

EEN IMPULS VOOR HET VMBO

*Monitor van de kaderregeling regionale
projecten impulsprogramma vmbo*

*K.-J. Polder
m.m.v. E. Voncken*

Een impuls voor het vmbo

Monitor van de kaderregeling regionale
projecten impulsprogramma vmbo

K.-J. Polder
m.m.v. E. Voncken

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Polder, K.-J., m.m.v. Voncken, E.

Een impuls voor het vmbo. Monitor van de kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo.

K.-J. Polder, m.m.v. E. Voncken. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut van de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam (SCO-rapport nr. 669 – project nr. 44352).

ISBN 90-6813-716-6

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

Uitgave en verspreiding:

SCO-Kohnstamm Instituut

Wibautstraat 4, Postbus 94208, 1090 GE Amsterdam

Tel.: 020-525.1201

<http://www.sco-kohnstammstituut.uva.nl>

© Copyright SCO-Kohnstamm Instituut, 2003

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Verantwoording	7
3	Projectdoelstellingen	9
3.1	Belang van uitgangspunten	9
3.2	Impressies uit de consulenteninterviews	10
3.3	Realisatie doelstellingen	24
3.4	Impressies uit de consulenteninterviews	25
4	Projectorganisatie	33
4.1	Samenwerking vmbo-scholen	33
4.2	Impressies uit de consulenteninterviews	34
4.3	Samenwerking met bedrijven	39
4.4	Impressies uit de consulenteninterviews	40
4.5	Samenwerking met ROC's	43
4.6	Impressies uit de consulenteninterviews	44
4.7	Projectorganisatie	47
4.8	Impressies uit de consulenteninterviews	50
4.9	Expertise	53
4.10	Impressies uit de consulenteninterviews	54
4.11	Planning	56
5	Eindproducten	59
5.1	Realisatie eindproducten	59
5.2	Impressies uit de consulenteninterviews	63
5.3	Realisatie andere producten	68
5.4	Overdraagbaarheid	69
6	Waardering	73
6.1	Waardering voor het project	73
6.2	Impressies uit de consulenteninterviews	73

7	Conclusies	77
7.1	Projectdoelstellingen.....	77
7.2	Organisatie van het project.....	80
7.3	Eindproducten.....	83
7.4	Waardering voor het project.....	84
7.5	Slotbeschouwing.....	85
7.6	Beleidsaanbevelingen.....	87
	Literatuur	89
	Lijst met afkortingen	91

1 Inleiding

In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCenW), directie Voortgezet Onderwijs, heeft het SCO-Kohnstamm Instituut eind 2002 een onderzoek uitgevoerd naar de zogenoemde 'Kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo' (Uitleg, Gele katern, 16 mei 2001). Deze kaderregeling, die in werking trad op 19 mei 2001, was bestemd voor de toen nog geheten scholen voor voorbereidend beroepsonderwijs of scholengemeenschappen waaraan een afdeling voorbereidend beroepsonderwijs was verbonden.¹ Deze monitor is bedoeld als een tussentijdse evaluatie van de kaderregeling.

Het *doel* van de regeling was een aanvullende bekostiging te verstrekken als tegemoetkoming in de kosten verbonden aan regionale projecten waarin scholen met het bedrijfsleven of instellingen in de sectoren techniek, zorg en welzijn alsmede economie samenwerken aan het realiseren van de uitgangspunten van het impulsprogramma voor het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo). De sector landbouw was van de regeling uitgezonderd. Vmbo-scholen met een afdeling landbouw en natuurlijke omgeving konden echter wel deelnemen aan de impulsprojecten.

Aan het bevoegd gezag kon op aanvraag een bedrag worden toegekend van maximaal circa € 113.445 (maximaal fl. 250.000,-). In het jaar 2001 werden via deze regeling extra middelen beschikbaar gesteld om scholen te ondersteunen bij de invoering en versterking van het vmbo.

Na de landelijke en regionale impulsprojecten, geëntameerd in de jaren 2000 en 2001, richt de kaderregeling zich op het stimuleren en faciliteren van regionale samenwerking tussen het bedrijfsleven, 'non profit'-instellingen en scholen voor vmbo.

In de landelijke projecten is een kader neergezet om de samenwerking onderwijs/bedrijfsleven vorm te geven. Deze regeling stelt scholen in staat initiatief te

¹ Juridische grondslag: artikel 85a, eerste lid, en 89, eerste lid, van de Wet op het voortgezet onderwijs.

Een impuls voor het vmbo

nemen om die relatie in de eigen regio verder uit te werken. De uitgangspunten zoals die zijn geformuleerd in het impulsprogramma vmbo zijn daarbij richtinggevend.

De kaderregeling is een uitwerking van het impulsprogramma vmbo, zoals beschreven in de brochure 'Vmbo in bedrijf – bedrijven in vmbo', die in september 2000 aan de scholen werd toegezonden.

Net als bij het landelijke impulsprogramma staan de volgende vijf *uitgangspunten* centraal, te weten:

1. variëteit en maatwerk: integratie theorie en praktijk, leren vanuit de beroepscontext in combinatie met moderne praktijk lokalen en flexibele leertrajecten;
2. versterken en verbreden van de samenwerking tussen vmbo-scholen en regionale opleidingen centra (ROC's);
3. bevorderen van samenwerking tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven (en (non-profit) instellingen);
4. investeren in uitwisseling van docenten en de interactie tussen scholen en bedrijven/instellingen;
5. inhoudelijke vernieuwing, waarbij rekening wordt gehouden met de toekomstige ontwikkelingen.

Ook samenwerkingspartners uit de omgeving van de school kunnen bijdragen aan inhoudelijke vernieuwingen van het onderwijs en versterking van de samenwerkingsrelatie. Om het belang van de betrokkenheid van bedrijven of instellingen bij deze projecten te onderstrepen, is ervoor gekozen dit tot uitdrukking te laten komen in de gezamenlijke ondertekening van de projectaanvraag door scholen en de desbetreffende samenwerkende bedrijven en/of instellingen.

Bij de opzet van de kaderregeling is er de mogelijkheid om betrokkenheid van landelijke, georganiseerde branches en sectoren bij vernieuwingen in het vmbo tot uitdrukking te laten komen in de vorm van cofinanciering.

Om scholen in de verschillende sectoren een gelijk uitgangspunt te bieden bij een aanvraag om een projectbekostiging, is gekozen voor een kaderregeling, waarop zonder voorwaarden vooraf inzake branche of sectorgewijze cofinanciering, een beroep

kan worden gedaan. Om de inzet van cofinanciering te optimaliseren, is er voor gekozen om in het verlengde van de regeling in overleg met de landelijke brancheorganisaties tot co-financieringsarrangementen te komen. Bij deze arrangementen dragen zowel branche/sector als OCenW 50% van de kosten. Dit alles ter versterking van de relatie vmbo-bedrijfsleven door middel van ondersteuning bij de invoering van beroepsgerichte examenprogramma's in de beroepsgerichte leerwegen. In de praktijk hebben alleen de metaalfondsen aan cofinanciering meegedaan.

Het bevoegd gezag van de school kan voor de aanvullende bekostiging in aanmerking komen, indien het regionaal project aan de volgende voorwaarden voldoet:

- a. In de projectaanvraag worden ten minste twee van de uitgangspunten in het impulsprogramma vmbo uitgewerkt, waartoe in ieder geval het 'bevorderen van samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven en instellingen' behoort.
- b. In het project werken ten minste twee scholen samen, tenzij het bevoegd gezag kan aantonen dat dit door de spreiding van de betreffende scholen niet effectief is. De samenwerking moet blijken uit een door de betrokken scholen ondertekende verklaring.
- c. In het project werken ten minste twee bedrijven of instellingen in de regio mee, tenzij het bevoegd gezag aantoont dat slechts samenwerking met één bedrijf of instelling mogelijk is. De samenwerking moet blijken uit een door de betrokken bedrijven of instellingen ondertekende verklaring.
- d. In de projectaanvraag wordt zichtbaar gemaakt dat ten minste 25% van de projectkosten uit middelen van de deelnemende partijen wordt gefinancierd.²

³

² Deze investering kan bestaan uit personele capaciteit of (financiële) middelen.

³ Bij een maximale aanvullende bekostiging van € 113.445 hoort dus een eigen financiering van de gezamenlijke aanvragers van circa € 37.879,- in de vorm van personele capaciteit en/of (financiële) middelen.

Een impuls voor het vmbo

- e. In de projectaanvraag wordt aangegeven welke kwalitatieve en kwantitatieve resultaten na afloop van het project ten opzichte van de uitgangssituatie ten minste nagestreefd worden.⁴
- f. In de projectaanvraag wordt aangegeven of er aansluiting is met reeds lopende landelijke, regionale of innovatieve projecten uit het impulsprogramma, en zo ja op welke wijze aansluiting, versterking of aanvulling gerealiseerd kan worden.

ECORYS-NEI (Van der Aa, Arents & De Voogd, 2002) voerde in het voorjaar van 2002 een audit uit van het Impulsprogramma vmbo in opdracht van het Ministerie van OCenW.

Het Impulsprogramma vmbo is sinds begin 2001 in uitvoering. Het wordt uitgevoerd binnen drie typen regelingen:

- Landelijke Impulsprojecten;
- Regionale Impulsprojecten I;
- Regionale Impulsprojecten binnen de Kaderregeling.

De projecten volgens de Kaderregeling – centraal in het voorliggende rapport – waren in de meeste scholen ten tijde van de audit nog maar recent gestart en daarom waren er nog weinig conclusies over te trekken. De conclusies uit het onderzoek hebben dan ook vooral betrekking op de twee eerstgenoemde regelingen. Echter, omdat de doelstellingen eensluidend zijn, zijn de conclusies ook veelzeggend voor het rapport van het SCO-Kohnstamm Instituut.

Van der Aa e.a. concluderen dat de doelstellingen van de landelijke en regionale Impulsprojecten door betrokkenen in het onderwijsveld breed worden gedeeld. Van de geboden ruimte om binnen de doelstellingen zelf prioriteiten aan te brengen, wordt dankbaar gebruik gemaakt. De auteurs constateren voorts dat vooral op regionaal en lokaal niveau in het kader van de regionale projecten sprake is van een toenemende

⁴ Het betreft een *Evaluatie en monitor* opzet waarin aangegeven wordt:

- wat de situatie nu is (nulmeting);
- waaraan binnen het project het resultaat wordt afgemeten, anders gezegd: op welke terreinen zal de verandering/verbetering vooral zichtbaar worden;
- bij welk resultaat wordt het project als geslaagd beschouwd.

betrokkenheid van het bedrijfsleven, vooral in de vorm van het ter beschikking stellen van tijd (bijvoorbeeld voor begeleiding en overleg), het geven van advies, het toekennen van materialen en inventaris, overdracht van kennis en openstellen van bedrijven voor leerlingen en docenten. Directe vormen van cofinanciering zijn op regionaal niveau minder aan de orde.

Het Impulsprogramma heeft in hoge mate een toegevoegde waarde voor de ontwikkelingen in het vmbo. Hoewel projectplannen nogal eens voortbouwen op bestaande initiatieven, is er een algemeen gevoel bij vrijwel alle betrokkenen, dat Impuls een duidelijke versnelling aan de vernieuwing van het vmbo-onderwijs heeft gegeven.

Voorts wordt geconcludeerd dat in de aansturingsfilosofie een adequate mix gekozen is van aanbod- en vraaggestuurde elementen, die vrij algemeen waardering ondervindt van betrokkenen. Bij de landelijke projecten ligt het accent wat meer op een aanbodgestuurde benadering en bij de regionale projecten sterk op een vraaggestuurde. De mix van projectfinanciering en geormerkte gelden voor de scholen wordt in grote meerderheid door betrokkenen als adequaat voor de uitvoering van het programma gezien, gegeven de stand van zaken in het vmbo-onderwijs. Het Impulsprogramma kan verder worden verbeterd door o.a. meer samenhang en synergie tussen de verschillende Impulsregelingen, een systematische kwaliteitstoetsing van de opgeleverde producten, en betere verspreiding aan derden van deze producten.

Tenslotte is op deze plaats een ontwikkeling in het vmbo vermeldenswaard, waaraan in de gebruikte interviewcitataten zo nu en dan wordt gerefereerd, namelijk de opmars van intrasectorale programma's, zoals techniek-breed, welzijn-breed en consumptief-breed (Uitleg, 19 februari 2003).

Een impuls voor het vmbo

2 Verantwoording

In het voorliggende onderzoek worden in totaal 80 regionale projecten impulsprogramma vmbo onderscheiden. Dit zijn de projecten die OCenW volledig heeft gefinancierd. De overige projecten in het land vallen buiten het bestek van deze rapportage. Dit betreft overwegend de projecten die door de metaalsector worden meegefinancierd. Met OCenW is afgesproken dat de metaalsector het voortouw heeft bij de evaluatie van die projecten.

Bij de dataverzameling heeft de vmbo-projectorganisatie een cruciale rol gespeeld. Dankzij hen, is waardevol materiaal beschikbaar gekomen.

In het kader van dit onderzoek zijn via de vmbo-projectorganisatie schriftelijke vragenlijsten bij alle projecten uitgezet. Het gaat om zelfevaluaties door de projectleiders van de impulsprojecten, die verbonden zijn aan vmbo-scholen. Van deze vragenlijsten zijn er 73 geretourneerd (een responspercentage van 91%). We kunnen concluderen dat op basis van dit verzamelde materiaal een dekkend beeld van de stand van zaken verkregen kan worden.

Aanvullend heeft er met een vertegenwoordiging van elk impulsproject een interview plaatsgevonden door de consultants van de vmbo-projectorganisatie aan de hand van een gespreksleidraad (het monitorgesprek). De consultants hebben voorafgaand aan het gesprek bij brief verzocht of niet alleen de projectleiding namens de vmbo-scholen, maar ook vertegenwoordigers van bedrijfsleven en ROC bij het gesprek aanwezig konden zijn. Dit is soms wel en soms niet gebeurd.

De consultants hebben de interviewverslagen opgesteld. Aan deze interviews zijn citaten ontleend ter illustratie van de rapportage. Op basis van de citaten zijn echter geen generaliserende uitspraken mogelijk; zij geven slechts een impressie van de activiteiten.

Een impuls voor het vmbo

Het SCO-Kohnstamm Instituut heeft het verzamelde materiaal verwerkt en hierover onafhankelijk gerapporteerd aan het Ministerie van OCenW.

3 Projectdoelstellingen

3.1 Belang van uitgangspunten

De kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo is gericht op regionale samenwerking. Hierbij staat een vijftal uitgangspunten centraal.

Aan de respondent is gevraagd aan te geven welke van de uitgangspunten uit de kaderregeling, binnen het project van betrokkene het meest belangrijk waren.

Tabel 3.1 Belang van uitgangspunten in procenten (N= 70-73)

Doelstelling	Minst belangrijk (1)	(2)	(3)	(4)	Meest belangrijk (5)	n.v.t.
a. Samenwerking tussen vmbo scholen en bedrijfsleven	-	2,7	9,6	32,9	54,8	-
b. Variëteit en maatwerk: integratie theorie en praktijk etc.	4,3	-	15,7	37,1	37,1	5,7
c. Samenwerking tussen vmbo-scholen en ROC's	11,0	8,2	19,2	26,0	31,5	4,1
d. Uitwisseling van docenten bedrijven	1,4	12,5	33,3	30,6	20,8	1,4
e. Inhoudelijke vernieuwing	2,9	10,0	20,0	28,6	30,0	8,6

* rijen tellen op tot 100%

De tabel laat zien dat meer dan de helft van de respondenten als meest belangrijke uitgangspunt van het regionale impulsprogramma vmbo beschouwt 'Het bevorderen van de samenwerking tussen vmbo scholen en bedrijfsleven'.

Een impuls voor het vmbo

Daarnaast beschouwt ongeveer eenderde van de respondenten de volgende uitgangspunten als het meest belangrijk:

- ‘Variëteit en maatwerk: integratie theorie en praktijk, leren vanuit de beroepscontext in combinatie met moderne praktijklokalen en flexibele leertrajecten’;
- ‘Versterken en verbreden van de samenwerking tussen vmbo scholen en ROC-instellingen’;
- Inhoudelijke vernieuwing in het onderwijs (bijvoorbeeld Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)).

Tenslotte ziet ongeveer een vijfde deel het uitgangspunt ‘Intensiveren van de interactie en de uitwisseling van docenten – bedrijfsleven’ als het meest belangrijke uitgangspunt.

We kunnen concluderen dat de uitgangspunten steeds door minstens de helft van de respondenten als belangrijk worden ervaren. De door OCenW gehanteerde uitgangspunten voor de regeling kunnen rekenen op een groot draagvlak bij de deelnemende scholen. Dit is zeker zo voor het uitgangspunt van samenwerking tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven; dat wordt door vrijwel iedereen als belangrijk ervaren.

3.2 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Uitgangspunt a: Is er sprake van een soort partnership onderwijs-bedrijfsleven? Waaruit blijkt dat?

Vooraf wordt opgemerkt, dat aan de interpretatie van de respondent is overgelaten, wat onder ‘partnership’ wordt verstaan.

De impressie is dat er in een aantal projecten zeker sprake is van een partnership onderwijs-bedrijfsleven, in andere projecten is er wel sprake van samenwerking, maar is het begrip ‘partnership’ nog een te zware typering en tenslotte zijn er projecten waar de samenwerking met het bedrijf onvoldoende is.

Projectdoelstellingen

In projecten die worden gekenmerkt door een partnership onderwijs-bedrijfsleven, is er soms een convenant met het bedrijfsleven afgesloten en is er een actieplan opgesteld. Convenanten worden wel afgesloten op regionaal niveau, waarna de scholen contact opnemen met de individuele bedrijven.

Bedrijven worden betrokken bij de inrichting van de gebouwen en het curriculum en er is ook vaak sprake van sponsoring. Daarnaast is sprake van gastdocentschappen vanuit het bedrijfsleven. Praktijkonderdelen en praktijkopdrachten worden door leerlingen in de bedrijven uitgevoerd (bijvoorbeeld als onderdeel van de Werkplekkenstructuur (WPS) of Leerwerktrajecten (LWT). Er is een stagebeleid en de relatie tussen binnen- en buitenschools leren is uitgewerkt. Soms vindt er een transfer plaats naar andere bedrijfstakken en ook zijn er wel KBB's bij betrokken.

In projecten waar wel sprake is van samenwerking, maar niet van een partnership, komt men wel regelmatig bij elkaar (bedrijven in het project spelen soms een voortrekkersrol ten opzichte van andere bedrijven), maar vergaande afspraken zijn nog niet gemaakt.

Waar geen sprake is van een partnership of nauwe samenwerking, is de start van het project moeizaam geweest, zien bedrijven soms het belang er niet van in, of is de betrokkenheid van de kant van het bedrijfsleven verminderd gedurende het project, tot teleurstelling van de scholen.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. "Echt partnership is er nog niet. Bedrijven zien het belang nog niet, in tegenstelling tot de branche-organisaties. Bedrijven kijken vooral naar het eigen belang, zoals het werven van personeel."
- b. "Het bedrijfsleven zit vandaag ook aan tafel. Er zijn regelmatig bijeenkomsten met het bedrijfsleven (1x per maand); er is een stuurgroep en er zijn werkgroepen. Er zijn nog meer bedrijven betrokken dan de 2 van het projectplan. Hetgeen in deze groep wordt ontwikkeld, wordt ook geprojecteerd naar andere bedrijven (b.v. stages voor Praktische Sector Oriëntatie (PSO). Het gaat dus voor deze bedrijven om een voortrekkersrol. Er was vanuit een an-

der netwerk al een stageboek *Zorg&Welzijn* ontwikkeld, samen met het ROC. Het model stageboek wordt ook gebruikt voor elektro, maar er zijn nog geen concrete ideeën om dit ook samen met het ROC te gaan opzetten.”

- c. “In het kader van het Leerpark (soort campus met vmbo- en mbo-scholen) worden praktijkgebouwen gerealiseerd voor interne stage. Bedrijven worden hierbij betrokken, als het gaat om de gebouwen, de inrichting en het curriculum. De relatie is vrij intensief als gevolg hiervan. In het impulsproject zijn in ieder geval 5 bedrijven betrokken, per branche één. Zij praten ook mee in het overleg. In de toekomst worden bedrijven ook betrokken bij de examinering.”
- d. “Er vindt gastdocentschap door bedrijfsmensen plaats; bedrijven sponsoren en leveren materialen aan. Bedrijven komen voor nascholing op de vmbo-scholen. Praktijkonderdelen worden in plaats van op de school in de bedrijven uitgevoerd. Er zijn ook stages ingevoerd.”
- e. “Er zijn afspraken met een bedrijf ‘om de hoek’, dat er elke week een leerling een hele week naar dat bedrijf toegaat als onderdeel van de WPS. (Men heeft als het ware een werkplek/praktijkopdracht in een bedrijf gerealiseerd) Er zijn afspraken met het bedrijf over werktijden, snipperdagen. Dit wordt uitgebreid naar meer bedrijven. Techniek is iets lastiger. Voor de afdeling ‘Bouw’ gaan leerlingen een week naar het Samenwerkingsverband Bouw in de regio. Deze leerlingen volgen ook een reguliere stage die nu is uitgebreid. Met de afdeling ‘Motorvoertuigen’ is er een uitgebreide uitwisseling, die er toe heeft geleid dat meer aandacht besteed wordt aan ‘attitude’ en niet alleen aan sleutelvaardigheden. De scholen zien meer kansen in lokale samenwerking dan regionaal, dit laatste vanwege de grote regio.”
- f. “Ja, er is sprake van een soort partnership onderwijs-bedrijfsleven. Er zijn bedrijven bereid gevonden om de winkels, die zijn gecreëerd in de school, elke 2 maanden van wisselend assortiment te voorzien. Er is overleg geweest over de inrichting van de winkels en over de opzet van het programma.”
- g. “Het partnership blijkt uit bijvoorbeeld de ‘doe weken’. Daarin worden 11 werkplekken aangeboden, waarvan er 8 door het bedrijfsleven worden ingevuld en 2 door het ROC (o.a. het hout en meubileringscollege). De ‘doe dag’

vindt plaats in een schoolgebouw van het ROC. Er wordt bijvoorbeeld een workshop gegeven met als titel 'hoe kom je als leerling een bedrijf binnen'. Die dag is voor alle vmbo-leerlingen."

- h. "Er is dankzij dit project een convenant met de bedrijven afgesloten met een 7-tal actiepunten, allen vastgelegd in een activiteitenplan, met een aantal jaarlijkse activiteiten voor alle leerjaren in het vmbo: leerjaar 1 t/m 4. Dit varieert van klassenactiviteiten in leerjaar 1 en 2, stages, stageboeken, gastlessen en docentstages. Ook zijn alle stagebedrijven gerubriceerd en op cd-rom gezet. De volgende stap is deze gegevens op de website te zetten die nu in ontwikkeling is. Men gaat uit van de driehoek: leerling, bedrijf en docent om zo te kunnen 'linken'. Verder heeft men een Regionale Techniekdag met veel 'doe activiteiten' voor leerlingen van groep 7-8 van het basisonderwijs en klas 1-2 van het voortgezet onderwijs georganiseerd. Dit wordt een jaarlijkse activiteit. Een ander punt is dat het bedrijfsleven als antwoord op de problemen rond 'Arbo-wetgeving en veiligheid' ervoor zorgdraagt in de vorm van sponsoring, dat elke leerling die stage loopt in bruikleen krijgt alle veiligheidsmiddelen die op het betreffende bedrijf vereist zijn, zoals kleurige overall, veiligheidsschoenen en veiligheidsbril."
- i. "Er is een moeizame start geweest, de scholen hebben toch soms per duo dingen moeten oppakken om het vmbo vorm te gaan geven, zoals volgens de regeling is aangegeven. Het betrekken van het bedrijfsleven is er tot nu toe een beetje bij ingeschoten, er is meer ingestoken op doorstroom, LWT en er wordt nu ingestoken op portfolio. Vanuit de LWT poot hebben we wel wat meer grip gekregen op het bedrijfsleven, b.v. door contacten met de plaatselijke winkeliersvereniging, waardoor er een ingangpositie bij bedrijven lijkt te worden gecreëerd. De spin-off van LWT is zeker een ingang richting het bedrijfsleven (wordt algemeen beaamd). Een school met een Theoretische Leerweg (TL) geeft aan zich totaal niet betrokken te voelen. Men heeft begrepen dat men gekoppeld is aan een school met beroepsgerichte leerwegen en heeft het idee dat er activiteiten zijn ontwikkeld buiten hen om, het ging om zaken die hen niet erg aangingen als school met TL. Een andere school voor TL sluit zich aan bij het bovenstaande. Er zijn wel 2 mensen betrokken

geweest bij de eerste fase van het project. Men schrijft echter niet in op de tweede fase.”

- j. “In de regio opereert de stichting ‘Maak het in de Techniek’ (MIT). Deze kar wordt getrokken door het bedrijfsleven. De samenwerkende scholen haken aan. Verder zijn er diverse convenanten afgesloten tussen onderwijs en arbeidsmarkt (o.a. door het provinciebestuur). Deze contacten hebben doorgaans plaats op meso-niveau, waarna de scholen contact opnemen met de individuele bedrijven. In de sector Techniek springt het convenant met DSM inzake de invoering van de WPS eruit. Er zijn ook gastdocentschappen.”
- k. “In startende zin is er sprake van partnership. Dit project leeft in de school bij de Bouw en leeft bij Bouwradius, omdat het altijd op de agenda staat. De voorzitter en de projectleider komen uit het bedrijfsleven. Het belang van de samenwerking wordt door beide partners breed gevoeld. Er is al veel samenwerking, maar partnership is misschien net een brug te ver.”
- l. In deze regio was er een grote behoefte van het regionale bedrijfsleven rondom ‘Food’-opleidingen te gaan verzorgen. Daarom is het duidelijk dat het bedrijfsleven sterk participeert. Bedrijven sturen vertegenwoordigers, die structurele contacten met hun achterban onderhouden. Deze contacten zullen t.z.t. ook geformaliseerd worden. Er is een regionale Stichting ‘Food-regio’; een landelijk vervolg is er (nog) niet. Deze contacten dienen uit tot vervolgfafspraken ook met andere scholen, bijvoorbeeld scholen voor Praktijkonderwijs.”

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Uitgangspunt b: Wat is de betrokkenheid van avo-docenten hierbij? Kunt u dit nader toelichten?

De teneur is dat er wordt gewerkt aan de integratie van theorie en praktijk, maar dat dit met name nog gebeurt binnen de beroepsgerichte vakken en dat de docenten uit het algemeen voortgezet onderwijs (avo) hier niet of nauwelijks bij betrokken zijn.

Projectdoelstellingen

Als oorzaken worden genoemd weerstanden vanuit de avo-hoek, gebrek aan menskracht en traditionele gerichtheid van de avo-vakken.

Op sommige scholen is de betrokkenheid van avo-docenten groter. Dit komt onder andere tot uitdrukking in een koppeling van de beroepsgerichte vakken aan de sectorvakken en een rol bij de stagebegeleiding. Ook een speciale plek in het gebouw, waar anders wordt gewerkt, waar probleemgestuurd onderwijs wordt gegeven, speelt een belangrijke rol bij de integratie. De werkplekkenstructuur zal de integratie van theorie en praktijk en het activerend leren bevorderen. Hierbij hoort ook een andere organisatie, met brede teams. Soms is er op dit punt langetermijnbeleid geformuleerd.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Er wordt op alle fronten gewerkt aan de integratie van theorie en praktijk, maar dit gebeurt nog met name binnen het beroepsgerichte vak. Avodocenten worden hier wel eens bij betrokken (b.v. voor een sollicitatieprocedure bij Nederlands). In samenwerking met Bureau InterCulturele Evaluatie wordt in een project wel gekeken naar competenties die leerlingen nodig hebben binnen de sectoren en de daarbij behorende beroepsvelden, en vanuit die optiek worden er ook avo-docenten bij betrokken.”
- b. De betrokkenheid van avo-docenten is er wel, bijvoorbeeld van de docent Nederlands (bij verslagen, stage e.d.) en een enkele keer ook van wiskunde (statistieken, het rekengeburen bij de kassa). Voor praktische opdrachten worden de beroepsgerichte programma's gekoppeld met de sectorvakken.”
- c. “Op beide scholen is een voorzichtige discussie gestart over de rol van avo-docenten. De meeste avo-docenten werken relatief solitair in de scholen, maar er is een discussie gaande om meer geïntegreerd te gaan werken. Zo krijgt het vak Nederlands een steviger plaats in de beroepsgerichte vakken. Docenten gaan op stage, er wordt gediscussieerd over hun rol bij stagebegeleiding. Op één van de scholen krijgen de avo-vakken een speciale plek in de nieuwbouw, die anders werken mogelijk maakt.”
- d. “De betrokkenheid van de avo-docenten is verschillend per school. Op de

ene school worden de docenten Nederlands en handvaardigheid (bijvoorbeeld via de stage) bij het programma betrokken, maar er is nog niet echt sprake van integratie theorie-praktijk. De docenten gaan elkaar ondersteunen bij de stage (het komt ook in normjaartaak tot uitdrukking); dit bevordert ook de integratie.

Op de andere school is ICT de motor voor de projecten en hier worden vakken ook geïntegreerd. De betrokkenheid van de derde school is nog incidenteel, maar er zijn plannen om dit verder te gaan uitwerken.”

- e. “Door het schoolgebouw aan te pakken zullen de avo-docenten wel mee moeten gaan doen. Dat vraagt om een vorm van probleemgestuurd onderwijs. Voor de programma’s van ‘zorg en welzijn breed’ en voor het ‘smalle mode en commercie’ heeft men landelijk voorbeelden gezocht. Die waren er voor ‘zorg en welzijn breed’ nog wel te vinden, maar voor ‘mode en commercie’ niet. Docenten zijn met materiaal, dat er was, aan de slag gegaan (methode, katernen ontbraken nog). Landelijk loopt hun afdeling m en c nu voorop. Dit betekent dat er veel van die docenten wordt gevraagd.”
- f. “De ‘doe dag’ voor alle vmbo-leerlingen op het ROC wordt begeleid door de mentoren. Die zijn dan een keer op het ROC geweest. Men komt een beetje te weten wat het ROC is, wat een samenwerkingsverband binnen de bouw is. De mentoren behandelen een lesbrief. De docent economie vertelt iets over hypotheken, een andere docent iets over isoleren. Aan het einde van het traject maakt de leerling een verslag, dat door de docent Nederlands wordt beoordeeld.”
- g. “Men wil dolgraag hoog scoren. Door de brede ontwikkeling is de ene school verder. De integratie van Techniek en Welzijn door Axis heeft geleid tot integratie theorie-praktijk. Hierbij hoort ook een andere organisatie. Nu merkt men dat men andere teams wil om breed Techniek dan ook zo in een team te kunnen organiseren. Dat wordt de volgende stap. Op de andere school worden de avo-lessen nu geïntegreerd gegeven. De bedoeling is volgend jaar te starten met het lesgeven van de docenten in de werkplekkenstructuur. De bevruchting is dan wederzijds. De gemiddelde docent zit nog teveel vast aan programma’s.”

- h. “Op één school is een langetermijnbeleid geformuleerd, waarbij een nauwe integratie theorie-praktijk plaats zal vinden. De avo-docenten worden door de nieuwe structuur bij de WPS als het ware gedwongen om ook op een andere manier te gaan werken. Het personeel is nu geïnformeerd en er zijn twee opties: geïntegreerd in het WPS lokaal of in een soort leeratelier. De mogelijkheden worden nu onderzocht. Op een andere school wordt gewerkt aan sectorachtige teams, waarbij de integratie avo-beroepsgericht moet plaatsvinden.”

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Uitgangspunt c: Welke acties onderneemt u in het kader van de zogenaamde beroepskolom? Speelt het aspect leerwinst (inclusief versnellingen) hierbij een rol?

Opvallend is dat scholen veelal te kennen geven dat de beroepskolom binnen het impulsproject niet op de agenda staat, maar wel binnen het regionale platform vmbo-ROC, of binnen speciale aansluitingsprojecten. Afstemmen van allerlei projecten verdient dan ook speciale aandacht. Sommige vmbo-scholen geven aan dat aanpassingen binnen ROC's nodig zijn en dat LWT als katalysator werkt voor de samenwerking. Wanneer de beroepskolom wel op de agenda staat, staan onderwerpen als leerwinst, portfolio, ICT, competentieprofiel, overlap van leerstof en goede doorstroom van leerlingen in de belangstelling.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Binnen het impulsproject is de beroepskolom niet van toepassing. Dit staat wel centraal binnen Werkspoor, een project van vmbo-scholen en het ROC in de regio. Op verschillende gebieden: vakinhoudelijk (programmavergelijking), competenties (vanuit de decaan loopt er een project met twee scholen om er een software programma op los te laten; volgen van de leerling, opzet-

ten van een portfolio). Men is wel op weg richting leerwinst, maar het ROC is er nog niet aan toe. Je kunt niet op het MBO blijven wachten, je moet er zelf wel aan werken (LWT werkt hierin ook als katalysator).”

- b. “Het ROC is niet echt betrokken bij dit project; men kan niet alles tegelijk. Wel zijn er in deze stad nauwe contacten met het ROC, die via het koppeloverleg (overleg per sector) van de gemeente worden aangestuurd.”
- c. “Bij de aanvangssituatie was de samenwerking met de ROC’s bar slecht. Er is een nieuwe structuur opgezet die gestart is met een plenaire bijeenkomst. Er zijn werkgroepen gevormd waar ook overleg over doorstroming plaats vindt. Een en ander vergt nog wel aanpassingen binnen de ROC’s.”
- d. “Er is een netwerk opgezet, ‘de Lerende Regio’ waar dit impulsproject nauw op aansluit. De ‘Lerende Regio’ is een breed regionaal opgezet netwerk waarin bijeen komen alle partners van: Onderwijs, Bedrijfsleven en Arbeidsmarktbeleid.”
- e. “Er zijn werkgroepen geformeerd in het regionaal Platform vmbo-ROC, waarbij deze aspecten op de agenda staan. Er zijn nog geen definitieve afspraken. LWT staat hier wel op de agenda en in dat kader worden wel afspraken gemaakt.”
- f. “Docenten moeten het examenprogramma beschrijven in competenties met betrekking tot de aspecten kennis, vaardigheden en houding. Men wil snel overgaan tot het invoeren van een portfolio. De school vraagt zich af of ze dat centrale examen nog wel nodig heeft. In de regio zitten inmiddels alle vmbo-scholen en ROC’s aan de tafel. De vmbo-school heeft afspraken gemaakt met de directeurs DGO en Economie van een ROC. Dit jaar gaan ze als volger meedoen in het project. Volgend schooljaar wil men docenten uit gaan wisselen.”
- g. “Er zijn in deze regio meerdere activiteiten op dit vlak. Men besteedt veel aandacht aan het afstemmen van deze projecten. Zo wordt er in dit kader nauw samengewerkt met de leerwerktrajecten van de drie scholen en met het ROC (Project Profijt). In deze twee genoemde projecten wordt veel aandacht besteed aan een goede doorstroom en worden hierover afspraken gemaakt, zowel op gebied van de ‘zorg’ als het ‘leren’.”

- h. “Bij de contacten met de ROC’s is het streven om de leerlingen zo snel mogelijk de trajecten te laten doorlopen. Voor de LWT-leerlingen is een contract afgesloten over de doorstroom. In het kader van het impulsproject zijn er geen aparte activiteiten over de aansluiting. Die contacten waren er al. Het vormt wel een aandachtspunt in het samenwerkingsverband.”
- i. “Alle scholen participeren in aansluitingsprojecten. De meeste scholen zijn al gekwalificeerd voor LWT. Dit heeft de samenwerking met de ROC’s verstevigd. De leerwinst, de overlap, de vrijstellingen staan expliciet geagendeerd. Men merkt wel een verschil tussen het overleg op directieniveau en op de werkvloer. Daar moet het gebeuren, maar daar gaat het vaak moeilijk.”

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Bij uitgangspunt d: Is er sprake van uitwisseling van vmbo-mensen in het bedrijfsleven en andersom (bijvoorbeeld gastdocentschappen)? Heeft u hiervoor specifieke afspraken gemaakt (bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden)?

Gastdocentschappen vanuit het bedrijfsleven komen voor, bijvoorbeeld voor het tonen van gereedschappen, die de school niet heeft, of in het kader van een specifiek project. Bedrijven participeren op open dagen door middel van voorlichting en apparatuur. Ook komen bedrijfsleermeesters voor, die de stages beoordelen of als mede-examinator optreden. Waar uitwisseling altijd al de cultuur is geweest, heeft het bedrijfsleven een stevige vinger in de pap. Geconstateerd wordt dat ROC’s, en nu ook de vmbo’s, steeds meer mensen uit het bedrijfsleven aannemen.

In de meeste projecten gaat het vooral om docentenstages (in elkaars keuken kijken). Soms is daarvoor een speciaal handboek gemaakt of is de stage opgenomen in de normjaartaak. De leerwerktrajecten hebben hieraan een belangrijke bijdrage geleverd. Docentenstages zijn soms lastig te organiseren door een personeelstekort. Tijd is een knelpunt. De uitwisseling moet in een structuur worden neergelegd. In een enkel geval zoekt men mogelijkheden om in te verdienen.

Een impuls voor het vmbo

Waar de contacten beperkt zijn, is er soms wel de neiging om meer in/met bedrijven te doen, zoals op excursie gaan. Er wordt melding gemaakt van de betrokkenheid bij de uitwisseling van branches en van een Techno Centrum.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Het bedrijfsleven is vertegenwoordigd via begeleidingscommissies op de ene vmbo-school (alleen de sector metaal doet niet mee). Er komen ook gastdocentschappen voor, vooral voor het tonen van gereedschappen die de school niet heeft, of bewerkingen die de school niet kan doen (zoals bij consumptief het schoonmaken en vullen van een kalkoen). Bij metaal, de meest noodleidende afdeling, komen docentschappen niet voor; deze bedrijven zijn erg terughoudend. De andere school kent projecten waarbij een deel van het werk van een bedrijf op school wordt uitgevoerd. Daarnaast is er sinds kort een platform onderwijs-bedrijfsleven op gemeentelijk niveau.”
- b. “Docentenstages zijn wel gewenst en staan op prioriteitenlijst, maar door personeelstekort is het lastig te organiseren (alle handen nodig voor de klas). De bedrijven komen ook nog niet in de school voor gastlessen e.d.”
- c. “Er zijn wel afspraken over gemaakt. Bijvoorbeeld op open dagen komt er apparatuur van bedrijven. Leerlingen zijn dan van tevoren op het bedrijf geweest om ermee te leren omgaan. Bij verzorging zijn er afspraken met het zorgcentrum om methodes te vergelijken en te kijken wat voor technieken men daar gebruikt.”
- d. “Er vindt regelmatig een uitwisseling plaats. Groepen leerlingen gaan naar bedrijven. Op school participeren bedrijfsleermeesters als mede-examinator. Bedrijven participeren op voorlichtingsbijeenkomsten en open dagen.”
- e. “De docenten van de vmbo-school lopen stage bij de Rabobank, maar dat is nog in een pril stadium. De Rabo verzorgt gastlessen over geldzaken, de euro e.d. voor leerlingen. De hoop bestond om via het contact met een ander bedrijf iets te kunnen regelen voor PSO techniek. Dit staat voorlopig helaas op een laag pitje.”

- f. “Bedrijfsmensen verzorgen gastlessen in de bovenbouw. Er is een project ‘Ingenieurs in de klas’. Docentenstages in bedrijven worden opgezet. Er zijn al wel stagebezoeken, ook door avo-docenten.”
- g. “Er zijn open dagen die men over en weer bezoekt. Waar docentenstages (in elkaars keuken kijken) een rol speelt, wordt dit opgenomen in de normjaar-taak.”
- h. “De afspraken zijn gemaakt en nu kan het een en ander geëffectueerd worden. Met Philips is er wel uitwisseling, tussen de directies en daarna met de docenten. Er is vooral op zelfsturende teams gefocust. Ook binnen Groen wordt er al buitenschools gewerkt. Ook motorvoertuigen heeft veel buitenschoolse plekken (in garages en fietsenzaken).”
- i. “Uitwisseling is iets minder belangrijk. Er is over en weer bezoek geweest. Men draait mee en heeft er kennis gehaald. Men wil wel uitwisselen, maar nu is het toch meer onderzoeken of er gedeeltelijk inverdiend kan worden. Er is geen typische wens om docenten uit te wisselen. In mei moet het traject inhoudelijke klaar zijn. Het ROC heeft vragen bij de eventuele toegevoegde waarde. Wel moet er nauwkeurig worden afgestemd met het bedrijf, want het onderwijs wil zeker klantgericht werken. Het ROC neemt steeds meer mensen aan uit het bedrijfsleven; de vmbo’s doen dat nu ook. De start moet naturel ontstaan.”
- j. “De afspraken zijn gemaakt. Tijd is een knelpunt. Hoe organiseer je het. Het bedrijfsleven is niet gebaat bij ad hoc besluiten. Een en ander moet in een structuur worden neergelegd. Er is al wel over en weer sprake van gastlessen. De docenten Bouw kunnen meedraaien in de bij- en naschooling, die verzorgd wordt door de bouwsector voor het eigen personeel. Ook zoekt men bedrijven in het brede spectrum van de Bouw.”

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Bij uitgangspunt e: Wordt er gewerkt aan het verbeteren van het imago van het vmbo? Waaruit blijkt dit concreet?

Een impuls voor het vmbo

De indruk is dat veel scholen het verbeteren van het imago van het vmbo niet expliciet een doelstelling van het impulsproject vinden, hoewel sommige respondenten imagoverbetering juist weer wel een speerpunt noemen. Scholen streven imagoverbetering na door middel van de didactiek, het neerzetten van maatschappelijk relevante, aantrekkelijke en eigentijdse opleidingen, de inrichting van lokalen, outillage en ICT, het professionaliseren van de stage, het verbeteren van contacten met het bedrijfsleven, en een logo en Public Relations (PR) in samenwerking met het bedrijfsleven. WPS verbetert het imago, vooral bij ouders. Voorts wordt de positionering van de theoretische leerweg, wanneer die wordt gevoegd bij het vmbo, als erg belangrijk gezien voor het imago van het vmbo. Een enkele school zegt geen behoefte te hebben aan imagoverbetering, omdat de aantrekkelijkheid van de sector (i.c. economie) al erg groot is.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Doel is vooral om via de didactiek (binnen de WPS) de motivatie van de leerlingen te vergroten. De lokalen zijn ook anders ingericht, maar dit ook vanuit het oogpunt van de veranderde didactiek. Wel bestaat de hoop dat het imago van de beroepsopleidingen daardoor verbeterd, maar dat is niet de inzet. De andere vmbo-school kent wel een project binnen de sector metaal in samenwerking met een hogeschool, waarbij de leerlingen via de computer werkstukken tekenen, die dan op het ROC worden uitgevoerd. Deze uitvoering is weer te zien via internet.”
- b. “Niet expliciet, maar impliciet heeft het natuurlijk gevolgen voor het imago. Men is erg bezig met het beroepsbeeld, b.v. laten zien dat technische beroepen vele leuke kanten hebben. Er is op één van de vmbo-scholen dit jaar een start gemaakt met economie breed en men wil ook techniek breed gaan doen, om een meer maatschappelijk relevante opleiding neer te zetten.”
- c. “Dit gebeurt niet in het kader van dit impulsproject. Wel moet het professionaliseren van de stage leiden tot een verbetering van het imago van de beroepsgerichte opleidingen. Het verbeteren van het imago gebeurt wel op andere manieren, zoals invoering van KAG-AL (Kennis als gereedschap-activerend leren).”
- d. “Door in te steken op ICT, en dus meer gebruik te maken van de computer in de les, wordt gepoogd het beroepsgerichte deel van het vmbo beter gestalte te geven. Ook moet de didactiek aangepast worden, meer zelfstandig werken, waardoor het vmbo een betere uitstraling krijgt.”
- e. “Men vindt dat imagoverbetering een speerpunt moet zijn. Door de samenwerking in dit project vindt er tussen de 3 scholen een uitwisseling plaats tussen leerlingen i.h.k. van PSO. Er is een speciaal logo gemaakt: edustrie. Dit logo gebruiken alle scholen als het om stage gaat. Vooral over deze samenwerking met het bedrijfsleven is men met dit logo zeer positief in de PR belangstelling komen staan.”
- f. “Nog niet naar ouders, maar wel naar bedrijven. Dat heeft ook te maken met

het spanningsveld bij de vraag: ‘Wie is eigenlijk de klant: de ouders of de bedrijven?’ overigens krijgt de imagoverbetering van het vmbo goed vorm via de gemengde leerweg op deze school. Van de 90 leerlingen die opteeden voor GL/TL kozen er uiteindelijk 70 voor de GL, die hier TL-plus wordt genoemd. Oorzaak: het aantrekkelijke en eigentijdse karakter van de Technologie richting, die in samenwerking met AXIS en andere projectscholen vorm krijgt.”

- g. “De stichting ‘Maak ’t in de Techniek’ levert in de sector techniek een bijdrage. Ook WPS wordt als imagoverbeteraar gezien. In het kader van dit impulsproject draagt het bedrijfsleven 45.000,- gulden bij aan het ontwikkelen van een PR concept en PR campagne.”
- h. “Voor het imago is de positionering van de TL erg belangrijk. De beide scholen hebben deze gevoegd bij het vmbo, maar als er een school in je stad is die anders kiest, heb je gelijk te maken met een probleem. Men ergert zich heel erg aan de negatieve berichtgeving, ook weer in de Volkskrant van vandaag. In de nieuwbouw is de uitdaging om het vmbo krachtig neer te zetten een hele grote. Daar gaan ze ook voor en het bedrijfsleven – de bouw – ondersteunt deze hartenkreet volledig.”

3.3 Realisatie doelstellingen

In het projectplan (zie project-informatieformulier) is een aantal doelstellingen geformuleerd. De respondenten hebben aangegeven of deze doelstellingen volledig, gedeeltelijk of niet gerealiseerd zijn/gaan worden.

Tabel 3.2 Mate van realisatie van de doelstellingen uit het projectplan in procenten

Doelstelling	Mate van realisatie		
	Volledig	Gedeeltelijk	Niet
1 (N=66)	59,1	40,9	-
2 (N= 63)	46,0	49,2	4,8
3 (N= 56)	53,6	35,7	10,7
4 (N= 40)	55,0	42,5	2,5
5 (N= 32)	56,3	31,3	12,5
6 (N= 15)	46,7	46,7	6,7

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat de eerste doelstelling uit hun projectplan al volledig gerealiseerd is of volledig gerealiseerd zal gaan worden.

Ook wat de overige doelstellingen betreft, antwoordt circa de helft van de respondenten dat deze volledig gerealiseerd zijn of volledig gerealiseerd zullen gaan worden. Sommige doelstellingen zijn volgens een klein deel van de respondenten (circa 10 procent) niet gerealiseerd en zullen evenmin gerealiseerd gaan worden.

3.4 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is gevraagd waaruit de realisatie van de doelstellingen blijkt.

Als we kijken naar de eerste doelstellingen en de realisatie daarvan, dan valt op dat er sprake is van een grote diversiteit aan doelstellingen. Sommige doelstellingen zijn geformuleerd op het niveau van de leerlingen, andere doelstellingen echter op het niveau van de samenwerking met de partners binnen het impulsproject of zelfs binnen de gehele regio. Uit de leerlinggerichte doelstellingen spreekt het willen invoeren van brede opleidingen, een nieuwe leeromgeving en stages, die leerlingen in staat stellen een adequaat beroepsbeeld te vormen.

Een impuls voor het vmbo

Er zijn in de impulsprojecten vaak heel concrete zaken gerealiseerd, zoals een databank voor stageplaatsen. In de mate van realisatie van de vernieuwing zijn veelal grote verschillen tussen de afdelingen van de vmbo-scholen.

In die impulsprojecten, waar de realisatie is achtergebleven worden fusie, wachten op nieuwbouw, ziekte van de projectleider en te optimistisch geformuleerde doelstellingen, als oorzaken aangewezen.

Voorbeelden van eerste doelstellingen en de realisatie ervan uit de consulenteninterviews.

- a. *“Leerlingen een adequaat beroepsbeeld te laten vormen: Dit start in leerjaar 2 met PSO, waarvan bedrijfsbezoeken een onderdeel is. Verder zijn er structurele stages in leerjaar 3/4, waarbij vooral het beroepsbeeld en de bijbehorende werkzaamheden een belangrijk uitgangspunt is.”*
- b. *“Versterken en uitbreiden van de samenwerking tussen vmbo-scholen en bedrijven en instellingen: De relatie wordt steviger. Er is een duidelijke interesse vanuit het bedrijfsleven in het vmbo. Deels omdat men vakmensen nodig heeft en hier een potentieel ziet, deels omdat bedrijven steeds meer geïnteresseerd zijn in samen opleiden (aanleren bedrijfs-/arbeidsvaardigheden). Men streeft naar een afstemming tussen vraag en aanbod van opleiden, waardoor de stage relevanter wordt. Ook het verbeteren van beroepsbeelden bij leerlingen speelt hierin een rol.”*
- c. *“Bevorderen van de samenwerking van de scholen met het Haagse bedrijfsleven in de sector economie. Voor de inrichting van het buitenschoolse en het binnenschoolse leren is deelname van de Haagse bedrijven gewenst, zodat er bijvoorbeeld voldoende stageplaatsen beschikbaar zijn. Doel is een stevig netwerk en het vergroten van de kwaliteit van de stages: Stageplaatsen worden in een centrale databank opgenomen, waardoor er een beter overzicht is van het aanbod en de mogelijkheden voor leerlingen binnen de bedrijven, en de plaatsing van de leerling ook via een centrale “meldkamer” gebeurt. Door een grotere keuze uit bedrijven is een kwaliteitstoets mogelijk. Daarnaast*

wordt in de beschrijving van het bedrijf de mogelijkheden van dat bedrijf opgenomen, waardoor beter maatwerk bij plaatsing van de leerling mogelijk is, een stage die bij de leerling en zijn capaciteiten past. Het zoeken van een stageplaats gebeurt centraal, de koppeling met het bedrijf en de begeleiding gebeurt door de docent van de school.”

- d. *“Versterking relatie onderwijs-bedrijfsleven:* Beide scholen ervaren, dat door de samenwerking de relatie duidelijk verbetert. Het bedrijfsleven krijgt inzicht in hoe een leerling op school functioneert; de school past opdrachten aan zodat ze door de leerlingen als ‘levensecht’ ervaren worden.”
- e. *“Een in samenwerking met bedrijven opgezet, opdrachtgestuurd onderwijs, en voldoende opdrachten om dit in te voeren:* De doelstellingen worden volledig gehaald. Uitgeverij Edu'actief neemt op de website van de methode Tendens de opdrachten op voor alle scholen, voor andere (niet-Tendens) scholen, komt een cd-rom uit. Wellicht worden er ook bijeenkomsten georganiseerd ter introductie (soort training).”
- f. *“Inhoudelijke programmavergelijking koppelen aan een verdere ontwikkeling van een profielzoeker gebaseerd op competenties per leerling:* Er is sprake van voortschrijdend inzicht op basis waarvan de in de aanvraag beoogde koppeling tussen leerweg en niveau (d.w.z. tussen de Kaderberoepsgerichte leerweg (KBL) en niveau 2; tussen de gemengde leerweg (GL) en niveau 3; tussen TL en niveau 4) inmiddels anders wordt gezien. Het inwinnen van informatie is al zover, dat men met ICT-bedrijven bezig is met de vraag hoe de opbrengst technisch wordt omgezet. Er is echter geen programmatische afstemming gerealiseerd. Dit is ook niet nodig, omdat gekozen is voor maatwerk in termen van competenties.”
- g. *“Nieuw type vakmens, meer dan alleen vakgericht:* Op één van de scholen is administratie nog traditioneel. Zorg en Welzijn is een actieve club, daar is de vernieuwing doorgevoerd. Bij bouwtechniek staat de WPS eraan te komen; de randvoorwaarden zijn reeds geformuleerd. Eén van de scholen heeft een Bouwcampus. Bij elektro start men volgend jaar met WPS. TL-plus is ingevoerd, hetgeen voor de leerling betekent: je krijgt iets extra's en begint daarmee in leerjaar 3.”

- h. “Er wordt echt een nieuwe leeromgeving gerealiseerd. Er is een nieuwe inrichting van de lokalen Handel en Administratie en Elektrotechniek, invoering van de gemengde leerweg en een ICT-route, invoering van LWT en van een stageplan. Verder vindt scholing van docenten plaats.”

In de consulenteninterviews is voorts gevraagd naar de overige doelstellingen en de realisatie daarvan. Ook de overige doelstellingen worden getypeerd door een grote diversiteit. Weer zien we enerzijds doelstellingen, gericht op resultaten bij leerlingen (bijvoorbeeld ‘te diplomeren door leren door doen’) en anderzijds versterking van de samenwerking met het bedrijfsleven, teneinde het programma krachtig te vernieuwen (bijvoorbeeld d.m.v. leerwerktrajecten).

Als men zegt de doelstelling te hebben gerealiseerd, dan verwijst men nogal eens naar de inrichting en outillage van het gebouw en de werkplekken.

Bij de overige doelstellingen worden nu ook de docentenstages in het bedrijfsleven genoemd, waarbij erop wordt gewezen dat dit organisatorisch een probleem vormt (tijd!).

De belangrijkste conclusie op basis van de verzamelde informatie over de realisatie van de doelstellingen is, dat scholen en bedrijven in het impulsproject in het algemeen nog midden in het ontwikkelingsproces zitten.

Voorbeelden van overige doelstellingen en de realisatie ervan uit de consulenteninterviews.

- a. “*Het koppelen van lestheorie aan competenties vereist op de werkplek*: Dit gebeurt wel, maar er moet nog veel gebeuren op dit gebied. Het probleem bij docenten in de technische vakken is, dat zij soms weinig zicht meer hebben op de hedendaagse beroepspraktijk.”
- b. “*Te diplomeren door gebruik te maken van hun leerstijl ‘leren door doen’*”: Dit zijn in feite de LWT, maar er ligt tevens een accent op PSO, waar leer-

lingen ook meer leren door doen. Diplomen is hierbij een groot woord, maar het leren door doen is absoluut niet vrijblijvend, PSO is een 'beschermd' vak.

Er is ook een deelproject integratie theorie-praktijk, waarbinnen nagedacht wordt over een andere werkwijze binnen klassenverband (b.v. computer simulatie). Men wil de te ontwikkelen methodiek binnen de klas realiseren i.s.m. bedrijven. Er gebeurt heel veel binnen de school en men probeert via het impulsproject verschillende trajecten aan elkaar te linken.”

- c. *“Leerlingen te laten werken met bedrijfssimulaties en/of werkplekken met moderne en adequate leermiddelen:* Deze doelstelling krijgt veel aandacht op beide scholen. Er is betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven over gebruikte technieken, er is uitwisseling d.m.v. docentenstages. Er zijn ook veel docenten die onlangs uit het beroepenveld zijn ingestroomd. Zij hebben een goede kijk op wat actueel is in de bedrijven. De bedrijven vinden het prettig dat de leerlingen nu vroeger binnenkomen en kunnen worden geënthousiasmeerd voor een bepaald beroep. Er wordt ook getracht het beroep te schetsen op het niveau van de leerlingen (dus anders voor leerlingen in PSO dan voor leerlingen in stages leerjaar 3 en 4).”
- d. *“Het ontwikkelen van producten die de samenwerking school en bedrijfsleven blijvend in stand houden:* Uit uitgangspunten volgen acties, bijvoorbeeld het beter op de kaart zetten van de school. Hieraan kunnen bedrijven bijdragen door, als een leerling hier het vmbo doet, te wijzen op de mogelijkheden in het bedrijfsleven. En men werkt samen met leerlingen aan concrete producten. Zo maken leerlingen van bouwtechniek op het sportveld een materialenhok. Hiervoor worden steeds nieuwe projecten gezocht. Bedrijven zijn ook sterk betrokken bij PSO. Leerlingen gaan op bedrijvenbezoek en krijgen een opdrachtenboekje. Bedrijven denken zelf ook na over verbetering van dit programma. Het boekje geeft door het gebruik van de logo's van betrokken bedrijven ook de relatie tussen school en bedrijf duidelijk aan.”
- e. *“Het implementeren van integrale vernieuwingen van het vmbo en de daarmee samenhangende investeringen in inrichting en outillage, afgestemd op het bedrijfsleven, voor alle afdelingen.* Dit doel gaat gerealiseerd worden.

Platform metaal heeft een scan uitgevoerd en daaruit volgden aanbevelingen op het gebied van bijvoorbeeld veiligheid en inventaris. Er is bekeken hoe de school kan overstappen op WPS. Er zijn plannen voor tekeningen gemaakt en een aantal aanpassingen is al gerealiseerd. Voor elektro is een compleet nieuw lokaal ontwikkeld, voor de inventaris is reeds bekeken wat er nodig is. Deze wordt geïnstalleerd door een bedrijf en leerlingen lopen daarin mee. Bij Verzorging zijn al aanpassingen doorgevoerd; men is nog sterk in overleg met het zorgcentrum: wat kun je voor elkaar betekenen, moeten we aanpassingen in het lokaal maken of kunnen we voor bepaalde onderdelen beter buitenschools gaan. Het nieuwe lokaal Handel & Administratie is al in gebruik genomen en is ingericht naar aanleiding van aanbevelingen van de commissie van overleg (school-bedrijven).”

- f. *“Het profileren van de samenwerking tussen scholen en bedrijven in het Leerpark dmv een presentatie: Van deze doelstelling is men afgeweken. In plaats van een expowand met multimediapresentatie komt er nu een expowand, met daarnaast een website met informatie over de scholen, de bedrijven (via links) en het aanbod van bedrijven. Tevens komt er een map voor bedrijven met informatiemateriaal over het vmbo, de leerwegen, een typering van de leerling enz.”*
- g. *“Leerlingen te laten werken met bedrijfssimulaties en/of werkplekken met moderne en beroepsadequate leermiddelen: Het project de “ICT-leerweg” beoogt de samenwerking vmbo, ROC, de regionale instellingen en het bedrijfsleven te intensiveren met als doel vmbo-leerlingen voor te bereiden op een beroepsopleiding. Er is zeker al sprake van het gebruik van de computer bij simulatie kantoorpraktijk, bij zorg en welzijn, maar ook bij de sector techniek zijn al ICT-elementen ingebracht.”*
- h. *“Docentstages in bedrijfsleven: moeilijk onderwerp! Docenten kunnen maximaal 2 keer een halve dag per jaar naar het bedrijf. Organisatorisch probleem! Wie, wat is het bedrijfsleven en wie moeten daar naar toe. Nu denkt men aan een docent electrotechniek en een docent consumptieve technieken. Het bedrijfsleven reageert heel positief. De school moet verder uitwerken waar de stage aan moet voldoen. Een andere insteek is om via bedrijven te*

werken, die zich rondom de school hebben verenigd en de school ondersteunen. Docenten gaan al naar die bedrijven, dat zijn informele contacten.”

- i. “*Integratie onderwijs en instelling (verzorging)*: Wat kan men wel of niet voor elkaar betekenen. Een onderwijsconcept en een instellingsconcept worden uitgewerkt, gericht op nieuwe vormen van leren. De studietweedaagse (oktober) heeft een eerste richting aangegeven. Concrete stappen, ontwikkelingen en visie zijn beschikbaar.”
- j. Er is een open huis georganiseerd met een bedrijvenmarkt. Er zijn snuffelstages geweest voor 4^e klassers. De 2^e en 3^e klassers lopen in het kader van de keuzebegeleiding 1 dagdeel in de week stage bij het Arbeids Training Centrum. Bij dit ATC is ook opvang voor voortijdig schoolverlaters gerealiseerd. Er zijn leerwerktrajecten op basis van afspraken met het bedrijfsleven en ROC's.”

Een impuls voor het vmbo

4 Projectorganisatie

4.1 Samenwerking vmbo-scholen

Eén van de toekenningsvoorwaarden in de projectaanvraag was, dat er in principe tenminste door twee scholen samengewerkt zou worden.

De vraag aan respondenten luidde hoeveel andere vmbo-scholen er bij hun project betrokken waren.

Tabel 4.1 Aantal andere vmbo-scholen in het project (N= 72)

Aantal andere vmbo-scholen	%
Geen	8,3
Één	61,1
Twee	12,5
Drie	6,9
Vier	-
Meer dan vier	11,1

In bijna tweederde van de projecten wordt samengewerkt met één andere vmbo-school. Voor het overige is het beeld gevarieerd. Bij een klein deel van de projecten (circa 11 procent) gaat het om vrij grote samenwerkingsverbanden met meer dan vier andere vmbo-scholen. Tenslotte is er nog een aantal projecten, waarin de vmbo-school als eenling functioneert. Deze uitzonderlijke situaties vallen onder de in de regeling opgenomen hardheidsclausule die enkele scholen toestemming gaf, om alleen een aanvraag in te dienen, indien kon worden hard gemaakt, dat samenwerking door bijvoorbeeld geografische afstand tussen vmbo-scholen bemoeilijkt zou worden.

Een impuls voor het vmbo

Hoe verloopt de samenwerking met deze vmbo-scholen?

Tabel 4.2 Samenwerking met andere vmbo-scholen (N=64)

Samenwerking	%
Zeer goed	37,5
Goed	59,4
Matig	1,6
Slecht	-
Zeer slecht	1,6

In meer dan de helft van de projecten verloopt de samenwerking goed. In ruim een derde van de projecten verloopt de samenwerking zelfs zeer goed. Het percentage projecten, waarvoor de samenwerking als matig of zelfs zeer slecht wordt getypeerd is te verwaarlozen.

4.2 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Waaruit blijkt de samenwerking tussen de vmbo- scholen?

In het kader van de impulsprojecten werken sommige scholen maar weinig samen. Dit komt dan, doordat elke school een autonome ontwikkeling volgt, de prioriteitsstelling op elke school anders ligt of doordat er verschillen waren in de startsituatie. Daar staan impulsprojecten tegenover, waarin de samenwerking zeer intensief is en zeer goed verloopt, tot op het inhoudelijke en uitvoeringsniveau (bijvoorbeeld gezamenlijk praktijkopdrachten maken). Soms is er gekozen voor een constructie trekker-volgschool. Een puur administratief samenwerkingsverband komt ook voor. Dit komt in die situatie, doordat de TL-scholen vinden dat het over voor hen minder relevante zaken gaat.

Projectorganisatie

Knelpunt is vooral de hoeveelheid aan projecten, waarmee scholen te maken hebben, en de tijd die dit vraagt. Het is dan nodig prioriteiten te stellen. In een enkel geval worden de projectgelden gekoppeld ingezet.

Verdere tegenslagen hebben te maken met mensen die opstappen, waardoor veel kennis verloren gaat; een managementwisseling; schoolleiders die zelf al te veel op hun bord hebben en daardoor weinig tijd overhouden om het project goed te trekken, een docent die afhaakt omdat interne ontwikkelingen de aandacht vragen, de onmogelijkheid om lopende het schooljaar een project te starten, de bemensing en de implementatie. De overdraagbaarheid wordt ook wel genoemd als knelpunt, omdat er grote verschillen tussen afdelingen en sectoren bestaan.

Een succesfactor lijkt te zijn, als er iemand is die de kar trekt, en als de projectleiders tevens schoolleiders zijn.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “De scholen werken weinig samen; het is meer ieder voor zich en ieder op zijn manier. De prioriteitsstelling van het project ligt op elke school anders. Een knelpunt is de vele wisselingen in, vooral aansturend, personeel op beide scholen. Dit maakte dat er weinig contact was tussen de scholen. Daarnaast zijn er andere prioriteiten gesteld (zoals een project metaaltechniek met een hogeschool). Aangezien docenten al veel op zich af zien komen (andere didactiek, meepraten bij Werkspoor), kan dit project er vaak moeilijk bij. De samenwerking vindt weinig intensief plaats.”
- b. “De samenwerking verloopt zeer goed. Er is veel contact op inhoudelijk niveau (er was b.v. op 1 school al het e.e.a. ontwikkeld voor PSO, dit heeft de andere school overgenomen). Men vindt dat men van elkaar kan leren, er is veel uitwisseling. Knelpunten zijn er niet. Zelfs het feit, dat er nu soms andere mensen in de werkgroepen zitten (door wisseling van docenten), vormt geen belemmering. De intensiteit van de samenwerking is afhankelijk van hoeveel er uitgewisseld moet worden, iedere groep heeft zijn eigen schema. Op den duur zal de stuurgroep minder bij elkaar komen, want het gaat nu meer naar het uitvoeringsniveau. Er wordt wel apart vergaderd, d.w.z. de scholen met de zorginstelling en de scholen met het technische bedrijf. Er moet uiteindelijk een soort structuur komen waar er met meer bedrijven (en wellicht met meer scholen) uitgewisseld zal worden.”
- c. “Naast de twee scholen uit het koppel is er vergaande samenwerking met de scholen uit een ander impulsproject. Alleen deze vier scholen uit Den Haag zijn betrokken, omdat zij ISP Handel en Administratie aanbieden. De andere twee scholen in Den Haag, die mogelijk betrokken kunnen worden hebben alleen administratie. Mogelijk komt er wel samenwerking met die scholen in de toekomst. Een knelpunt is dat er op dit moment maar weinig mensen bij het project betrokken zijn. Als een van deze mensen opstapt (wat ook gebeurt is bij één van de scholen) gaat meteen veel kennis verloren. De schoolleiders zelf hebben al teveel op hun bord en hebben daardoor te weinig tijd het pro-

ject echt goed te trekken. Overleg tussen de directies van de vier scholen vindt een maal per zes weken plaats.”

- d. “De start van het project verliep langzaam; pas nadat - en vooral doordat – er een nieuwe medewerker was aangetrokken die deze kar ging trekken, kwam er schot in de zaak. De samenwerking loopt nu prima. 2 à 3 wekelijks vindt er overleg tussen de scholen plaats.”
- e. De samenwerking tussen de vmbo-scholen is niet ‘zeer goed’, omdat er niet intensief wordt samengewerkt, maar is wel ‘goed’, gezien vanuit constructie trekker-volgschool. Dit was ook de enig mogelijk partner en de enig mogelijke afdeling: specifiek moderne vreemde talen, zowel in de kaderberoepsgerichte leerweg als in de basisberoepsgerichte leerweg (BBL), een bloeiende afdeling, een voorbeeld van een doorlopende leerlijn. De metaalafdeling op één van de scholen is erg klein, in de BBL kent men een symbioseconstructie met het voormalige speciaal voortgezet onderwijs-lom, nu een zorglocatie van de school zelf. Heel de techniek in het vmbo en het mbo is een zorgenkind. Er moet een herontwerp tot stand komen. Die kwaliteitsslag willen het vmbo en het mbo in de regio samen maken.”
- f. “Het impulsproject is met twee scholen aangevraagd, het project wordt met drie scholen gelopen. De doelstelling is om tot maximale uitwisseling te komen. Men werkt samen aan het project, er worden gezamenlijk praktijkopdrachten gemaakt. Tijdens het uitvoeringsproces gaat men veel bij elkaar kijken en de resultaten worden gedeeld. Er is een stuurgroep met werkgroepen om de winkels vorm te geven en opdrachten uit te werken. De winkels hebben ook dezelfde vormgeving (zelfde architect). Tijd is het belangrijkste knelpunt. Dit staat los van het impulsproject, maar komt ook doordat dingen constant worden gekoppeld. De doelstellingen zullen echter wel worden behaald. De intensiteit van de samenwerking is afhankelijk van de werkzaamheden.”
- g. “In het begin zijn de docenten van handel en administratie in een werkgroep gezamenlijk opgetrokken. Op een gegeven moment moest de docent van één van de scholen aansluiten bij de interne ontwikkelingen van zijn eigen school en is om die reden afgehaakt. Op die school geven alle afdelingen gezamen-

lijk de WPS in hun eigen school vorm. Uitwisseling blijft wel heel waardevol, maar de producten worden toegespitst op de eigen organisatie. De 5 afdelingen van die school hebben een WPS-team gevormd en een visie ontwikkeld op WPS. Die visie moet eind van dit schooljaar tot verbouwing in de gehele school leiden. Op de andere vmbo-school had men de fysieke omgeving al, maar men blijft nog teveel hangen in het simulatie stadium. Daar wil de school bovendien groeien. Beide vertegenwoordigers zijn heel tevreden over de schoolinterne ontwikkelingen.”

- h. “Een aantal scholen heeft de impulsregeling echt als een kans opgepakt om samen iets te gaan doen, bij anderen is dat minder. Ook hier geldt weer dat dit voor het LWT het grootst is, hiervoor zitten de scholen bij elkaar om gezamenlijk zaken goed te regelen.”
- i. “Er is geen concurrentiegevoel meer. Er is gezocht naar samenhang en die is gevonden, maar er is ook een autonome ontwikkeling per school. Beide scholen hebben een theorielokaal in de praktijkruimte gebracht. De samenwerking loopt op alle niveaus uitstekend, maar er is grote verscheidenheid, vanwege verschillen in de startsituatie. Er wordt gewerkt vanuit twee invalshoeken (de ene school werkt vanuit het Bouwbreed programma). Docenten bij elkaar brengen en bij elkaar in de keuken laten kijken. Een ander verschil is, dat op de ene school over een jaar de nieuwbouw is gerealiseerd. De andere school heeft een verouderde inventaris, maar geen uitzicht op nieuwbouw, en moet dus kijken hoe het geld in de bestaande situatie wordt besteed.”
- j. “Er is een platform ‘de lerende regio’ ingesteld, als platform voor kennisdeling tussen maatschappelijke intermediairs, waaronder de onderwijsinstellingen, die dit platform samen financieren. Synergie en overdracht krijgen hier impulsen. Er zijn diverse onderzoeken en activiteiten, gebaseerd op 9 actielijnen, waaronder didactiek en contacten met het bedrijfsleven. Een knelpunt is dat, vooraf een blauwdruk maken voor overdraagbaarheid moeilijk is, gezien de grote verschillen in de afdelingen en de sectoren. Het gaat meer om het ontwikkelen van een format met kernpunten, die algemene geldigheid hebben. Dit lukt. Er wordt zeer serieus en met succes samengewerkt.”

4.3 Samenwerking met bedrijven

Een andere toekenningsvoorwaarde in de projectaanvraag was dat tenminste twee bedrijven of instellingen in de regio meewerken.

Hoeveel bedrijven of instellingen zijn er bij het project betrokken?

Tabel 4.3 Aantal bedrijven of instellingen in het project (N= 71)

Aantal bedrijven of instellingen	%
Geen	-
Één	5,6
Twee	25,4
Drie	12,7
Vier	5,6
Meer dan vier	50,7

Opvallend is de bevinding dat bij de helft van de projecten meer dan vier bedrijven of instellingen betrokken zijn. Daarnaast voldoet ongeveer een kwart aan de minimum voorwaarde van twee bedrijven of instellingen.

Tabel 4.4 Samenwerking met bedrijven (N= 65)

Samenwerking	%
Zeer goed	10,8
Goed	80,0
Matig	9,2
Slecht	-
Zeer slecht	-

In viervijfde deel van de projecten verloopt de samenwerking met bedrijven goed. In 11 procent verloopt de samenwerking zelfs zeer goed. Samenwerkingsverbanden met bedrijven die (zeer) slecht verlopen, komen niet voor. Wel wordt de samenwerking in 9 procent van de projecten als matig getypeerd.

De complexiteit van de projecten in termen van het aantal betrokken partners geeft een gevarieerd beeld. Eenderde van de projecten (34,3%) bestaat uit samenwerking met één andere vmbo-school en met meer dan vier bedrijven. De overige projecten zijn meer of minder complex.

4.4 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews zijn de volgende vragen gesteld:

- *Waaruit blijkt de samenwerking van de vmbo- scholen met de bedrijven?*
- *Is er sprake van een stagebeleid? Voorbeelden? Wat is de inhoud en de rol van de stagebegeleider?*
- *Hoe intensief is de samenwerking? Kunt u dit illustreren? Welke werkstructuren (bijvoorbeeld platforms) zijn hiervoor ontwikkeld? Wat is de frequentie?*

Als het gaat om de samenwerking met het bedrijfsleven, maken sommige projecten er melding van, dat er alleen nog maar contacten zijn gelegd. In een enkel geval is de handtekening van het bedrijfsleven slechts pro forma geweest. Andere projecten kennen een intensieve samenwerkingsrelatie, in sommige gevallen direct met de school, in andere gevallen via een regionaal platform (bijvoorbeeld met branches) of via een platform op gemeentelijk niveau. Er functioneren ook werkgroepen met het bedrijfsleven, die regelmatig bij elkaar komen. Als voordeel wordt genoemd dat bedrijfsvertegenwoordigers goed bruikbaar zijn bij het verhelderen van competenties. Als nadeel van een intensieve samenwerking wordt wel genoemd, dat het bedrijfsleven dan ook invloed wil uitoefenen op het curriculum. Wisseling van de leiding binnen het bedrijf is soms een vertragende factor voor het project.

In het kader van het impulsproject zijn de stages in het algemeen stevig aangepakt. Zo is bijvoorbeeld genoemd dat het stagebeleid sterk is uitgewerkt, dat er een duidelijk stageprotocol beschikbaar is, stages verlengd zijn op verzoek van het werkveld of dat de mogelijkheid van een gemeenschappelijk stagebureau wordt onderzocht. Het lijkt

erop dat ook de theoretische leerweg op termijn in de leerling-stages zullen worden meegenomen.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Men werkt in dit impulsproject samen met 2 bedrijven: de haven (metaal, verzorging, kantine) en een installatiebedrijf. De bedoeling is dat zij participeren in de stuurgroep, dat ze advies geven en helpen bij de implementatie. Tot nu toe heeft men, vanwege de opgelopen vertraging in het project (bouw, verbouw, wisseling personeel) alleen nog maar contacten gelegd.”
- b. “Bij de start van dit impulstraject is onder de paraplu van een regionale organisatie van vmbo’s en ROC’s (longitudinale aansluiting) voorlichting gegeven aan het bedrijfsleven over de plannen van de scholen. Omdat één van de vmbo-scholen met 5 afdelingen de WPS gaat vormgeven, hebben ze met veel bedrijven contact. De andere vmbo-school trekt op met 2 bedrijven. Die nemen deel aan het werkgroepoverleg. Men heeft een nieuwe opzet voor de stage ontwikkeld. De zorginstelling heeft tevens aangegeven, dat zij niet gebaat is bij een stage die maar een week duurt, daarom is de stage nu twee weken. Men heeft aan de hand van het curriculum vastgesteld wat binnen- en wat buitenschools geleerd gaat worden. Er zijn nieuwe stageboeken ontwikkeld. De persoon die vanuit de branche handel deelneemt aan het overleg, koppelt dit goed terug naar de achterban. De school krijgt hulp bij het inrichten van de lokalen. Valkuil is wel de invloed die het bedrijfsleven wil hebben op het curriculum. De sector handel wil wel graag voorschrijven wat de school moet doen. Lastig daarbij is dan nog dat ze erg uitgaan van hun eigen situatie, hun eigen optiek. Er is een groot verschil of de school met de chef van de plaatselijke C1000 overleg voert of met de overkoepelende C1000 vertegenwoordiger. Die kan toch wat meer meta-achtige adviezen geven. Wel kan ze goed gebruik maken van die bedrijfsvertegenwoordigers voor het verhelderen van competenties. Het bedrijfsleven kan nog niet goed het niveau van de vmbo-leerlingen inschatten; men heeft toch nog vaak het beeld

van de mbo-leerlingen voor ogen.”

- c. “Het stagebeleid is sterk uitgewerkt. Het begint met een beroepskeuze in leerjaar 2, een oriënterende stage in leerjaar 3 en een beroepsstage in leerjaar 4. Ook de Leerwerktrajecten zijn goed uitgewerkt. Het Platform dat zich bezig houdt met de samenwerking met bedrijven komt 5 x per jaar bijeen. Het werkt afdelingsoverstijgend, ook met de bedrijven.”
- d. “De stageperiode wordt verlengd en de stage wordt uitgebreid. Er is sprake van meer stageplekken en vooral ook leerwerkplekken. Wat betreft de samenwerking is er een verschil tussen bedrijven: vanwege personele problemen – wisseling van de leiding binnen het bedrijf - is er met een bedrijf wat achterstand opgelopen; in andere bedrijven loopt de samenwerking voortreffelijk.”
- e. “Men is de nieuwe stageopzet aan het uitwerken op aspecten van kwaliteit en aanbod. Er zijn hiervoor branche-regio commissies, waarin de Kenniscentra, de branches, het ROC en het vmbo participeren.”
- f. “Er zijn afspraken gemaakt over een tweewekelijkse stage voor leerlingen in leerjaar 3, er is per afdeling een begeleidend boekje voor leerling en begeleider; bij calamiteiten kan er altijd op de stagebegeleider worden teruggevallen. Er is een platform metaal, bouw, elektro (docentenplatforms, maar de landelijke organisaties zitten daar wel in). Naar bedrijven toe is het met name de commissie van overleg. Die komt 4x per jaar bij elkaar en daarnaast op deelzaken (bijvoorbeeld organisatie open dag, stage, sponsoring) op afroep vaker bij elkaar. Dit soort zaken speelden ook al voor het impulsproject, maar men is zich nu veel bewuster van dingen, de school komt meer in de maatschappij te staan.”
- g. “Er is een duidelijk stageprotocol. De voorwaarden met betrekking tot verzekeringen zijn geregeld (waardoor de oriëntatie geen stage meer heet, maar werkoriëntatie). Er zijn ook duidelijke afspraken met de bedrijven en voor de leerlingen worden stageboeken met opdrachten ontwikkeld (voor zorg zelfs weer in overleg met het ROC). Bedrijven overleggen met de school binnen de sectoren (dus de zorg zit om de tafel met directie en docenten zorg en techniek idem). Men komt regelmatig bij elkaar, maar nu doelen helder zijn

en het meer op de uitvoering aankomt, wordt het overleg minder vaak gepland. De samenwerking is goed. Wel merken de bedrijven dat ze wel eens wat meer tempo zouden willen zien, maar begrijpen dat het op de scholen niet altijd mogelijk is (cultuurverschil). Voor de bedrijven is het iets wat zij 'erbij' doen, voor de scholen ligt dat een stuk ingewikkelder. Men vindt ook dat er een wederzijds belang is. Het beroepsbeeld wordt beter geschetst, dit heeft ook merkbaar zijn weerslag op een duidelijker keuze van de leerlingen voor een bepaald beroep.”

- h. “Er is een overzicht gemaakt van alle stages die vo-scholen kennen (inclusief periodeplanning) en van alle bedrijven die een stage bieden (en in welke vorm). Er zijn stageboeken. Er is een directiebestuur dat de functie van stuurgroep heeft. Er is een projectleider die een drietal werkgroepen aanstuurt. Er zijn werkgroepen in de scholen en er zijn werkgroepen samen met het bedrijfsleven (Edustrie) en het ROC (Profijt). Zeker 1 keer per week is er ‘ergens’ overleg, vaak ook met gelijkgeaarde projecten.”

4.5 Samenwerking met ROC's

Eén van de mogelijke doelstellingen binnen het project was: ‘het versterken en verbreden van de samenwerking tussen vmbo-scholen en ROC-instellingen’.

Is er binnen het project ook samenwerking geweest met één of meerdere ROC-instellingen?

Tabel 4.5 ROC-instelling(en) in het project (N=68)

	%
Ja	67,6
Nee	32,4

In tweederde van de projecten is sprake van samenwerking met één of meerdere ROC's. Bij eenderde van de projecten is geen ROC betrokken.

Een impuls voor het vmbo

Als er één of meerdere ROC's zijn betrokken, hoe verloopt dan de samenwerking?

Tabel 4.6 Samenwerking met ROC's (N= 46)

Samenwerking	%
Zeer goed	30,4
Goed	56,5
Matig	13,0
Slecht	-
Zeer slecht	-

De samenwerking met ROC's verloopt in ruim de helft van de projecten goed en in bijna eenderde van de projecten zelfs zeer goed. In een klein aantal projecten is de samenwerking matig.

4.6 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is de volgende vraag gesteld:

Waaruit blijkt de samenwerking van de vmbo- scholen met het ROC?

Uit de consulenteninterviews is vaak naar voren gekomen, dat er geen samenwerking is met het ROC specifiek binnen het impulsproject, maar wel in allerlei andere verbanden, bijvoorbeeld aangestuurd door de gemeente. Soms zijn de mogelijkheden tot samenwerking wel onderzocht, maar kwam men tot de conclusie dat de verschillen te groot zijn. In een ander geval komt de samenwerking niet goed tot stand doordat de interne problemen van het ROC te groot zijn of door de grootschaligheid van het ROC. De samenwerking, ook waar die vrij intensief is, levert vaak nog weinig concreets voor leerlingen op. Voorbeelden van concrete opbrengsten zijn een niveau 1-opleiding in een gebouw dat gezamenlijk wordt gebruikt (vertrouwdheid voor leerlingen), vakinhoudelijke vernieuwing, een overdrachtsprotocol voor zorgleerlingen, een vrijstellingenregeling met inverdieneffecten op de niveaus 1 en 2. LWT en ICT vervullen nogal eens spilfunctie in de samenwerking. Meermaals wordt gewezen op het

verschil tussen vmbo- en ROC-leerlingen (en de andere benaderingswijze die dit vraagt).

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Voor de ene vmbo-school verloopt de samenwerking met het ROC via het lokale platform, voor de andere vmbo-school via het project Werkspoor. Hierin zitten verschillende werkgroepen: competenties, vakinhoudelijk overleg, zorgleerling, LWT. De samenwerking heeft voor leerlingen nog weinig concreets opgeleverd. Wel heeft één van de vmbo-scholen ook niveau 1 in het huis van het ROC (gezamenlijk gebruik van het gebouw), en dat vergemakkelijkt de doorstroom. Voor leerlingen betekent dit een vertrouwde omgeving met vertrouwde docenten.” In een ander impulsproject dat betrokken is bij Werkspoor worden al wel effecten op leerlingen gemeld. Bij verzorging zijn de vaardigheden bekeken, die nu worden geïmplementeerd in de vakken. Bij verzorging bleek dat de uitval o.a. werd veroorzaakt door het feit dat leerlingen te weinig zelfstandig konden leren. Men is nu effectief bezig dit in de lessen in te bouwen.”
- b. “Directe samenwerking met het ROC is er niet. Wel is onderzocht in hoeverre het ROC bij het project te betrekken is. De conclusie uit dat onderzoek was: niet doen. Het ROC heeft andere contacten en een ander volume als het gaat om stage. En de verschillen in de wijze van benadering bij de afdelingen van het ROC zijn erg groot. Voorlopig is afgesproken om elkaar vooral goed op de hoogte te houden, maar niet direct samen te werken. Er zijn nog geen effecten voor leerlingen merkbaar. Dit zal wel gaan gebeuren voor LWT. Men streeft erna het LWT en de vervolgopleiding (BBL) binnen hetzelfde bedrijf te houden.”
- c. “Samenwerking met het ROC vindt wel plaats, maar vanuit het koppeloverleg van de sectoren onder regie van de gemeente. Het overleg binnen de sector economie is onder invloed van LWT nog maar net gestart. Effecten zijn er nog niet, maar betrokkenheid van het ROC is er wel.”

- d. “Het ROC is ook betrokken bij het werkoverleg in kader van dit impulsproject. Bij één van de vmbo-scholen gaan 4^e jaars leerlingen 1 dag per week naar het ROC. Men vindt dit rijkelijk laat en zou dit liever b.v. bij PSO zien, maar het ROC is hiervan niet gecharmeerd. Men merkt wel dat er heel veel lijnen lopen, maar die zijn niet in het bijzonder aan dit project gekoppeld. De reden om uiteindelijk bij elkaar te gaan zitten was om ICT de school binnen te krijgen. Inmiddels liggen er veel meer contacten en komt er meer samenhang.”
- e. “Op het ROC heeft men ervaring met blokboeken en probleemgestuurd onderwijs (PGO). Ook een vmbo-BBL-er kan met PGO omgaan. Een tijd lang heeft er een uitwisseling van docenten plaatsgevonden tussen ROC en vmbo, maar daar is men op teruggekomen. De vmbo-leerling in de onderbouw vraagt een ander soort docent (à la een basisschoolleerkracht), veel meer pedagogisch bekwaam.”
- f. “Docenten zijn aan elkaar gekoppeld en bezoeken elkaar om zicht te krijgen op de competenties, waarbij ervan uit wordt gegaan dat elke klant uniek is. Algemene programmatische aansluiting en doorstroomprogramma's vindt men overbodig. Er wordt maatwerk verricht. Voor leerlingen zijn er daardoor meer mogelijkheden tot maatwerk. Dit wordt versterkt door de decentrale verantwoordelijkheid voor onderwijs. Het ROC heeft inmiddels 6 accountmanagers ingezet. Vroeger kreeg de vmbo-school te horen dat als er geen 20 leerlingen voor de opleiding waren, de opleiding niet werd aangeboden. Leerlingen werden dan doorverwezen naar een ander ROC. Nu worden die leerlingen toch bediend.”
- g. “De samenwerking met het ROC is nog teveel verkennend. Docenten op sectorniveau komen 4x per jaar bijeen. De regionale stuurgroep voor de schoolleiding komt ook 4x per jaar bijeen. Positief is dat er vanuit het ROC nu meer initiatieven komen. Het heeft nog geen betere doorstroomprofielen of een betere aansluiting opgeleverd; wel een betere overdracht van leerlingen en een betere voorlichting (ze draaien een dag mee). Een knelpunt is de grote organisatie van het ROC. In het begin was de aanpak te grootschalig en te weinig concreet. Er was een onvoldoende sterke aansturing.”

- h. “Samenwerking vindt plaats door middel van 1:1 trajecten, d.w.z. alle vmbo-scholen in de stad hebben de opdracht voor één of meer afdelingen de afstemming met de ROC's uit te werken en deze vervolgens op basis van eerder aangegaan commitment over te dragen aan de overige scholen. De leerlingen hebben een excursie gehad in een leslokaal waar negen nieuwe werkplekken waren ingericht en waar twee docenten 20 leerlingen begeleiden, overigens met bekostiging van een onderwijsassistent uit een ander project.”

4.7 Projectorganisatie

Interne projectorganisatie

Hoe is de interne projectorganisatie ingericht?

Meerdere keuzes waren mogelijk.

Tabel 4.7 Inrichting interne projectorganisatie (N=73)

Projectorganisatie	Van toepassing %
Stuurgroep	69,9
Projectleider	68,5
Projectteam	49,3
Werkgroep(en)	76,7
Contactpersoon	21,9
Anders	13,7

Ruim driekwart van de projecten kent één of meer werkgroepen. Tweederde kent een stuurgroep. Nog eens tweederde kent een projectleider. Circa de helft kent een projectteam en een aantal projecten heeft een contactpersoon. Bij sommige projecten is sprake van aanvullende elementen van de interne projectorganisatie, zoals:

- een resonansgroep of klankbordgroep;
- een vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven;
- het bestuur van de stichting;

Een impuls voor het vmbo

- een beleidsvoorbereidende commissie inzake de implementatie van het vmbo;
- een bouwgroep.

Vaak wordt bij de open vraag in de enquête een toelichting gegeven op de structuren, die binnen de interne projectorganisatie bestaan. Bijvoorbeeld:

- de stuurgroep bestaat uit een schoolleider van iedere deelnemende school;
- de projectleider is voorzitter van alle werkgroepen;
- de werkgroep bestaat uit de betrokken vakgroepen;
- per school is er een projectleider en die projectleiders hebben samen overleg;
- de stuurgroep bestaat uit het management van de deelnemende vmbo-scholen, het ROC en de projectmanager van de 'Lerende regio';
- er is een gezamenlijke projectleider voor beide scholen;
- de projectleider en het projectteam hebben de kar getrokken;
- de stagebegeleider is belast met de projectleiding; het projectteam bestaat uit twee uitvoerende leerkrachten;
- voor elke afdeling is per school één docent lid van een werkgroep (3 werkgroepen);
- een stagewerkgroep;
- drie docententeams;
- een WPS-team.

Algemene projectorganisatie

Hoe verloopt de algemene projectorganisatie?

Tabel 4.8 Verloop algemene projectorganisatie (N= 66)

Verloop projectorganisatie	%
Zeer goed	6,1
Goed	84,8
Matig	9,1
Slecht	-
Zeer slecht	-

In het merendeel van de projecten wordt het verloop van de projectorganisatie als goed gekwalificeerd. Een klein deel vindt het verloop zeer goed, een klein deel vindt het matig, maar niemand vindt het (zeer) slecht.

Interne communicatie

Hoe vindt binnen het project de interne communicatie plaats? (meerdere keuzes waren mogelijk)

Tabel 4.9 Interne communicatie (N=73)

Interne communicatie	%
Periodiek overleg met de projectmedewerkers	89,0
Schriftelijke rapportage naar de projectmedewerkers	47,9
Periodiek overleg met de opdrachtgever (management)	57,5
Schriftelijke rapportage naar de opdrachtgever (management)	37,0
Nieuwsbrief	28,8
Intranet	4,1
Anders	20,5

Een impuls voor het vmbo

In vrijwel alle projecten krijgt de interne communicatie vorm door middel van een periodiek overleg met de projectmedewerkers. Ook wordt in bijna de helft van de projecten schriftelijk gerapporteerd aan de projectmedewerkers.

In meer dan de helft van de projecten vindt overleg plaats met de opdrachtgever (management). Dat is dus in lang niet alle projecten het geval, maar daarnaast wordt in ongeveer eenderde van de projecten schriftelijk gerapporteerd aan de opdrachtgever (management). In die gevallen, waarin alleen schriftelijk wordt gerapporteerd, staat de opdrachtgever (management) waarschijnlijk iets meer op afstand van het project. Het kan zijn dat 'opdrachtgever' hier geïnterpreteerd is als 'financier' en dan ligt direct overleg misschien ook niet zo voor de hand.

Daarnaast verschijnt er in ongeveer eenderde van de projecten een nieuwsbrief. Tenslotte heeft een vijfde van de projecten ook nog een andere manier van intern communiceren.

Hier wordt bijvoorbeeld genoemd:

- Een periodiek overleg met een resonansgroep of klankbordgroep;
- Een presentatie of conferentie voor alle interne betrokkenen;
- Via de ICT-coördinatoren;
- Via een eindrapportage of via een halfjaarlijkse rapportage aan het samenwerkingsverband van scholen;
- Vertegenwoordigers van de stuurgroep en de werkgroepen leiden de communicatie in de school; plenair werkgroepenoverleg;
- Er wordt gebruik gemaakt van de eigen communicatiekanalen; personeelsvergaderingen;
- Het projectteam komt wekelijks bij elkaar.

4.8 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is de vraag gesteld:

Hoe heeft u de communicatie naar de rest van de achterban (andere docenten bijvoorbeeld) geregeld? Op welke manier blijkt dat niet-direct betrokkenen inhoudelijk op de hoogte zijn van dit project?

De communicatie naar de achterban is in het ene project duidelijk meer gestructureerd ter hand genomen, dan in het andere. Soms is de reden simpelweg, dat de projectaanvraag niet in communicatie naar de achterban voorziet; soms wil men niet te vroeg communiceren over zaken, die nog niet uitontwikkeld zijn.

In enkele scholen dreigt 'Impuls' daardoor een wat geïsoleerd leven te leiden, zeker als het gaat om de communicatie met de avo-docenten. In de meeste projecten komt er echter op zijn minst een nieuwsbrief uit. Daarnaast wordt melding gemaakt van afdelingsvergaderingen, vakgroepoverleg en mentoroverleg, waar informatie wordt uitgewisseld. Stagebegeleiding en studiedagen blijken goede manieren om alle docenten bij het project te betrekken. Ook is er wel een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd voor vmbo- en ROC-docenten. Communicatie krijgt voorts gestalte door een aparte website of presentatie over het project.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. "De docenten, behalve die van de betrokken afdelingen, zijn niet op de hoogte. Het leeft niet echt."
- b. "De communicatie wordt 'vanzelf' geregeld door de stuurgroepvergaderingen. Via de coördinatoren en de nieuwsbrief zakt het verder de organisatie in."
- c. "Het impulsproject leeft echt bij docenten, omdat er extra middelen binnenkomen, lokalen worden verbouwd e.d. Men is zich ervan bewust dat dit aan impuls te danken is. Er wordt enigszins gekeken naar de integratie van het avo in beroepsgerichte programma's d.m.v. praktische opdrachten, maar de samenhang tussen vakken is moeilijk te realiseren."
- d. "De communicatie naar docenten toe is tot nu toe gering. Er komt binnenkort een presentatie van de map voor bedrijven en de website. Bij de implementatie worden docenten nauw betrokken, omdat alle docenten verantwoordelijk worden voor de begeleiding van de leerlingen bij stage."
- e. "In de startfase van het project was de interne communicatie niet goed. Dat leidde ook tot het probleem, dat docenten niet goed wisten waarom ze hun

stagebestanden af moesten staan. De communicatie naar bedrijven toe is erg goed; alle informatie vanuit de scholen naar bedrijven is gestroomlijnd. Communicatie zal versterkt worden door een website, die binnenkort gepresenteerd wordt. Op deze site is alle informatie te vinden, voor bedrijven, maar ook voor de leerlingen, zoals de databank, waar leerlingen en scholen ook zelf in kunnen gaan zoeken.”

- f. “De communicatie naar de achterban gebeurt nog onvoldoende: wel op afdelingsniveau, via de afdelingsvergaderingen. De communicatie wordt een actiepunt.”
- g. “Er is regelmatig overleg tussen de werkgroepen. Het team van de ene vmbo-school wordt via de postvakken geïnformeerd. Op mentorniveau vindt het meeste overleg plaats.”
- h. “Er is een bijeenkomst geweest, die is bijgewoond door alle docenten van het vmbo en ROC. De terugkoppeling naar het eigen instituut vindt plaats naar de sectie via het lid van de werkgroep. Aan het eind van de projectperiode zal er een implementatieplan liggen.”
- i. “Op de ene vmbo-school is er een nieuwsbrief voor ouders/leerlingen/docenten. Op de andere vmbo-school is de communicatie minder. Men wil pas communiceren, als men iets heeft.”
- j. “Er is periodiek overleg met de stuurgroep. De nieuwsbrief wordt gebruikt om de docenten op de hoogte te brengen. Hoe de communicatie schoolbreed kan worden doorgevoerd, met name naar avo-docenten, is nog niet uitgewerkt. Een interne studiedag, waarbij de docenten bij elkaar colleges/lessen kunnen volgen, is heel succesvol.”

4.9 Expertise

Maakt men voor de uitvoering van het project gebruik van externe expertise en/of ondersteuning?

Tabel 4.10 Gebruik van expertise (N=72)

Expertise	%
Ja	69,4
Nee	30,6

In ruim tweederde van de projecten wordt voor de uitvoering gebruik gemaakt van externe expertise en/of ondersteuning. In bijna eenderde van de projecten gebeurt dat niet.

Indien er gebruik gemaakt wordt van externe expertise en/of ondersteuning, in hoeverre is men dan tevreden over deze diensten?

Tabel 4.11 Tevredenheid over expertise/ondersteuning (N= 47)

Tevredenheid	%
Zeer tevreden	40,4
Tevreden	55,3
Matig tevreden	4,3
Ontevreden	-
Zeer ontevreden	-

In ruim de helft van de projecten, waarin men gebruik maakt van externe expertise en/of ondersteuning, is men daarover tevreden. Tweevijfde is daarover zelfs zeer tevreden. Niemand is (zeer) ontevreden.

Een impuls voor het vmbo

Behoeftte aan externe expertise

Is er ten aanzien van de projectorganisatie behoefte aan externe expertise?

Tabel 4.12 Behoeftte aan externe expertise (N=71)

Behoeftte	%
Ja	23,9
Nee	76,1

In driekwart van de projecten ervaart men geen behoefte aan externe expertise ten aanzien van de projectorganisatie; in een kwart ervaart men die behoefte wel.

Uit een open vraag in de enquête blijkt, dat er behoefte bestaat aan externe expertise op onder andere de volgende gebieden:

- Voor de procesbegeleiding; om draagvlak te creëren; het tijdpad te bewaken en de informatie-overdracht te structureren; voor de implementatie in de laatste fase;
- Voor de inrichting van een andere projectstructuur;
- Uitgevers en architecten;
- Bij het opzetten van docentenstages;
- Voor de inrichting van de werkplekkenstructuur.

4.10 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews is de vraag gesteld:

Heeft u externe ondersteuning ingehuurd? Wie? Wat voor ondersteuning?

Externe ondersteuning is ingehuurd bij de instellingen, die vallen onder de Wet SLOA, zoals het APS, het KPC, CINOP en de SLO. Verder valt op, dat er ook diverse Kenniscentra Beroepsonderwijs-Bedrijfsleven bij betrokken zijn, zoals het

Innovam, SVH, OVDB, KC Handel en Ecabo. Voorts verlenen diverse particuliere bureaus externe ondersteuning. Ook hogescholen spelen zo nu en dan een rol.

Externe ondersteuning wordt onder andere geboden bij het opzetten van een regionale stagebank, bij de werving van stage-adressen, bij leerwerktrajecten, bij contacten met bedrijven, bij een quick scan, bij de procesbegeleiding, bij het schrijven van het projectplan of de tussenrapportage, bij de secretariële en inhoudelijke ondersteuning en bij de scholing van docenten.

Regelmatig ontvangen projecten externe ondersteuning van meer dan één organisatie.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. “Het bureau ROB (Delft) bouwt de regionale databank en zorgt dat die op internet komt te staan. Het legt contacten met de bedrijven en doet onderzoek. Zijn expertise op dit gebied is erg groot.”
- b. “Het APS zorgt voor externe ondersteuning op het gebied van leerwerktrajecten en biedt vakinhoudelijke ondersteuning. Het platform metaal voert een externe analyse en een kwaliteitsscan uit (lokaalinrichting e.d.)”
- c. “Het AOB Dordrecht ondersteunt door middel van een projectleider en onderhoudt de contacten met de bedrijven en het ROC. Het onderzoek bij het ROC is uitgevoerd door bureau Prospectief (dat ook betrokken is bij de opzet van het Leerpark).”
- d. “De externe ondersteuning gaat via de Kenniscentra, een organisatiebureau en een PR-bureau”.
- e. “Er bestaat een flexibel contract met Innovam. De invloed van Innovam op het onderwijs is nog erg groot (via de externe legitimering). De ondersteuning is nog maar pas ingezet; die kan verbeteren.”
- f. “Bij het bureau BMC en het AOB zijn expertise ingehuurd. Men heeft iemand nodig voor de reflectie, het spiegelen en om je actief (op de rail) te houden; dus vooral als procesbegeleider, maar ook inhoudelijk.”
- g. “Er wordt externe ondersteuning ingehuurd bij de KPC Groep voor de secre-

tariële en inhoudelijke ondersteuning en bij de Stichting Educatie en Arbeid voor de scholing van docenten.”

- h. “Er is geen externe ondersteuning ingehuurd, maar voor zorg en welzijn is er wel een prima ondersteuning door het OVDB. Zij ondersteunen in het organiseren van een manifestatie voor onderwijs en zorginstellingen.”
- i. “Ecabo en KC Handel bieden externe ondersteuning en zijn ook in breder verband ingezet, t.b.v. het stageboek, de werving van stage-adressen enz. De ambitie bij deze instanties gaat soms verder dan waar scholen al aan toe zijn. Een topic is ook de ‘doorlopende leerlijnen’. Toch hebben zij een goede inbreng, bijvoorbeeld als het gaat om de inpassing in de portfolio.”
- j. “Een extern bureau coördineert de deelprojecten in het samenwerkingsverband van scholen. Ook het secretariaat is daar ondergebracht. Een knelpunt is dat er veel kosten in de overhead gaan zitten.”

4.11 Planning

Hoe verloopt het project ten opzichte van de planning?

Tabel 4.13 Verloop project ten opzichte van de planning (N= 68)

Verloop project	%
Het project verloopt volgens planning	51,5
Het project zal minder dan 1 maand vertraging oplopen	1,5
Het project zal tussen 1 en 3 maanden vertraging oplopen	13,2
Het project zal tussen 4 en 6 maanden vertraging oplopen	10,3
Het project zal meer dan 6 maanden vertraging oplopen	4,4
De omvang van de opgelopen vertraging is nog onbekend	19,1

De helft van de projecten verloopt volgens planning; de andere helft heeft vertraging opgelopen. Het gaat om minder dan 1 maand tot meer dan 6 maanden vertraging. Voor een vijfde deel van de projecten is de omvang van de opgelopen vertraging nog onbekend.

Oorzaken vertraging

Indien er vertraging is opgetreden, wat zijn hiervan dan de oorzaken?

Tabel 4.14 Oorzaken van vertraging (N= 26).

Oorzaken vertraging	%
Gebrek aan voldoende capaciteit (inzetbare fte)	19,2
Projectorganisatorische redenen	3,8
Vertraging bij de levering van goederen	7,7
Het niet nakomen van de inspanningsverplichtingen van één of meer van de partners	-
Anders	69,2

In een vijfde van de projecten is het gebrek aan capaciteit (inzetbare fte) de oorzaak van de opgelopen vertraging. Projectorganisatorische redenen en vertraging bij de levering van goederen worden ook wel als oorzaken genoemd. In ruim tweederde van de projecten is de vertraging echter te wijten aan een andere oorzaak.

Veel genoemde oorzaken zijn hierbij:

- De trage start van het project (o.a. doordat het geld te laat werd ontvangen; door onbekendheid van de mensen met de onderwijsvernieuwing; door de link met het bedrijfsleven; door landelijke ontwikkelingen);
- Personele zaken (o.a. ziekte van een betrokken docent; wisseling in het docententeam; een open vacature; een gebrek aan capaciteit en werkdruk);
- Nieuwbouwplannen; verbouw van de school;
- Interne problemen (o.a. integratie theorie-praktijk en avo; implementatie binnen afdelingen; uitstel fusie)
- Te hoog gestelde doelen en een ambitieuze aanpak; men heeft zich een langere termijn gesteld.

Een belangrijke reden voor de trage start was dat scholen in januari 2002 de beschikking ontvingen, maar pas met ingang van augustus 2002 - het nieuwe schooljaar – de formatie voor het project konden vrijmaken en inroosteren. De echte start vond daarom veelal enkele maanden later plaats.

Een impuls voor het vmbo

5 Eindproducten

5.1 Realisatie eindproducten

In het projectplan (zie project-informatieformulier) is een aantal meetbare eindproducten geformuleerd.

Worden alle in het projectplan genoemde producten gerealiseerd?

Tabel 5.1 Realisatie eindproducten (N= 65)

Realisatie eindproducten	%
Ja	78,5
Nee	21,5

In viervijfde van de projecten worden de in het projectplan genoemde producten volgens de respondenten daadwerkelijk gerealiseerd; in de resterende projecten is dat niet het geval.

Bij een open vraag in de enquête worden onder meer de volgende eindproducten genoemd, die niet (geheel) worden gerealiseerd:

- Andere vormen van multimedia; simulatie; integratie ICT;
- Werkveldoriëntatie door alle docenten;
- Leerwerkplaatsen voor praktijkonderwijs; de werkplekkenstructuur; verwendag bejaarden; realisatie kinderdagverblijf; relatie onderwijs-arbeid;
- Gezamenlijke databank; regionale stagecoördinatiepunten;
- Aansluiting vmbo-ROC; 10% minder schoolverlaters, maatwerk voor leerlingen;
- Integratie avo.

Een impuls voor het vmbo

Als reden voor het niet kunnen realiseren van een eindproduct wordt in de enquête meestal aangegeven, dat de ontwikkeling meer tijd nodig heeft. Specifieke redenen voor het niet kunnen realiseren van het eindproduct zijn, zoals:

- De realisatie van een kinderdagverblijf stuitte op weerstanden van de gemeente;
- Wat betreft de aansluiting tussen het vmbo en het ROC verschilt de manier van werken;
- Wat betreft de integratie avo duurt de cultuuromslag lang;
- Bij het bouwen van een kas heeft de verwerving van de grond vertraging opgelopen;
- Werkveldsimulatie en verdere integratie van ICT zijn nog niet gerealiseerd, omdat men in afwachting is van nieuwbouw.
- Bij het plan om een politieopleiding vorm te geven, kwam er geen reactie van de partner.
- De totale uitwerking van de werkplekkenstructuur wordt niet gerealiseerd, omdat de landelijke ontwikkelingen traag verlopen.
- De hoeveelheid leerwerktrajecten wordt niet gerealiseerd, omdat het aantal te hoog is ingeschat.
- De beoogde hoge mate van deskundigheid bij docenten is nog niet bereikt, omdat het scholingstraject nog loopt.

Via een open vraag in de enquête is gevraagd welke eindproducten opgeleverd worden.

Als eindproducten in de sfeer van de *randvoorwaarden* worden genoemd:

1. Voorlichting

Nieuwsbrief, Website, Info map, rapporten sectorwerkgroepen, brochure, symposium, gezamenlijke PR-folders; PR-campagne relatie vmbo-bedrijfsleven; expowand; deelname bedrijfsleven aan presentatie op school.

2. Stagebeleid

Stagebemiddelingsplan, stageplan; stagebank; overzicht stageplaatsen; stageovereenkomst; advies over de inrichting van het onderwijs m.b.t. stages; overzicht leerwerktrajecten met vakinrichtingen en contactpersonen; WPS-beleid; branche-erkende certificering; inrichten database met bedrijfscontacten, projecten en begeleiding; standaard LWT-contract voor de regio; beroepsprofielen stagebedrijven; vmbo-bedrijvenbank; reglement Arbo-veiligheid

3. Implementatieplan

Plan van aanpak per school; evaluatierapport; model voor overdraagbaarheid.

4. Gebouw en inventaris

Aanpassing leslokalen; kas en inrichting; lokaalinrichtingen voor WPS; nieuwbouw in relatie tot het onderwijsaanbod; advies inrichting vernieuwende leeromgeving; upgrading lokaal.

5. Samenwerking tussen vmbo-scholen

Presentatie van andere scholen met een TL-afdeling.

6. Samenwerking vmbo-ROC

Afspraken over programma's met het ROC; afspraken met ROC en zorginstellingen i.v.m. een mogelijk vervolgtraject; rapportage vmbo – ROC.

7. Samenwerking school-bedrijven

Uitwisselingsafpraak school-bedrijven; draaiboek uitwisseling kennis onderwijs-bedrijfsleven; convenant; organisatie gastlessen; format voor gastlessen

Bedrijfsstage en nascholing docenten; logboek docentenstage; toolbox docenten t.b.v. stage; vragenformulieren bedrijven – docenten.

Een impuls voor het vmbo

Als eindproducten in de sfeer van het *onderwijs* worden genoemd:

1. Voorlichting aan leerlingen:

Open dag presentatie, studiewijzers; opleidingsboek, video.

2. Stages/Leerwerkplekken

Stageboek; Protocol elektro; herkenbaar stagelogboek; stage-afspraken; visie op stages in het vmbo; stagehandleiding voor docenten; langere stage; handleiding voor een sectorwerkstuk in het kader van de stage; opdrachtenboek stage voor leerlingen; stagebezoek klas 3 en 4; stageplekken; handboek meeloopdagen; organisatie buitenschoolse projecten; minionderneming; concreet aantal leerwerkplaatsen (40); vergroting aantal stageplaatsen; handreiking buitenschoolse werkplekken; werkveldoriëntatie; WPS; draaiboek LWT; drie buitenschoolse werkstukken; twee avonden restaurant per week met leerlingen van het vmbo en mbo gezamenlijk; concrete bemiddeling van leerlingen naar arbeid.

3. Programma

Programma voor PSO-2^e leerjaar, onderwijsplannen; blokboeken culturele en kunstzinnige vorming, curriculum voor vmbo-2; aangepaste lesstof; onderwijskundig model; programma voor PSO zorginstellingen; afspraken over lessen m.b.t. de integratie avo.

4. Didactiek

Flexibele set projectopdrachten; cd-rom praktijkopdrachten; criteria simulaties; invoering van ICT; instructiekaarten; keuzekaart ten behoeve van determinatie; lesmateriaal zelfwerkzaamheid; blokboek leervaardigheden; lesbrieven; multimediale vorm t.b.v. diverse schoolontwikkelingen.

5. Toetsing en afsluiting

Portfolio, soms digitaal (cd-rom); profiel competentie – zoeker; toetsingsboek; Programma's van Toetsing en Afsluiting (PTA) voor ICT; certificaten in het kader van

portfolio; overzicht benodigde competenties; bouwstenen PvE (Programma van Eïsen); formulier behaalde eindexamen school - bedrijfsleven

6. Aansluiting

Naadloze doorstroming van leerlingen, overeenkomst met ROC; programmatische aansluiting; doorstroomprofielen; lijst met doorstroomcriteria; 4 formats voor de beroepskolom; doorstroomafspraken.

Sommige eindproducten zijn intussen gereed gekomen. Veel van de genoemde eindproducten zullen, naar schatting van de respondenten, worden opgeleverd in 2003. Echter, ook langere termijnen worden genoemd, zoals:

2004: In die gevallen gaat het om eindproducten als de implementatie van een stagebeleid, de naadloze doorstroming van leerlingen tussen vmbo en ROC, een logboek voor docentenstages; het gebruik van een vmbo-bedrijvenbank.

2005: Het betreft hier nieuwbouw in relatie tot het onderwijsaanbod.

Ook wordt wel eens gesteld dat het eindproduct wel zichtbaar is in de school, maar niet overdraagbaar.

Gevraagd is in welke vorm (diskette, cd-rom, video, papier) deze producten beschikbaar komen.

Eindproducten komen vaak schriftelijk in de vorm van papier (nota, map, boek, rapport, folder etc.) beschikbaar. Voorts ook wel digitaal via een cd-rom, website, een Powerpoint presentatie, e-mail, diskette, diverse media en video. Ook zijn diploma, verbouwing of practicum als vorm genoemd.

5.2 Impressies uit de consulenteninterviews

Uit de consulenteninterviews komen de volgende voorbeelden naar voren van meetbare resultaten volgens het projectplan.

Meetbare resultaten in het projectplan hebben onder meer te maken met:

Een impuls voor het vmbo

- a. De randvoorwaarden:
 - Structureel contact met de bedrijven en de instellingen; samenwerkingsovereenkomsten;
 - Docentstages; nascholing docenten;
 - Inrichting van lokalen en werkplekken; computers en inventaris;
 - Inzetten van gastdocenten; betrokkenheid van bedrijven en instellingen bij o.a. lesprogramma's en inrichting van de praktijkruimte.

- b. Het onderwijs:
 - Vernieuwde opzet van het programma, nieuw lesmateriaal, opdrachten voor zelfwerkzaamheid, ICT geïntegreerd; WPS gericht op bedrijfssimulaties;
 - Doorlopende trajecten vmbo-mbo; warme overdracht van leerlingen.
 - Uitbreiden en intensiveren van praktijkstageplaatsen in bedrijven en instellingen; uitwisseling leerlinggegevens tussen leerwerkplaats en school.

De resultaten zijn in meer of mindere mate bereikt. Respondenten merken overigens op dat niet alle positieve opbrengsten van het impulsproject uit te drukken zijn in meetbare producten.

Enkele voorbeelden van meetbare resultaten volgens het projectplan.

a.- *“Twee combilokalen elektrotechniek*

- *nieuw lesmateriaal metaal- en elektrotechniek*
- *computers en andere inventaris voor metaal en elektrotechniek*
- *verbouwing werkplekken metaaltechniek*
- *2 maal per jaar uitwisseling van kennis met de projectpartners (scholen en bedrijven) voor metaal en elektro*
- *uitbouwen bedrijfsstages*
- *structureel inzetten van gastdocenten*
- *2 maal per jaar docenten bijscholen in samenwerking met de projectpartners*

De eerste vier producten zijn gerealiseerd.”

b. - *“het uitbreiden en intensiveren van de praktijkstageplaatsen tot voorbereidende stages in klas 3 en 14-daagse stages in klas 4 vmbo (om het beroepsbeeld helder te maken).*

- *een volledig vernieuwde opzet van het programma, de huisvesting en de inrichting van het vmbo (Dit is wel uiteindelijk de bedoeling, maar ligt ook nog redelijk ver in het verschiet).*
- *map per programma met praktijk zelfwerkzaamheidsopdrachten per werkplek (Dit is allemaal in ontwikkeling, maar er is nog niet echt een map per afdeling).*
- *ICT-component in elk programma volledig geïntegreerd*
- *leerlinggegevens worden vastgelegd in een leerlingvolgsysteem en teruggekoppeld naar leerwerkplaats en school (Dit duurt langer dan de duur van het project).*
- *structureel en multilateraal contact met de bedrijven en de instellingen*
- *medewerkers uit het bedrijfsleven betrekken bij het geven van onderwijs en docenten betrekken bij voor hun onderwijs relevante, moderne werkprocessen*
- *een zodanig adoptiesysteem, dat elke leerling een maal in de maand terug-*

gaat naar zijn stagebedrijf, zodat het beroepsbeeld kan beklijven (Hierover zijn voorlopig op kleine schaal afspraken gemaakt. De bedrijven hebben het idee dat dit zou kunnen werken; dat zal echter in de praktijk moeten blijken).

- het realiseren van 12 leerwerkplaatsen.

Bovenstaande producten worden nog niet allemaal bereikt. Eén van de belangrijkste resultaten van het project is dat docenten nu ook buiten de grenzen van hun lokaal kijken; dit draagt ook bij aan een breed draagvlak. Dit is echter geen meetbaar product. De keuzebewustheid van leerlingen is wel iets meer te kwantificeren. Men kan nu 3^e jaars leerlingen vragen op welke basis zij hebben gekozen en de antwoorden vergelijken met de leerlingen van volgend jaar, die het uitgebreide PSO-programma hebben doorlopen.”

- c. - *“Een bedrijvennetwerk, waarin jaarlijks 400 leerlingen een stageplaats vinden, waar zij zich kunnen oriënteren op het beroep en op een juiste beroepshouding (Dit heeft gestalte gekregen in de vorm van een databank).*
- Het netwerk komt geregeld bij elkaar en houdt elkaar op de hoogte van relevante ontwikkelingen, die de integratie van theorie en praktijk ten goede komen. Het netwerk denkt mee over de inrichting van binnenschools en buitenschools leren en faciliteert daar waar nodig. (Dit gebeurt via het koppeloverleg onder regie van de gemeente).*
- Docenten zijn vaardig in het werven van stageplaatsen (Deze opbrengst is vervallen en wordt nu gedaan door een regionaal bureau).*
- Docenten lopen jaarlijks stage in bedrijven en medewerkers van bedrijven verzorgen jaarlijks gastlessen op school (Dit komt op beide scholen voor, maar niet zozeer onder de noemer van dit project).*
- Stages zijn goed georganiseerd: er zijn voldoende kwalitatieve stageplekken, die volgens een vast stramien worden georganiseerd (Dit is gerealiseerd!)*
- Leerlingen worden voldoende begeleid tijdens hun stages door een schoolmentor en een bedrijfsmentor (Dit is gerealiseerd!)*
- De regionale bedrijven krijgen gekwalificeerde leerlingen die zich in de beroepspraktijk uitstekend kunnen handhaven (Dit is nog moeilijk te bepalen,*

- omdat het project daarvoor nog te kort duurt; de eerste groep leerlingen gaat dit jaar op stage. In de toekomst is het wellicht ook niet te bepalen).
- d. - *“Doorlopende trajecten vmbo-mbo: één leerplan per branche* (Dit is reeds gerealiseerd)
- *Stages over en weer van docenten vmbo-mbo: 100 docentenstages* (Dat staat voor dit jaar op de rol)
 - *Per branche een uitgewerkt plan in samenhang met voorstellen voor programmatische aansluiting* (Dit is reeds gerealiseerd)
 - *Gemeenschappelijke coördinatie van vmbo-mbo activiteiten: per school één functionaris en per branche/sector één kernteam* (Dit is nog niet gerealiseerd)
 - *Warme overdracht (schakelstation): per branche 100% leerlingen die overstappen* (Dit is nog niet gerealiseerd)
 - *Platforms voor een gemeenschappelijke inrichting en onderhoud van de praktijkcomponent: één platform per branche en per branche één themabijeenkomst per jaar voor bedrijven* (Dit is nog niet gerealiseerd)
 - *Acquisitie van leerwerkplekken/bedrijven: 50 leerwerkplekken per branche* (Dit is nog niet gerealiseerd, er is inmiddels wel een stagefolder verschenen).
 - *Goed relatiebeheer van de contacten met bedrijven: één protocol per branche* (Dit is nog niet gerealiseerd).
- e.- *“Een blauwdruk ontwikkelen van één opleidingstraject in de afdeling Administratie van de sector Economie van leerjaar 3 vmbo tot en met de beroepskwalificatie op de niveaus 2, 3 en 4 in BOL of BBL, waarbij geen sprake is van overstap/intake, maar van een doorlopende leerlijn op een andere locatie.*
- *Een model van aanpak, afgeleid van de aanpak in de afdeling administratie, dat overdraagbaar is op andere sectoren* (Uit de tijdsfasering blijkt dat dit in december gerealiseerd is: een doorlopend curriculum, het opbouwen van een portfolio, het inweven van het praktijkleren en de overdracht door de modelconstructiegroep.

5.3 Realisatie andere producten

Zijn of worden er naast de in het projectplan beschreven eindproducten nog andere producten/opbrengsten gerealiseerd?

Tabel 5.2 Realisatie andere producten (N= 69)

Realisatie andere producten	%
Ja	63,8
Nee	36,2

In ongeveer tweederde van de projecten worden er naast de in het projectplan beschreven eindproducten nog andere producten/opbrengsten gerealiseerd; in de overige projecten is dat niet het geval.

Uit een open vraag in de enquête wordt duidelijk om welke extra producten of opbrengsten het bijvoorbeeld gaat.

In de sfeer van de randvoorwaarden worden genoemd:

- Contacten met extra bedrijven via het project; openingen naar aanpalende branches (o.a. ziekenhuizen en bejaardentehuizen);
- Samenwerking tussen school en bedrijven (model voor een netwerkorganisatie; bedrijfsinformatiefolder; docentenstage; cursus over veiligheid; helderheid voor bedrijfsleven);
- Intensievere samenwerking tussen beide vmbo-scholen; gezamenlijke scholing vmbo-docenten; netwerk voor docenten; collegiale intervisie;
- Netwerk tussen vmbo-scholen en ROC's; digitale samenwerking; stagebureau van het ROC gaat de stages in de zorg regelen;
- Website, ICT-ontwikkeling; cd-rom met formulieren;
- Integratie van avo en beroepsgerichte vakken; ervaringen met competentie-eisen en werkplekleren gaan andere groepen binnen de school beïnvloeden; stage voor avo-docenten op mbo/bedrijven en instellingen;
- Procesbeschrijvingen van het project;

- Implementatieplan ter borging van de voortgang na de projectperiode.

In de sfeer van het onderwijs worden genoemd:

- Onderwijsconcept voor het vmbo, waarin instellingen verantwoordelijkheid nemen voor een deel van de beroepsgerichte component; methodiek; meer praktijkgericht onderwijs; PSO; begeleiden buitenschools leren; competentieprofiel.
- Presentaties door mbo-leerlingen aan vmbo-leerlingen;
- Instroom assessment van de leerling; certificaten; elektronisch portfolio;
- Open dag presentatie door bedrijf;
- Totaal geïntegreerde opzet van een verticale beroepskolom (o.a. van een afdeling consumptieve techniek); programmavergelijkingen;
- Leerwerktrajecten; opzet van een dienstenbedrijf door leerlingen;
- Video van stages; studiewijzers; stageboek;
- Warme overdracht van leerlingen aan het ROC door de vmbo-decaan; pedagogisch-didactisch klimaat wordt bekeken met het oog op zorgleerlingen.

5.4 Overdraagbaarheid

Vinden de respondenten dat de bovengenoemde producten ook interessant zijn voor andere scholen en/of bedrijven?

Een impuls voor het vmbo

Tabel 5.3 Producten interessant voor andere scholen en/of bedrijven (N= 73)

Producten interessant	%
Nee	1,4
Weet niet	4,1
Ja, voor vmbo-scholen	87,7
Ja, voor ROC's	50,7
Ja, voor bedrijven	63,0
Ja, voor anderen	17,8

Het merendeel van de respondenten denkt dat de producten ook interessant zijn voor andere vmbo-scholen. Bijna tweederde vindt dat ook bedrijven iets zouden kunnen hebben aan de producten. Verder is de helft van mening dat de producten ook interessant zijn voor ROC's. Tenslotte denkt bijna een vijfde van de respondenten dat de producten ook voor andere dan bovengenoemde partijen interessant zijn.

Van de respondenten die aangegeven hebben dat de projectresultaten ook interessant zijn voor andere partijen (N= 67), is 94,0 procent bereid om deze resultaten in een groter verband te presenteren.

Op welke manier zou men de projectresultaten willen presenteren?

Tabel 5.4 Manier van presenteren projectresultaten (N= 21)

Manier van presenteren	%
Via een bijeenkomst	66,7
Via internet	4,8
Via een publicatie	4,8
Via Powerpoint	4,8
Via video	-
Anders	19,0

Tweederde van de respondenten zou de projectresultaten willen presenteren via een bijeenkomst. Daarnaast zijn er mensen die dat zouden willen doen via internet, een

Eindproducten

publicatie of Powerpoint. Een vijfde van de respondenten zou dit op een andere dan bovengenoemde manier willen doen.

Bijvoorbeeld via interviews, artikelen, een eindverslag, een cd-rom, vmbo-netwerken, workshops of een landelijke conferentie.

Een impuls voor het vmbo

6 Waardering

6.1 Waardering voor het project

Hoe waarderen respondenten het gehele project tot dusver?

Tabel 6.1 Waardering voor het project (N= 64)

Waardering	%
Zeer tevreden	18,8
Tevreden	67,2
Matig tevreden	14,1
Ontevreden	-
Zeer ontevreden	-

Tweederde van de respondenten is tevreden over het gehele project tot dusver. Een-vijfde is zelfs zeer tevreden. Daarnaast is er nog een kleine groep matig tevreden. Geen enkele respondent is (zeer) ontevreden.

6.2 Impressies uit de consulenteninterviews

In de consulenteninterviews zijn de volgende vragen gesteld:

- *Kunt u uw waardering voor het project toelichten?*
- *Op welke wijze kunnen de gesignaleerde knelpunten worden weggewerkt?*

Uit de interviews komt naar voren dat de waardering voor het impulsproject wisselend is. In veel projecten is men zeer enthousiast, vooral omdat de samenwerking met het bedrijfsleven, en ook met het ROC sterk is verbeterd. Dit is met name ten goede gekomen aan concrete zaken als de stages, de leerwerktrajecten en aan een beroepsgerichte en uitdagende leeromgeving.

Er zijn ook projecten waar men matig tevreden is. Als knelpunten noemt men daar het gebrek aan projectorganisatie, een gebrek aan betrokkenheid van de schoolleiding, een stoeve start van het project, een minder snel verlopend proces dan verwacht, het

Een impuls voor het vmbo

moeten loslaten van een deel van het projectplan, gebrek aan medewerking van de kant van een bedrijf, en tijdgebrek bij docenten. Het probleem van de personele inzet wordt trouwens in het algemeen als knelpunt gerapporteerd. Het probleem van het personeelstekort in bepaalde sectoren is een projectoverstijgend knelpunt. Ook wordt het begrippenkader wel eens onhelder genoemd, met name het onderscheid tussen werkplekkenstructuur, simulatie en leerwerkhuis.

De algemene indruk is dat scholen het impulsproject beschouwen als een belangrijke aanzet tot vernieuwing van het vmbo.

Geld wordt regelmatig als probleem genoemd, maar niet altijd. Dan stelt men dat het er nu om gaat een goede prioriteitstelling in thema's te bewerkstelligen. Gesteld wordt dat voortzetting van het impulsproject nodig zal zijn om de resultaten te laten beklijven, ook op de lange termijn. Er bestaat bezorgdheid over de periode na het project, omdat men vreest dat de centrale directie dan prioriteit zal geven aan inventaris en leermiddelen. Gewezen is op het voordeel van bekostiging via aparte projectgelden in plaats van via de lump sum. Dit biedt de mogelijkheid extra formatie in te zetten speciaal voor het impulsproject. Tenslotte is het gewenst dat de procedure van bekendmaken van projecten spoort met de planning van scholen als het gaat om de verdeling van niet-lesgevende taken over het personeel.

Enkele citaten uit de consulenteninterviews:

- a. "Men is over de gerealiseerde opbrengsten tevreden, maar het project aardt niet door een gebrek aan projectorganisatie, door een gebrek aan betrokkenheid (ook vanuit de schoolleiding) en door tijdgebrek bij docenten (want er gebeurt al teveel). De gesignaleerde knelpunten kunnen worden weggewerkt door betere, onderlinge contacten en een betere organisatie van het project. Dat moet prioriteit krijgen in de agenda."
- b. "Men is bijzonder te spreken over het project; men is erg enthousiast. Men heeft het gevoel dat het werkbaar is en er worden stappen vooruit gezet. Men is het meest trots op de samenwerking met de andere school en de bedrijven,

terwijl men elkaar tot voor kort eigenlijk niet kende. De belangen voor alle partijen zijn duidelijk en deze kunnen worden gerealiseerd met relatief weinig middelen.”

- c. “De waardering op dit moment is nog matig. De verwachting was dat men op dit moment verder zou zijn gekomen. Het project ging echter stroef van start. De verwachting is wel dat het verder goed zal gaan en dat er een bruikbaar resultaat uitkomt. Daarnaast blijft de personele inzet een probleem, wat erg moeilijk (of niet) op te lossen is.”
- d. “Beide scholen zijn enthousiast over de samenwerking. Deze loopt tussen beide scholen soepel en men wil er samen iets van maken. Men ligt op schema. Voortzetting van het impulsproject zal nodig zijn voor de werkzaamheden op de lange termijn. De keuze voor de opzet van dit project houdt in dat de eindproducten ook zullen worden ingevoerd.”
- e. “Beide scholen hebben het idee, dat ze door dit project prima samenwerken en door een gezamenlijke aanpak, de toegang naar het bedrijfsleven hebben verbeterd. Eén van de vmbo-scholen loopt wat langzamer, maar heeft toch het gevoel dat men er wel komt. Men wil ook voorkomen, dat de werkdruk bij het personeel te groot wordt en wil het project over een wat langere termijn uitsmeren. Het voordeel van projectgelden in plaats van een vergoeding via de lump sum, is dat zo’n impuls écht aanzet tot vernieuwing.”
- f. “De relatie tussen school en bedrijfsleven is sterk verbeterd. Het symposium is erg goed geslaagd. De contacten rondom stages krijgen een vervolg. Het vinden van LWT-werkplekken is goed verlopen. De scholen zijn tevreden over het feit, dat ze in de regio regelmatig in positieve zin de ‘pers halen’, maar ze realiseren zich ook dat het verbeteren van het imago een lange termijn kwestie is, waarbij de positie van de TL op één van de scholen een probleem is.”
- g. “Het geld van het impulsproject is op de formatie ingezet. Daarnaast zijn er lokalen ingericht. Er is flink geïnvesteerd in computers en etalagemateriaal. Men heeft meer menskracht nodig om de onderwijsvernieuwende elementen blijvend te laten landen! Als men ergens energie insteekt, moet men er wel van overtuigd zijn, dat het een verbetering is en dat men het wil implemente-

ren in de school.”

- h. “Het gaat nu echt over hele concrete zaken met alle partijen (didactisch en pedagogisch). De winst van het impulsproject is het bijeen brengen van het vmbo, ROC en het bedrijfsleven. Het is jammer, dat er altijd projecten moeten komen om een dergelijke opbrengst te realiseren. Eigenlijk zou dit regulier moeten kunnen. Werkdruk en versnippering van het gewone werk belemmeren dit helaas. Daarom moeten deze projecten wel worden gecontinueerd. Ze geven de noodzakelijke ruimte voor activiteiten. Anders komen de scholen er niet aan toe.”
- i. “Verder onderzoek is nodig als vervolg op een rapport over de mogelijkheden van niveau 2-leerlingen. Ook is overleg nodig over uitstel keuze, determinatie, portfolio in opbouw. De scholen vragen aandacht voor de gelijkwaardigheid van KBL, GL en TL. De voortzetting van de activiteiten na afsluiting van de project periode is in gevaar. Hier speelt duidelijk het probleem van projectfinanciering versus lump sum. Tot en met de onderwijsdirecteur vreest men een afbreukrisico, omdat de centrale directie prioriteit geeft aan inventaris, leermiddelen etc. Er wordt op gewezen dat het goed is als de centrale directie er dichtbij zit en als er een implementatieplan wordt gemaakt, waaruit de afbreukrisico’s blijken.”
- j. “Het verwachtingspatroon ten opzichte van het bedrijfsleven was niet positief, maar het tegendeel is gebleken. Er zijn goede en vele contacten opgebouwd. In het begin waren er 2 bedrijven, nu zijn het er 26 voor 75 leerlingen. Het interne bureau bedrijfscontacten en ook het Koninklijk Verbond Grafische Ondernemingen zijn stimulerend geweest. Het uitvoeren van het projectplan leverde gaandeweg andere inzichten op.”

7 Conclusies

7.1 Projectdoelstellingen

- De uitgangspunten van het impulsproject kunnen rekenen op een groot draagvlak.

De ‘Kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo’ heeft als doel de regionale samenwerking tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven of instellingen vorm te geven.

De uitgangspunten van het regionale impulsprogramma vmbo worden steeds door minstens de helft van de respondenten als belangrijk ervaren. De door OCenW gehanteerde uitgangspunten voor de regeling kunnen rekenen op een groot draagvlak bij de deelnemende scholen. Vooral het bevorderen van de samenwerking tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven wordt als uitgangspunt breed onderschreven.

- In een aantal projecten is een partnership onderwijs – bedrijfsleven gerealiseerd; dit is echter niet overal realiseerbaar.

De consulenteninterviews geven de indruk, dat er in een aantal projecten zeker sprake is van een partnership onderwijs-bedrijfsleven, in andere projecten is er wel sprake van samenwerking, maar is het begrip ‘partnership’ een te zware typering en tenslotte zijn er projecten waar de samenwerking met het bedrijf te wensen overlaat is.

In projecten die worden gekenmerkt door een partnership onderwijs-bedrijfsleven, is er soms een convenant met het bedrijfsleven afgesloten en is er een actieplan opgesteld. Convenanten worden wel afgesloten op regionaal niveau, waarna de scholen contact opnemen met de individuele bedrijven. Bedrijven worden betrokken bij de inrichting van de gebouwen en het curriculum en stellen ook vaak financiële middelen beschikbaar. Daarnaast is sprake van gastdocentschappen vanuit het bedrijfsleven en van docentenstages. Praktijkonderdelen en praktijkopdrachten worden door leerlingen

Een impuls voor het vmbo

in de bedrijven uitgevoerd (bijvoorbeeld als onderdeel van een WPS of LWT). Er is een stagebeleid en de relatie tussen binnen- en buitenschools leren is uitgewerkt. Soms vindt er een transfer plaats naar andere bedrijfstakken en ook zijn er wel Kenniscentra Beroepsonderwijs-Bedrijfsleven bij betrokken. Dergelijke voorbeelden van partnership, zouden kunnen dienen als ‘good practices’. Helaas is dit niet in alle projecten realiseerbaar gebleken.

- Integratie van theorie en praktijk vindt plaats binnen de beroepsgerichte vakken; avo-vakken worden er nog nauwelijks bij betrokken.

Er wordt gewerkt aan de integratie van theorie en praktijk, maar dit gebeurt met name nog binnen de beroepsgerichte vakken en de avo-docenten zijn hier niet of nauwelijks bij betrokken. Als oorzaken worden genoemd: weerstanden vanuit de avo-hoek, gebrek aan bemensing en traditionele gerichtheid van de avo-vakken. Wel bestaat de verwachting dat de werkplekkenstructuur de integratie van theorie en praktijk en het activerend leren zullen bevorderen.

- De beroepskolom staat binnen het impulsproject meestal niet op de agenda; afstemming met andere projecten is nodig.

Opvallend is dat scholen veelal te kennen geven, dat de beroepskolom binnen het impulsproject niet op de agenda staat, maar wel binnen een regionaal platform vmbo-ROC, of speciale aansluitingsprojecten. Afstemmen van allerlei projecten verdient dan ook de aandacht.

- De uitwisseling van mensen tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven krijgt vooral gestalte door docentenstages.

In de meeste projecten gaat het bij de uitwisseling vooral om docentenstages in de bedrijven. Docenten kijken dan in de keuken van een bedrijf en hopen zo hun vakmanschap te verbeteren. De leerwerktrajecten hebben hieraan een belangrijke

bijdrage geleverd. Docentenstages zijn soms lastig te organiseren door een personeelstekort of door tijdgebrek.

- In omgekeerde richting krijgt de uitwisseling tussen vmbo-scholen en bedrijfsleven gestalte door gastdocentschappen.

Gastdocentschappen vanuit het bedrijfsleven komen voor en ook bedrijfsleermeesters spelen wel een rol, bijvoorbeeld als mede-examinator. Ook signaleert men dat vmbo-scholen steeds meer mensen uit het bedrijfsleven aannemen.

- Imagoverbetering vmbo is geen doelstelling van het impulsproject.

Veel scholen vinden het verbeteren van het imago van het vmbo geen expliciete doelstelling van het impulsproject. Wel verbetert WPS het imago. Voorts wordt de positionering van de TL, wanneer die wordt gevoegd bij het vmbo, als erg belangrijk gezien voor het imago van het vmbo.

- Er bestaat een grote diversiteit aan projectdoelstellingen.

Uit de consulenteninterviews blijkt, dat wat betreft de eerste doelstellingen en de realisatie daarvan, opvalt dat er sprake is van een grote diversiteit aan doelstellingen. Sommige doelstellingen zijn geformuleerd op het niveau van de leerlingen, andere doelstellingen echter op het niveau van de samenwerking met de partners binnen het impulsproject of zelfs binnen de gehele regio. Ook de overige doelstellingen worden gekenmerkt door een grote diversiteit.

- In ruim de helft van de projecten is de eerste doelstelling volledig gerealiseerd of zal die volledig gerealiseerd gaan worden; scholen en bedrijven zitten nog midden in het ontwikkelingsproces.

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat de eerste doelstelling uit hun projectplan al volledig gerealiseerd is of volledig gerealiseerd zal gaan worden. Ook wat

Een impuls voor het vmbo

de overige doelstellingen betreft, antwoordt circa de helft van de respondenten dat deze volledig gerealiseerd zijn of volledig gerealiseerd zullen gaan worden. Sommige doelstellingen zijn volgens een klein deel van de respondenten niet gerealiseerd en zullen evenmin gerealiseerd gaan worden.

In die impulsprojecten, waar de realisatie is achtergebleven worden fusie, wachten op nieuwbouw, ziekte van de projectleider en te optimistisch geformuleerde doelstellingen, als oorzaken aangewezen. De belangrijkste conclusie op basis van de verzamelde informatie over de realisatie van de doelstellingen is, dat scholen en bedrijven in het impulsproject in het algemeen nog midden in het ontwikkelingsproces zitten.

7.2 Organisatie van het project

- De samenwerking tussen vmbo-scholen verloopt meestal (zeer) goed, maar is niet altijd intensief.

In bijna tweederde van de projecten wordt samengewerkt met één andere vmbo-school. Voor het overige is het beeld gevarieerd. In meer dan de helft van de projecten verloopt de samenwerking tussen de vmbo-scholen goed. In ruim eenderde van de projecten verloopt de samenwerking zelfs zeer goed.

De consulenteninterviews maken overigens wel duidelijk, dat er ook vmbo-scholen zijn die weinig samenwerken. Dit komt dan, doordat elke school een autonome ontwikkeling volgt, de prioriteitsstelling op elke school anders ligt of doordat er verschillen waren in de startsituatie. Daar staan impulsprojecten tegenover, waarin de samenwerking zeer intensief is en zeer goed verloopt, tot en met inhoud en uitvoering. Soms is er gekozen voor een constructie trekker-volgschool.

Knelpunten voor de samenwerking tussen vmbo-scholen zijn vooral de hoeveelheid aan projecten en de tijd die dat vraagt. Ook de overdraagbaarheid wordt wel als knelpunt genoemd, omdat er grote verschillen tussen afdelingen en sectoren bestaan. Een succesfactor lijkt te zijn, als er iemand is die de kar trekt, en als de projectleiders tevens schoolleiders zijn.

Conclusies

- De samenwerking van vmbo-scholen met bedrijven verloopt meestal (zeer) goed; in de helft van de projecten met meer dan vier bedrijven.

Opvallend is de bevinding dat bij de helft van de projecten meer dan vier bedrijven of instellingen betrokken zijn. Daarnaast voldoet ongeveer een kwart aan de minimumvoorwaarde van twee bedrijven of instellingen. In viervijfde deel van de projecten verloopt de samenwerking goed. In 11 procent verloopt de samenwerking zelfs zeer goed.

De consulenteninterviews maken duidelijk dat er in sommige projecten alleen nog maar contacten zijn gelegd met het bedrijfsleven. Andere projecten kennen een intensieve samenwerkingsrelatie, in sommige gevallen direct met de school, in andere gevallen via een regionaal platform (bijvoorbeeld met branches) of via een platform op gemeentelijk niveau. In het kader van het impulsproject zijn de stages in het algemeen stevig aangepakt. Als nadeel van een intensieve samenwerking wordt wel genoemd, dat het bedrijfsleven dan ook invloed wil uitoefenen op het curriculum.

- De samenwerking tussen vmbo-scholen en ROC's verloopt meestal (zeer) goed; bij eenderde van de projecten is echter nog geen ROC betrokken.

In tweederde van de projecten wordt samengewerkt met één of meerdere ROC's. Bij eenderde van de projecten is geen ROC betrokken. De samenwerking met ROC's verloopt in ruim de helft van de projecten goed en in bijna eenderde van de projecten zelfs zeer goed. Vaak is naar voren gebracht dat de samenwerking met het ROC niet specifiek plaatsvindt binnen het impulsproject, maar wel in allerlei andere verbanden, bijvoorbeeld aangestuurd door de gemeente.

- De organisatie van het project verloopt meestal (zeer) goed; de interne communicatie naar de achterban vraagt nog aandacht.

De interne projectorganisatie bestaat in ruim driekwart van de gevallen uit één of meer werkgroepen en in tweederde van de gevallen uit een stuurgroep en/of projectleider. In vrijwel alle projecten krijgt de interne communicatie vorm door middel van

Een impuls voor het vmbo

een periodiek overleg met de projectmedewerkers. In meer dan de helft van de projecten vindt overleg plaats met de opdrachtgever (management). De communicatie naar de achterban is in het ene project duidelijk meer gestructureerd ter hand genomen, dan in het andere. In 85 procent van de projecten wordt het verloop van de algemene projectorganisatie als goed gekwalificeerd. Een klein deel vindt het verloop zelfs zeer goed.

- De scholen zijn meestal (zeer) tevreden over de externe ondersteuning, geboden door diverse organisaties.

In ruim tweederde van de projecten wordt voor de uitvoering gebruik gemaakt van externe expertise en/of ondersteuning. In bijna eenderde van de projecten gebeurt dat niet. In die projecten waar men gebruik maakt van externe expertise en/of ondersteuning is men daarover in ruim de helft van de gevallen tevreden. Tweevijfde is daarover zelfs zeer tevreden. In driekwart van de projecten ervaart men geen behoefte aan externe expertise ten aanzien van de projectorganisatie.

Externe ondersteuning is onder meer ingehuurd bij de instellingen, die vallen onder de Wet SLOA. Ook KBB's en particuliere bureaus bieden externe ondersteuning. Regelmatig ontvangen projecten externe ondersteuning van meer dan één organisatie.

- De helft van de projecten heeft vertraging opgelopen.

De helft van de projecten verloopt volgens planning; de andere helft heeft vertraging opgelopen. Vertragingen hebben met name te maken met een gebrek aan personele capaciteit, maar ook met bijvoorbeeld de trage start van het project, bouwplannen, interne problemen en te hoog gestelde doelen.

7.3 Eindproducten

- In de meeste projecten worden de eindproducten gerealiseerd

In viervijfde van de projecten worden de in het projectplan genoemde producten volgens de respondenten daadwerkelijk gerealiseerd; in de resterende projecten is dat niet het geval. Als reden voor het niet kunnen realiseren van een eindproduct wordt in de enquête meestal aangegeven, dat de ontwikkeling meer tijd nodig heeft.

- De impulsprojecten leveren een grote diversiteit aan eindproducten op; niet alle opbrengsten zijn meetbaar

De impulsprojecten leveren een grote diversiteit aan eindproducten op. Het betreft enerzijds eindproducten in termen van randvoorwaarden:

- Voorlichting;
- Stagebeleid;
- Implementatieplan;
- Gebouw en inventaris;
- Samenwerking tussen vmbo-scholen;
- Samenwerking vmbo-ROC;
- Samenwerking school-bedrijven;

Anderzijds betreft het eindproducten in termen van het onderwijs zelf:

- Voorlichting aan leerlingen;
- Stages/leerwerkplekken;
- Programma;
- Didactiek;
- Toetsing en afsluiting;
- Aansluiting met het mbo.

Veel eindproducten zullen worden opgeleverd in de loop van 2003. Echter, ook langere termijnen worden genoemd. Eindproducten komen vaak in een schriftelijke, maar ook wel in een digitale vorm beschikbaar.

Een impuls voor het vmbo

Meetbare resultaten volgens het projectplan, hebben eveneens enerzijds te maken met de randvoorwaarden, zoals een samenwerkingsovereenkomst met bedrijven en instellingen, en anderzijds met het onderwijs zelf, zoals een vernieuwde opzet van het programma. Die resultaten zijn in meer of mindere mate bereikt. Men is overigens van mening, dat niet alle positieve opbrengsten van het impulsproject, uit te drukken zijn in meetbare producten.

- In veel projecten worden er nog andere producten/opbrengsten gerealiseerd.

In ongeveer tweederde van de projecten worden er naast de in het projectplan beschreven eindproducten, nog andere producten/opbrengsten gerealiseerd. Het is interessant om te constateren, dat het project opbrengsten voortbrengt, die men bij aanvang niet verwacht had. Extra producten of opbrengsten liggen zowel in de sfeer van de randvoorwaarden, als in de sfeer van het onderwijs zelf.

- Producten zijn ook interessant voor andere partijen

Het merendeel van de respondenten denkt dat de producten ook interessant zijn voor andere vmbo-scholen. Bijna tweederde vindt dat ook bedrijven iets zouden kunnen hebben aan de producten. Verder is de helft van mening dat de producten ook interessant zijn voor ROC's. Producten worden dus breder toepasbaar geacht dan de eigen context, al wordt incidenteel ook wel gesteld dat het eindproduct weliswaar zichtbaar is in de school, maar niet overdraagbaar.

7.4 Waardering voor het project

- Betrokkenen zijn meestal (zeer) tevreden over het impulsproject; het wordt beschouwd als een belangrijke aanzet tot vernieuwing van het vmbo.

Tweederde van de respondenten is tevreden over het gehele project tot dusver. Een-vijfde is zelfs zeer tevreden. Daarnaast is er nog een kleine groep matig tevreden. Geen enkele respondent is (zeer) ontevreden.

Uit de consulenteninterviews blijkt dat men in veel projecten zeer enthousiast is, vooral omdat de samenwerking met het bedrijfsleven, en ook met het ROC sterk is verbeterd. Dit is met name ten goede gekomen aan concrete zaken als de stages, de leerwerktrajecten en aan een beroepsgerichte en uitdagende leeromgeving.

Er zijn ook projecten waar men matig tevreden is. Als knelpunten noemt men daar het gebrek aan projectorganisatie, een gebrek aan betrokkenheid van de schoolleiding, een stroeve start van het project, een minder snel verlopend proces dan verwacht, het moeten loslaten van een deel van het projectplan, gebrek aan medewerking van de kant van een bedrijf, en tijdgebrek bij docenten. Het probleem van de personele inzet wordt trouwens in het algemeen als knelpunt gerapporteerd.

De algemene indruk is dat scholen het impulsproject beschouwen als een belangrijke aanzet tot vernieuwing van het vmbo. Bepleit wordt voor voortzetting van het impulsproject om de resultaten te laten beklijven, ook op de lange termijn. Ook wordt gepleit voor een bekostiging via aparte projectgelden in plaats van via de lump sum, zodat er een betere garantie is dat de vernieuwing van het vmbo prioriteit krijgt. Deze bevindingen stroken met de uitkomsten van de audit van ECORYS-NEI.

7.5 Slotbeschouwing

Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat de uitgangspunten en doelstellingen van het impulsproject een belangrijke stimulans zijn voor de vernieuwing van het vmbo. Vmbo-scholen zijn overwegend (zeer) tevreden met dit project. We moeten echter op dit moment ook constateren dat scholen en bedrijven, die samenwerken in het kader van het impulsproject, vooral nog midden in het ontwikkelingsproces zitten. De synergie lijkt het grootst (bijvoorbeeld in termen van het creëren van een nieuwe leeromgeving) daar waar de overheidsmiddelen voor de impulsprojecten, door scholen gebundeld zijn ingezet, tezamen met middelen die voor andere ontwikkelingen werden

Een impuls voor het vmbo

toegekend, zoals voor versterking van de beroepskolom (regionale arrangementen) en voor de Leerwerktrajecten.

Een zichtbaar effect van de impulsregeling is de totstandgekomen samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Samenwerking is op zich eigenlijk al een vernieuwing. De samenwerking met bedrijven speelt zich echter vooral nog af op randvoorwaardelijk niveau (d.w.z. men onderhoudt contact en maakt afspraken). Wil de samenwerking vervolgens ook vruchten afwerpen voor het onderwijs, hetgeen toch als het uiteindelijke doel mag worden gesteld, dan zal die overal concrete zaken moeten gaan opleveren voor het leerproces van de leerlingen. Voor de komende periode zou op die concrete opbrengsten voor leerlingen het accent moeten worden gelegd. Het is van belang, bij voortzetting van de projectgelden, de tastbare resultaten voor het vmbo-onderwijs en voor de leerlingen in het oog te houden en te blijven evalueren.

Daarnaast valt er nog veel te winnen, als de samenwerking tussen vmbo-scholen en ROC's (in een driehoeksrelatie met de bedrijven) zou worden geconcretiseerd, in het belang van de doorstroom van leerlingen in alle leerwegen. Denk bijvoorbeeld aan doorlopende leerlijnen (op school, maar ook tijdens het praktijkleren), vrijstellingen, portfolio's e.d.

De helft van de projecten heeft vertraging opgelopen, vooral door een gebrek aan personele capaciteit. Een betere planning en afstemming van de vele projecten, zou wellicht de efficiency kunnen verhogen en enige verlichting kunnen betekenen voor dit gebrek aan personele capaciteit. Dit knelpunt zal echter voor de toekomst een belangrijk aandachtspunt moeten blijven.

De bevindingen uit de consulenteninterviews relativeren de uitkomsten uit de schriftelijke enquête, met name wat betreft de realisatie van de doelstellingen. Hoewel het belang van de doelstellingen door betrokkenen groot wordt geacht, komt de realisatie ervan niet overal goed uit de verf.

De gekozen onderzoeksmethode, namelijk de combinatie van een schriftelijke zelf-rapportage door de projecten en een aanvullend interview, waarin consulenten over de kwestie doorvroegen, kan daarom als adequaat worden getypeerd. Het interviewmateriaal verschaft namelijk een rijke illustratie van de projecten en tegelijkertijd een nuancering van de positieve zelfperceptie door directbetrokkenen.

7.6 Beleidsaanbevelingen

Als beleidsaanbevelingen voor aanvullend stimuleringsbeleid worden de volgende punten ter overweging gegeven:

- De nieuwe impuls gelden kunnen het beste weer in projectvorm aan scholen worden toegekend in plaats van aan de lump sum worden toegevoegd. Het tekort aan menskracht zal waarschijnlijk niet geheel op te lossen zijn, maar de kans dat de vernieuwing ondersneeuwt, is op deze wijze kleiner.
- Om de overdracht van eindproducten en ‘good practices’ te vergemakkelijken, zou een regionale uitwisselingsbijeenkomst kunnen worden georganiseerd, waar mensen van de werkvloer uit verschillende impulsprojecten elkaar kunnen ontmoeten. Voor de landelijke overdracht van eindproducten en ‘good practices’ zou een digitale databank kunnen worden opgericht.
- Om te voorkomen dat eindproducten en opbrengsten in de sfeer van de randvoorwaarden blijven hangen (zoals convenanten tussen vmbo-scholen en bedrijven), zou als tegenprestatie nadrukkelijker kunnen worden gevraagd om opbrengsten, die aan het onderwijs en aan de schoolloopbaan van leerlingen ten goede komen. Dit laatste moet dan wel in brede zin worden opgevat, namelijk niet alleen in termen van meer diploma’s en minder voortijdig schoolverlaters (kwalificatiewinst), maar ook in termen van bewustere studie- en beroepskeuzes, aantrekkelijker beroepsonderwijs en betere praktijkoriëntaties.
- Aanvullend stimuleringsbeleid zal meer dan het huidige de concrete samenwerking tussen vmbo-scholen en ROC’s moeten stimuleren, in het belang

Een impuls voor het vmbo

van de doorstroom van leerlingen (beroepskolom). Van belang is dat deze samenwerking wordt versterkt in de bredere context van de driehoeksrelatie met regionale bedrijven.

- De betrokkenheid van de avo-vakken en de Theoretische Leerweg bij de vernieuwing van het vmbo zal een aandachtspunt moeten zijn.
- Bij het inrichten van praktijkoriëntaties kan gebruik gemaakt worden van de know how bij de KBB's, maar de vmbo-praktijkoriëntaties moeten geen blauwdruk worden van het praktijkleren in het mbo. Er is namelijk een (jongere) leerlingpopulatie bij betrokken, die andere eisen stelt aan de oriëntatie op een beroep.
- In dit onderzoek zijn voornamelijk de vmbo-scholen bevraagd; het verdient aanbeveling ook de afzonderlijke meningen van de ROC's respectievelijk het bedrijfsleven bij de eindevaluatie en de informatie-overdracht te betrekken.
- Het is belangrijk dat de beschikkingen op tijd afkomen, zodat scholen het nieuwe schooljaar meteen met het project kunnen starten.

Literatuur

- Aa, R. van der, Arents, M. & Voogd, J. de (2002). *Het vmbo in de lift. Audit Impulsprogramma vmbo*. Eindrapport. Rotterdam: ECORYS-NEI.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2000). *VMBO in bedrijf – bedrijven in VMBO*. Zoetermeer: OCenW.
- Uitleg, *Gele katern* (16 mei 2001). Kaderregeling regionale projecten impulsprogramma VMBO. Nr. 13, pp. 30-33.
- Uitleg (19 februari 2003). Vmbo kiest massaal voor intrasectoraal. Nr. 3, pp. 9-12.

Een impuls voor het vmbo

Lijst met afkortingen

APS	Algemeen Pedagogisch Studiecentrum
AVO	Algemeen Voortgezet Onderwijs
BBL	Basis Beroepsgerichte Leerweg
BOL	Beroeps Opleidende Leerweg
GL	Gemengde Leerweg
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
KBB	Kenniscentrum Beroepsonderwijs-Bedrijfsleven
KBL	Kader Beroepsgerichte Leerweg
KPC	Katholiek Pedagogisch Centrum
LWT	Leerwerktrajecten
MBO	Middelbaar Beroeps Onderwijs
OCenW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
PGO	Probleem Gestuurd Onderwijs
PR	Public Relations
PSO	Praktische Sector Oriëntatie
PTA	Programma's van Toetsing en Afsluiting
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
SLO	Stichting voor de Leerplan Ontwikkeling
SLOA	Wet Subsidiëring Landelijke Onderwijsondersteunende Activiteiten
TL	Theoretische Leerweg
VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
WPS	Werkplekkenstructuur

Een impuls voor het vmbo