 was een woelig jaar. Dat zal ook 2007 blijken te zijn. Het tot een goed einde brengen van de herontwerpprocessen is ingewikkeld. In de eerste plaats en met name voor de scholen. Dat moge duidelijk zijn. En in lijn daarmee is het in goede banen leiden van het proces van het herontwerp mbo een even gecompliceerde als mooie en uitdagende opdracht.

In weerwil van alle tegenwind is het procesmanagement ervan overtuigd dat deze operatie daadwerkelijk leidt tot meer kwaliteit in en voor het mbo. En dat het procesmanagement eind 2008 of eind 2009 een goed resultaat kan opleveren aan de opdrachtgevers.

Den Haag, 1 maart 2007.


Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo.





Volgens afspraak met de Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs en de beleidsdirectie BVE van uw Ministerie draagt het procesmanagement zorg voor de productie van een drieluik, waarin het MBO in Beeld wordt gebracht. De drieluik verschijnt in de jaren 2006, 2007 en 2008.

Met veel plezier biedt het procesmanagement u hierbij MBO in Beeld 2006 aan. In dit boek vertellen de bestuurders van de regionale opleidingscentra en de vakscholen over het herontwerpproces van hun scholen. Over zaken die voorspoedig gaan en tegenvallen. Het procesmanagement hoopt dat u de verhalen met plezier leest en ze ook waardevol vindt.

Er zijn heel veel thema's die er voor u toe doen in uw nieuwe functie. Dus valt er veel te lezen en te bespreken. Desalniettemin hoopt het procesmanagement dat u de tijd en gelegenheid vindt achter het bureau of in de auto de toegezonden publicaties te lezen. En indien u tijd hebt is het wellicht mogelijk persoonlijk kennis te maken en het gesprek te voeren over het herontwerpproces.

Het procesmanagement wenst u een even plezierige als succesvolle periode toe.


Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo

Bijlagen: publicaties

Tijd van verandering

Docenten over herontwerp mbo

Inhoud

Woord vooraf 5

Over docenten en hun drijfveren 8

Tijden veranderen. En het onderwijs verandert mee 10

De leerling. Katalysator van nieuw onderwijs 12

Gevraagd: ondernemende, ambitieuze medewerkers 16

Van verhalenverteller tot prestatiebegeleider. Nieuwe rollen voor de docent 18

Professionaliteit gedefinieerd. Van goed naar beter 20

De professional in beeld. Taken, verantwoordelijkheden, competenties 22

Competentiegericht doceren. Over passie en plezier 26

Vrijheid binnen een stevig kader. De rol van het management 28

Van buiten naar binnen. De rol van de omgeving 30

Woord van dank 34

Woord vooraf

Een bewuste titel, *Tijd van verandering*. Omdat die treffend illustreert dat docenten zich zeer wel bewust zijn van het feit dat zij hun werk doen in een roerige tijd. Verandering is van alle tijden en daardoor een constante. Maar het huidige tijdsbeeld laat een aantal markante ontwikkelingen zien die een direct effect hebben op het onderwijs. En op het werk van docenten.

Het kwam ook in eerdere publicaties al naar voren: economische, sociaal-maatschappelijke, culturele en technologische ontwikkelingen zijn de drijvende krachten achter het proces van herontwerp. Dat is ook zichtbaar in de strategische herontwerpagenda's van de onderwijsinstellingen. Waarbij de Colleges van Bestuur beseffen dat de modernisering van het middelbaar beroepsonderwijs op de werkvloer zijn beslag moet krijgen. Reden voor het procesmanagement op onderzoek uit te gaan, en in gesprek te treden met docenten. Over de manier waarop zij aankijken tegen alle huidige en toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen. De wijze waarop de ontwikkelingen zichtbaar worden in het gedrag van studenten en in de vragen van bedrijven en instellingen. Over hun eigen zoektocht naar oplossingen en betere methoden om jongeren, jongvolwassenen en ouderen te helpen hun talenten te ontwikkelen.

Het procesmanagement doet een volgende stap in de reeks publicaties die de thema's in en rond het proces van herontwerp mbo verder verbreden en verdiepen. In *Thema's die ertoe doen* ging het om de visie en ambities van de Colleges van Bestuur. In *Meters Maken* gaven ruim dertig sleutelfiguren op terreinen als economie, cultuur, arbeidsmarkt en maatschappij hun visie op de markante ontwikkelingen die zich manifesteren, en van daaruit de effecten op en de opdracht aan het mbo.

Tijd van verandering is de weerslag van de gesprekken die het procesmanagement het afgelopen jaar met docenten heeft gevoerd. Het tijdstip had niet beter gekozen kunnen zijn. Onderwijs en onderwijsgevendens staan zwaar onder druk. Kranten vullen met het grootste gemak hele katernen, opiniepagina's en ingezonden brievenrubrieken met uitgebreide verhalen over 'hoe slecht het gesteld is met de kwaliteit van het onderwijs', 'hoezeer allerlei nieuwlichterij en ideologie de degelijke kennisoverdracht en de gymnasiale ambiance naar de bliksem hebben geholpen' en 'hoe docenten zijn verworpen tot coaches en begeleiders die het klaslokaal definitief hebben verlaten om leerlingen in hun eigen sop gaar te laten koken'. Aan het feit dat dezelfde onderwijsinstellingen met veel inzet proberen adequaat te anticiperen op de effecten van de genoemde externe ontwik-



kelingen gaan de schrijvers veelal voorbij. Dat geldt ook voor het gegeven dat het frontaal klassikaal systeem als exclusief systeem van kennisoverdracht aan het einde van zijn levenscyclus is.

Uit de gesprekken die het procesmanagement heeft gevoerd komt een heel ander beeld naar voren. Een beeld van bevlogen- en betrokkenheid vooral. Docenten proberen het beste uit hun deelnemers te halen, vaak tegen de stroom van kritiek in. En professionals blijken meestal uitstekend in staat de sociaal-maatschappelijke, culturele, economische en technologische ontwikkelingen te duiden en de gevolgen daarvan voor het onderwijs te benoemen. Dat doen zij veelal heel pragmatisch. Kom niet aan met abstracte verhalen over globalisering, de digitale revolutie of het postmodernisme. Docenten kijken vooral naar het veranderend gedrag van leerlingen en de behoefte van bedrijven en instellingen waar deze stagelopen of straks gaan werken. Docenten zien de noodzaak het onderwijs competentiegericht te maken en verder te werken aan maatwerk, flexibilisering en inbedding in de regio. Dat betekent geen omkering van waarden: vak-kennis, vaardigheden en structuur blijven essentiële elementen in de opleiding. En naast projecten, eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing blijven groepsvorming, verantwoordelijkheid van de school

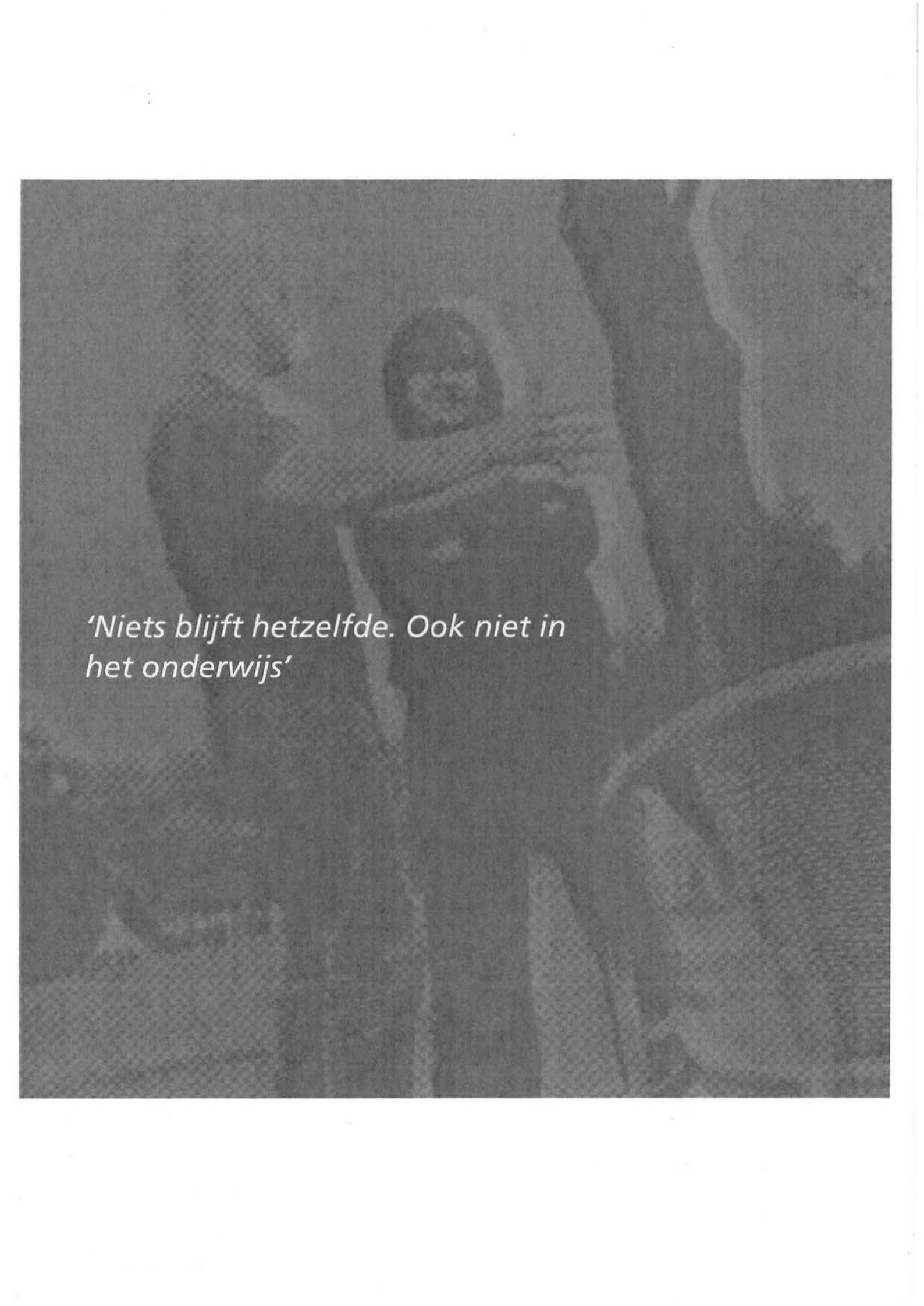
en sturing een belangrijke rol spelen. Worden in de krantenartikelen en de polemieken vaak de extremen belicht, de docent zoekt het veeleer in nuance, de juiste maatvoering en een werkzame balans tussen traditionele en nieuwe werkvormen.

Waar zij zo het herontwerp mbo vorm willen geven, willen ze ook in hun professionaliteit worden erkend en de benodigde ruimte krijgen. Ruimte om te experimenteren, fouten te maken, ondernemend te kunnen zijn en zo het nieuwe beroepsonderwijs vorm en inhoud te geven. Zoals bedrijven in de marktsector budgetten vrijmaken voor de scholing van het personeel bij technologische vernieuwingen, productinnovaties of innovaties op het gebied van de bedrijfsvoering, zo is het ook noodzakelijk dat docenten de mogelijkheid krijgen zich naast het docentschap nieuwe rollen eigen te maken.

Iedereen zou het eens moeten doen: de tijd nemen om rustig met docenten te praten. Over hun drijfveren, ambities en professionaliteit. Het stemt in ieder geval optimistisch aangaande de toekomst van het competentiegericht beroepsonderwijs.


Voorzitter procesmanagement herontwerp mbo





*'Niets blijft hetzelfde. Ook niet in
het onderwijs'*

Over docenten en hun **drijfveren**

Zomaar een vrijdagmiddag. Heerlijk weer. De terrassen lopen vol, het weekend lonkt. In het zalencomplex broemt de airconditioning. Kunstlicht boven de vergadertafel. Alle stoelen zijn bezet. Ruim twintig docenten zijn ingegaan op de uitnodiging om mee te praten over de vernieuwingen in het middelbaar beroepsonderwijs. Hun drukke schema én het mooie weer ten spijt maken ze tijd vrij voor reflectie. Reflectie op onderwijs, reflectie op hun eigen rol. En zo was het steeds, bij elke bijeenkomst. Het animo was groot. Het bewijst eens te meer dat docenten heel goed beseffen wat er aan de hand is. Dat het onderwijs verandert, dat hun rol verandert. Dat deze vernieuwing veel impact heeft op hun functioneren. De docent in het middelbaar beroepsonderwijs krijgt een wezenlijk andere rol. Meerdere rollen zelfs. Coach, verhalenverteller, organisator, verbindings-officier met het bedrijfsleven. Excellent onderwijs kan niet zonder de professional.

Rechts gaat voor Voor docenten in het middelbaar beroepsonderwijs is de leerling de belangrijkste drijfveer. Of het nu gaat om het voorbereiden van jonge mensen op de maatschappij of het optimaal benutten van vaak verborgen talenten, voor docenten komt de leerling altijd van rechts. En de moderne leerling vraagt om modern onderwijs. Onderwijs met ruimte voor eigen initiatief, onderwijs dat mensen prikkelt en stimuleert, onderwijs dat aansluit op de leef- en beleevingswereld van jongeren. Het huidige beroepsonderwijs kan op al die fronten beter. En daarom moet het onderwijs veranderen. Moet de docent veranderen. Dat besef is wijdverbreid, ook onder docenten. Docenten hebben zeker ideeën over hoe het anders zou moeten. Vaak stroken die met ideeën van het management, soms niet. Dat is niet erg, zolang ze maar gehoord worden. Docenten vinden het belangrijk dat er ruimte is voor hun visie en ideeën. Dat verklaart ook de grote belangstelling voor de docentenbijeenkomsten. 'We hebben nog nooit in één middag zoveel over onderwijs gepraat', aldus een van de aanwezigen.

*'Het mooie van dit vak is, dat je leerlingen ziet groeien.
Er komt brandhout binnen, en daar maken we wat van. Samen'*

'Niets blijft het hetzelfde. Ook niet in het onderwijs'

'Het mbo biedt voor iedereen voldoende uitdaging. Als je zelf maar wilt'

Sleutel tot succes Docenten willen niet alleen gehoord worden, ze willen ook gefaciliteerd worden. Vernieuwen kost tijd. Dat doe je er niet even bij. Er moeten nieuwe lesmethodes worden ontwikkeld, ruimtes worden ingericht en banden met het bedrijfsleven worden aangehaald. Docenten zijn de sleutel tot succes. Docenten geven het competentiegericht onderwijs daadwerkelijk vorm en inhoud. En iedereen moet mee, ongeacht leeftijd, vakgebied en achtergrond. In de praktijk blijkt dit lastig. Een aantal docenten heeft moeite met de verandering. Omdat ze dit zien als de zoveelste vernieuwing. Omdat ze twijfelen aan hun capaciteiten. Omdat ze zich onvoldoende gesteund voelen. Het is belangrijk om iedereen mee te krijgen. Voor een voorspoedig verloop van het proces. Voor de betreffende docenten, voor hun collega's. Want het werk wordt leuker. Afwisselender, uitdagender. Net als het onderwijs. Het beroepsonderwijs van de toekomst weet iedereen te boeien. Biedt ruimte voor individuele talenten van leerlingen. En van docenten.

Rode draad Het procesmanagement heeft het afgelopen jaar een groot aantal gesprekken gevoerd met docenten uit het middelbaar beroepsonderwijs. In dit boekje staat hun verhaal opgetekend. Een verhaal met een duidelijke rode draad: het is goed dat het onderwijs vernieuwt. Goed voor leerlingen, goed voor ons als docenten. We willen leerlingen boeien en met plezier blijven werken in het beroepsonderwijs. Het is belangrijk dat de randvoorwaarden op orde zijn: tijd, ruimte, 'steun vanuit het hart'. Maar vooral moeten we onszelf ontwikkelen, persoonlijk en professioneel. Een prachtige uitdaging.

Tijd van verandering



'Het nieuwe onderwijs verruimt je blik. Echt waar'

'Uit onderzoek is gebleken dat leerlingen tijdens hun vakantiebaantjes meer werken aan hun competenties dan op school. Reden genoeg om te veranderen!'

'Als docent kan ik mensen leren leren. Niet via uitgekristalliseerde lesplannen, maar op een open, creatieve manier. Een voorrecht'

Tijden veranderen. En het **onderwijs** verandert

Nederland verandert. In snel tempo en in meerdere opzichten. 'Nieuwe economie' en 'kenniseconomie' zijn veelgebezigde begrippen, maar niemand die er precies de vinger op kan leggen. Dat we in een transitieproces zitten, is glashelder. Waar het proces eindigt? Wie het weet mag het zeggen. Duidelijk is wel dat er een aantal ontwikkelingen gaande is die als stuwende krachten van de veranderende samenleving kunnen worden beschouwd. En deze ontwikkelingen hebben effect op de inrichting van het mbo en de invulling van het docentenvak. Dat merken docenten elke dag.

Onderwijzen in een kennismaatschappij

Nederland ontwikkelt zich van een industriële samenleving tot een maatschappij waar kennis en informatie centraal staan. Digitalisering heeft onze economie ingrijpend veranderd. Economische processen zijn veelal niet langer plaatsgebonden. Tegelijkertijd neemt de mobiliteit toe. Landsgrenzen vervagen, ook op de arbeidsmarkt. Getalenteerde werknemers kunnen overal ter wereld terecht voor emplot. Maar: de internationale concurrentie

op het economische strijdtoneel is scherp. In hoeverre kan Nederland gretige nieuwkomers als Polen, India en China het hoofd bieden? De economische verschuiving heeft een weerslag op het onderwijs. Docenten zien zich gesteld voor de opgave om de huidige generatie leerlingen op te leiden tot kenniswerkers. Door de digitalisering is onderwijs niet langer plaats- en tijdgebonden, maar steeds meer online en flexibel beschikbaar. Docenten hoeven de *ins and outs* van ICT niet te doorgronden. Maar ze vinden zelf ook dat ze wel op de hoogte moeten zijn van digitale leermiddelen en deze optimaal moeten kunnen benutten. Het internationale werkverkeer maakt de focus van de docent breder. Er zijn al AOC's die voor contractonderwijs worden ingeschakeld om Poolse seizoensarbeiders te scholen. Tegelijkertijd kijkt ook de Nederlandse mbo-leerling steeds vaker over de grens, bijvoorbeeld bij het zoeken van een stageplek.

De burger als ondernemer Een kennismaatschappij is een ondernemende maatschappij: van iedereen wordt een ondernemende mentaliteit

'Ik en het gros van mijn collega's zijn "computerloos" opgegroeid en opgeleid. Dat zet ons op een achterstand'

'Wij maken een moslimleerling die vrouwen geen hand geeft duidelijk dat hij een functie waarbij hij zich aan mensen moet voorstellen wel kan vergeten'



mee

verwacht. Discipline en specialisatie hebben plaatsgemaakt voor ambitie, flexibiliteit en creativiteit. Gemeenschapszin voor individualisme. In het onderwijs is er steeds meer aandacht voor de individuele verschillen tussen leerlingen. Verschillen in leerstijlen, in interesses en mogelijkheden. Dat vereist een andere manier van lesgeven. Docenten merken een toenemende behoefte aan maatwerk, individuele begeleiding. De inzet van ICT speelt hierbij een cruciale rol. De ondernemende burger is een mondige burger. Een die zijn rechten opeist. Leerlingen en ouders zullen een school erop aanspreken als deze in hun ogen niet functioneert. Privéproblemen worden meegenomen naar school, in de veronderstelling dat deze daar wel worden oplost. De docent beseft dat hij van vele markten thuis moet zijn. Hij is niet alleen kennisoverdrager en begeleider, maar vaak ook maatschappelijk werker. Hij wordt bovendien niet alleen door de school, maar ook rechtstreeks door ouders en leerlingen aangesproken op zijn prestaties.

De docent als rolmodel

Ook in maatschappelijk en cultureel opzicht veran-

dert er veel. Nederland is multicultureel: een kleurrijk palet aan levensbeschouwingen en opvattingen. Maar deze multicultuur leidt soms ook tot verwarring: wat zijn nu eigenlijk onze normen en waarden? Integratie, inburgering en sociale cohesie zijn onderwerpen die hoog op de politieke agenda staan. Scholen wordt hierbij een belangrijke rol toegedicht: zij zijn mede verantwoordelijk voor het integratieproces van allochtone jongeren. Zij moeten ervoor zorgen dat deze jongeren niet aan de zijlijn van onze kenniseconomie komen te staan. De docent is rolmodel; zijn gedrag krijgt navolging. Zeker bij allochtone leerlingen. Maar de prestaties van allochtone jongeren op het mbo blijven nog altijd achter bij die van autochtone jongeren. Groot struikelblok is de kennis van de Nederlandse taal. Maar ook het vinden van een stageplek is voor allochtonen vaak lastig. De cijfers liegen er niet om: een derde van de allochtone leerlingen in het mbo valt uit. Docenten zien het als hun taak om allochtonen zoveel mogelijk 'binnenboord' te houden. Hen te wijzen op de gevolgen van bepaald cultuur gerelateerd gedrag. Allochtone leerlingen weerbaar en wendbaar maken.



'Internationalisering biedt kansen voor Nederlanders. Onze leerlingen moeten straks ook over de grenzen heen kijken'

'Ik geloof niet in colleges, wel in luisteren naar elkaar'

'Verandering moet je zien als iets normaals, niet als iets wat eenmalig en lastig is'

De leerling. Katalysator van nieuw onderwijs

Is het onderwijs anno 2006 nog vergelijkbaar met dat van een halve eeuw geleden? De docent vindt van niet. De wereld is veranderd. Digitalisering heeft zijn intrede gedaan. We leven in een ondernemende samenleving die pro-activiteit hoog in het vaandel heeft staan. Iedere school, hoe klein ook, beschikt over digitale hulpmiddelen. Leerlingen zijn minder volgzzaam, staan hun mannetje. Zijn kritisch naar zichzelf toe en naar anderen. Vanzelfsprekend ontzag voor de leraar heeft plaatsgemaakt voor een gelijkwaardige relatie tussen docent en leerling. Maar in bepaalde opzichten is er verrassend weinig veranderd: nog steeds domineren grote, massale leslokalen het schoolbeeld, worden vooral boeken gebruikt als lesmateriaal, en is het gros van de lessen frontaal ingericht. Docenten lopen hier tegenaan. Hebben moeite de lesstof over te brengen. Jongeren zijn vaak ongeconcentreerd, soms zelfs ongemotiveerd. Heeft het traditionele onderwijs aan kracht verloren? Het lijkt er wel op. De kloof tussen het onderwijs en de huidige generatie leerlingen dreigt groter en groter te worden. Docenten willen weer

aansluiting vinden bij de leerling. En ze weten ook hoe ze dat doen: door mee te veranderen.

De e-generatie aan zet De moderne leerling stelt nieuwe eisen aan het onderwijs. Docenten zien in de gedigitaliseerde maatschappij een generatie jongeren opgroeien voor wie chatten, sms'en en msn'en een tweede natuur is. Een generatie die dol is op computergames. Die het internet niet alleen beschouwt als middel om informatie te vergaren, maar ook om informatie op te plaatsen. Jongeren van nu hekelan hiërarchie. Zijn wars van regels en zitten in allerlei verschillende netwerken. Deze zogenaamde e-generatie ziet leren als een spel en beschouwt school in eerste instantie als een plek om anderen te ontmoeten. Niet om te leren. Kennis doen ze op via andere kanalen, met name via internet en hun netwerken. Die zijn altijd binnen handbereik. Deze e-generatie is er een van *trial and error*, van *learning by doing*. Faalangst is hen onbekend. Als er iets mis gaat, begin je gewoon opnieuw.

'Het is de taak van de docent om leerlingen te prikkelen. Ze nieuwsgierig te houden'

'Leerlingen ervaren de ontwikkelingen van nu elke dag opnieuw'

'Voor de leerling geldt: ik heb mijn leven en oh ja, daar hoort ook nog school bij'



Bovendien is alles onderhandelbaar. Dus ook een beoordeling. Iets wat de huidige generatie docenten soms maar moeilijk kan begrijpen.

Actief en niet-lineair leren De informatieverwerking van de moderne leerling verloopt volstrekt anders dan die van alle voorgaande generaties. De leerling van nu gaat actief om met discontinue informatie, brokken informatie die tot een betekenisvol geheel moeten worden samengevoegd. Zo kunnen jongeren drie of vier televisieprogramma's tegelijk volgen, omdat zij de vaardigheid hebben om onderbroken informatiestromen tot zinvolle kennisgehelen op te bouwen. Jongeren weten daardoor prima om te gaan met grote hoeveelheden informatie die snel verwerkt moeten worden. En ze zijn goed in 'multitasken'. Jongeren chatten met verschillende personen tegelijk, luisteren ondertussen naar muziek en checken hun mobieltje op sms-berichten. Door het werken met computers hebben leerlingen kennis ontwikkeld over signalen als kleuren, sym-

bolen, geluid en beweging. Beeldscherm informatie wordt niet gelezen, maar gescand op niet-semantische tekens. Lange teksten zijn aan de huidige generatie leerlingen niet besteed. Uitgebreide theoretische kaders of schriftelijke instructies ook niet. De moderne leerling wil een afwisseling tussen lessen en (praktijk)opdrachten. Tussen instructie en zelfstandig werken. Loopt hij vast, dan raadpleegt hij zijn netwerk voor meer informatie.

Vraaggericht, sturend onderwijzen

De moderne leerling voelt zich niet altijd uitgedaagd in het huidige onderwijs. Het appelleert vaak niet aan zijn vermogen tot actieve informatieverwerking. Docenten noemen de moderne leerling bijzonder leergierig. Maar soms ook gemakzuchtig. En gewiekst. Wijkt niet terug voor het betere knip- en plakwerk als er een werkstuk moet worden gemaakt. Aan de docenten de taak om deze leergierigheid in goede banen te leiden. Om de leerling niet alleen aan te zetten tot snelheid, maar ook tot



'De leerling van nu heeft een korte spanningsboog'

'Leerlingen laten zich niet in een hokje stoppen. Daar moeten wij op in spelen'

'De moderne leerling hoeft niet meer naar school om te leren'

inzet en creativiteit. Jongeren bijten zich graag vast in complexe vraagstukken. En bepalen hun eigen weg bij de oplossing. Dat vraagt om maatwerk. Er zijn deskundigen die pleiten voor een vergaande vorm van vraaggericht onderwijs. Waarbij leerlingen in netwerken van elkaar leren en de docent

stuurt waar dat nodig is. Maar de praktijk leert dat deze vorm van zelfsturing voor veel leerlingen te hoog gegrepen is. Leerlingen willen nog steeds ook gewoon les. Docenten zullen hoe dan ook moeten blijven sturen. Maar dan wel op interactieve en flexibele wijze. En op individueel niveau.



'De leerling van nu zit in een ander tijdsfragment. Wij moeten ze weten aan te spreken, anders haken ze af'

'Jongeren lezen niet, ze reageren op beelden'



'De echte vernieuwers zijn de leerlingen'

Gevraagd: ondernemende, ambitieuze

De ontwikkelingen in onze kennismaatschappij gaan snel. Technieken en processen die ooit als innovatief werden beschouwd, zijn vandaag de dag hopeloos verouderd. Een kennismaatschappij vraagt om een ander type werknemer. Een werknemer die flexibel is, kritisch en ambitieus. Die wil blijven leren, nooit stilstaat. Dat geldt volgens docenten niet alleen voor hoogopgeleide medewerkers, maar ook voor lageropgeleiden. De markt van de persoonlijke dienstverlening is *booming*. Schoonmaakhulp, groenonderhoud, kinderopvang en zorg, vormen van werk waarbij een ondernemende houding en sociale vaardigheden onmisbaar zijn.

De juiste combinatie Werkgevers geven aan klantgerichtheid en samenwerken steeds belangrijker te vinden. Ook *soft skills* als communiceren en presenteren worden beschouwd als basisvaardigheden van werknemers. Waar deze basisvaardigheden geleerd moeten worden? Op school. Docenten merken dat de behoefte aan deze basisvaardigheden in

elke sector anders zijn. In sectoren als handel, zorg en welzijn blijkt de behoefte aan *soft skills* sterker dan in technische sectoren zoals de bouw. Sommige werkgevers, met name MKB-bedrijven, zijn ronduit huiverig als het woord hen ter ore komt. Bang dat de vakinhoudelijke vaardigheden ondersneeuwen. Maar iedereen is het erover eens: de leerling van nu moet anders opgeleid worden dan alle generaties leerlingen die hem zijn voorgedaan. Het mbo leidt leerlingen op tot initiatiefrijke, sociale en communicatieve werknemers. Met competentiegericht onderwijs. Onderwijs waarbij leerlingen leren hun *soft skills* te ontwikkelen. Zonder de ontwikkeling van de vakkennis tekort te doen. Het is juist zaak om vakinhoudelijke kennis te combineren met competentieontwikkeling. Docenten beseffen dat hier een cruciale taak voor hen is weggelegd.

Nieuwe invulling De rol van het docentenvak zal de komende jaren flink veranderen. Verschuift van pure didacticus naar coach, begelei-

'Werkgevers zijn erg te spreken over competentiegericht onderwijs. Het vak leren leerlingen wel in de praktijk'

'Bedrijven willen niet opleiden, maar specialiseren'

'De inhoud van het vak verandert niet. De omgeving wel'

medewerkers

der. Eenzijdige kennisoverdracht maakt plaats voor interactief leren. Docenten staan voor de taak hun leerlingen op te leiden tot competente medewerkers. Een medewerker die weet hoe hij een ketel installeert, maar die ook een klant goed te woord kan staan. En die niet te beroerd is zijn vakkennis om de paar jaar bij te spijkeren. Docenten moeten leerlingen in feite leren leren. Zij zien het als een uitdaging om hun vak op deze manier nieuwe invulling te geven. Niet alleen richting leerling, maar ook richting het bedrijfsleven.

Spanningsveld overbruggen Affiniteit

met het regionale bedrijfsleven is voor het middelbaar beroepsonderwijs een must. Mbo-instellingen moeten veel meer dan vroeger met afnemers in gesprek treden en blijven. Wat hebben zij nodig en hoe kan de instelling daar op in spelen? Docenten onderhouden in toenemende mate contact met bedrijven, luisteren naar hen. Vinden het belangrijk *feeling* te houden met de ontwikkelingen in de

sector. Andersom verwachten docenten van bedrijven dat er naar hen geluisterd wordt. Want verschil in doelstellingen bij stages leidt soms tot een spanningsveld: de docent wil dat zijn leerling zo veel mogelijk competenties ontwikkelt, de werkgever wil graag dat stagiairs productie leveren. Docenten en werkgevers moeten de omslag naar competentiegericht onderwijs samen maken.



'Kwalificatie zit niet in een beroep, maar in een persoon'

*'De leerling van nu wordt opgeleid voor zijn leven.
Het is belangrijk dat hij vermogen tot aanpassing ontwikkelt'*

'Soft skills kunnen in het bedrijfsleven spijkerhard worden'

Van verhalenverteller tot prestatiebegeleider. Nieuwe **rollen**

Het proces van vernieuwing leidt tot nieuwe taken en rollen. Voor alle betrokkenen, maar in de eerste plaats voor docenten. Zij geven het competentiegericht onderwijs vorm en inhoud. Ontwerpen onderwijsarrangementen op maat. Realiseren een betere aansluiting op de arbeidsmarkt. Frontaal, klassikaal onderwijs maakt plaats voor nieuwe onderwijsconcepten. Meer zelfstandigheid voor de leerling, een andere rol voor docenten. De docent als coach. Als prestatiebegeleider. Als dola – docent op loopafstand. Professionals zijn zich er terdege van bewust dat het traditionele onderwijsmodel niet past bij de huidige en toekomstige generatie. Het competentiegericht leren kent ook onder docenten voornamelijk voorstanders. Maar veel professionals worstelen met hun nieuwe rol. Hoe geef ik die concreet vorm? Welke competenties zijn daarvoor nodig? Wat betekent dit voor de relatie met de leerling?

Vormgever van nieuw onderwijs

Waarom kiest iemand voor een baan als docent in het middelbaar beroepsonderwijs? Omdat hij liefde

voor het vak wil overdragen, zo blijkt. Zich betrokken voelt bij jongeren en hun belevingswereld. Hen wil helpen op weg naar een zelfstandige positie in de maatschappij. Dat was zo, dat is zo en dat blijft zo. Ook in het competentiegericht onderwijs. De docent is coach. Maar hij is veel méér. Organisator. Verhalenverteller. Ontwikkelaar. Het is een misvatting dat er in het nieuwe onderwijs geen plek meer is voor lesgeven. Een docent helpt deelnemers kennis te construeren. Kennis uit boeken, kennis vanaf internet, kennis uit praktijksituaties. Een docent begeleidt leerlingen in hun leerproces. Houdt ze nieuwsgierig, weet ze te prikkelen. Sommige leerlingen vragen om meer sturing. Jonge leerlingen en leerlingen op niveau 1 en 2. In het moderne beroepsonderwijs draait alles om onderwijsarrangementen op maat. Voor leerling én voor bedrijf. Docenten AKA bijvoorbeeld, geven aan dat AKA zo langzamerhand een aparte discipline aan het worden is die een eigen professionaliteit vereist. Bij alle nieuwe rollen van de docent is de belangrijkste rol die van vormgever. Vormgever van nieuwe leertrajecten. Een rol die hij maar al te graag oppakt.

'Ik sta er vaak van versteld wat jongeren zelf kunnen'

'Coachen is iets anders dan voordoen'

'Ik hoop niet dat we over tien jaar moeten aankloppen bij oude praktijkdocenten die achter hun rollator komen uitleggen hoe je moet spitten'



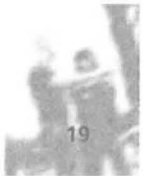
voor de docent

Meer differentiatie

Nieuwe rollen vragen om andere competenties. Docenten moeten meer dan ooit in staat zijn de behoeftes van een leerling in te schatten, en het programma hierop af te stemmen. Kennis van het beroep is van wezenlijk belang voor een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Actuele kennis, welteverstaan. Flexibiliteit, zelfreflectie, inlevingsvermogen; eigenschappen die elke docent nodig heeft om zijn nieuwe rol met verve te kunnen vervullen. Hiermee is niet gezegd dat iedereen alles moet kunnen. Het nieuwe onderwijs biedt kansen voor functiedifferentiatie, en dus voor loopbaanontwikkeling. Er zijn vakdocenten nodig, prestatiebegeleiders, onderwijsassistenten, bedrijvenbezoekers. Mensen uit het bedrijfsleven en mensen met een onderwijsachtergrond. Jonge honden en oude rotten. Met verschillende culturele achtergronden. Differentiatie is een voorwaarde voor goed onderwijs. En maakt het beroep een stuk leuker.

Resultaatverantwoordelijke teams

Steeds meer onderwijsinstellingen werken met resultaatverantwoordelijke, multidisciplinaire teams. Teams krijgen de ruimte en de middelen om zelf het onderwijs in te richten, en worden afgerekend op hun inspanningen. Docenten opereren niet langer solistisch, maar werken samen toe naar een eindresultaat. Met de andere leden van het team, met collega's binnen en buiten de instelling, met het bedrijfsleven. Het College van Bestuur schept de kaders, de professionals gaan zelf aan de slag. Belangrijk is dat het CvB zichtbaar is, belangstelling toont, waardering uit en vertrouwen schenkt. Van docenten wordt verwacht dat ze in staat zijn zelf hun weg te vinden. Dat ze zelf keuzes maken. En zelfstandig en in nauwe samenwerking verantwoordelijkheid nemen voor goed en aantrekkelijk beroepsonderwijs.



'Wat wij geleerd hebben tijdens onze opleiding is al lang niet actueel meer'

'Het kan niet zo zijn dat er in Rotterdam maar één allochtone docent voor de klas staat'

'Je moet ook als team op je snufferd durven gaan'

Professionaliteit gedefinieerd. Van goed naar beter

Er is veel aandacht voor de professionaliteit van docenten in het middelbaar beroepsonderwijs. Die belangstelling zou kunnen worden opgevat als oordeel dat docenten op dit moment niet professioneel zouden zijn. Dat is niet waar. Het proces van vernieuwing leidt tot nieuwe taken, tot nieuwe rollen. Professionalisering is niets méér dan het opnemen van nieuwe taken in het pakket en de begeleiding daarvan.

Zeven competenties In het najaar van 2005 stelde het SBL, de Stichting Beroepskwaliteit Leraren en ander Onderwijspersoneel, zeven bekwaamheidseisen vast. Zeven competenties, waarover elke goede docent beschikt. Een bekwaam docent heeft vakkennis, en is in staat deze kennis op een goede manier in te zetten als hij met leerlingen werkt. Daarbij spelen pedagogisch inzicht, didactische vaardigheid en organisatorisch talent een rol. De omgang met leerlingen is eveneens cruciaal voor zijn werk. En de leraar moet kunnen samenwerken met collega's, ouders, bedrijven en andere instanties. De standaard is ontwikkeld door docenten zelf. Zij

bewijzen hiermee nogmaals prima in staat en bereid te zijn de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs in eigen hand te nemen.

Nieuwe tijden, nieuw beroep De bekwaamheidseisen zijn het uitvloeisel van een proces. Het beroep van docent is de afgelopen jaren dramatisch veranderd, en verandert nog steeds. Omdat de wereld verandert. De sociaaleconomische verhoudingen veranderen. En de schoolorganisatie verandert, om beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de omgeving. Docenten beseffen dat ze tegenwoordig een heel andere rol hebben dan twintig jaar geleden. Die docent stond vooral vóór de klas, en droeg kennis over. De leerling noteerde. De docent van nu legt de verantwoordelijkheid voor het leerproces nadrukkelijk ook bij de leerlingen neer. Helpt hen het beste uit zichzelf te halen, daagt hen uit hun talenten verder te ontwikkelen. Hij doet dat via nieuwe, creatieve methodieken. In nauwe samenwerking met collega's, bedrijfsleven, schoolleiding, leerlingen en ouders. De bekwaamheidseisen zijn een bruikbaar instrument,

'Veel collega's denken dat de leerlingen er zijn voor de docent. Maar de docent is er voor de leerlingen'

'De docent moet zich veel meer dan vroeger aanpassen aan de situatie. De leerling laat zich niet langer in een hokje stoppen'

