

E7676 AA/AVH 18-04-2002

Het vmbo in de lift

Audit Impulsprogramma vmbo

Eindrapport

Opdrachtgever: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

**ECORYS-NEI
R. van der Aa
M. Arents
J. de Voogd**

Rotterdam, October 2005

Inhoudsopgave

	Pagina
Voorwoord	
Managementsamenvatting	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Doel van de audit	2
1.3 Aanpak van de audit	2
1.4 Leeswijzer	3
2 Het Actieprogramma en de Impulsregeling Vmbo	5
2.1 Het Actieprogramma Versterking Vmbo	5
2.2 De Impulsregeling vmbo	7
2.3 Betrokken actoren	10
3 Nationaal niveau	13
3.1 Het Ministerie van OCenW	13
3.2 De “ambassadeurs”	15
3.3 De sociale partners	16
4 Projectniveau	21
4.1 Inleiding	21
4.2 Vmbo-platforms	21
4.2.1 Achtergrond	21
4.2.2 Doelstellingen	22
4.2.3 Financiering en aansturing van de projecten	23
4.2.4 Betrokken partijen in de uitvoering	25
4.2.5 Wie worden bereikt in het onderwijs?	27
4.2.6 Resultaten	29
4.2.7 Verspreiding van producten	30
4.3 Regionale projecten	31
4.3.1 Inleiding	31
4.3.2 Achtergrond	32
4.3.3 Doelstellingen	32
4.3.4 Financiering en aansturing	35
4.3.5 Organisatie en uitvoering	35
4.3.6 Resultaten	36

	Pagina
5 Schoolniveau	39
5.1 Voorgeschiedenis en doelstellingen	39
5.2 Financiering en aansturing	40
5.3 Uitvoering	42
5.3.1 Inleiding	42
5.3.2 Betrokkenheid van docenten en management	43
5.3.3 Ervaring met projectmanagement	44
5.3.4 Tijd en middelen	45
5.3.5 Communicatie en samenwerking	45
5.3.6 Facilitering	46
5.4 Samenhang en afstemming tussen projecten	47
5.5 Resultaten en kwaliteit	48
5.6 Toegevoegde waarde	49
5.7 Verspreiding en duurzaamheid	49
6 Conclusies en aanbevelingen	51
6.1 Inleiding	51
6.2 Bijdrage van Impuls aan realisatie doelstellingen Actieprogramma vmbo	51
6.3 Doelmatigheid van de gehanteerde aansturingsfilosofie en financieringswijze	53
6.4 Verdere verbetering van het Impulsprogramma	54
Bijlage 1 Overzicht landelijke- en regionale projecten	b.1
Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen	b.3

Voorwoord

Op 1 augustus 1999 is het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) van start gegaan. De schoolsoorten voorbereidend beroepsonderwijs (vbo), middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) zijn sindsdien opgegaan in deze nieuwe onderwijsvorm. Dit is een ingrijpende operatie voor een schoolsoort waar ruim de helft van de Nederlandse jongeren gebruik van maakt.

Het vmbo moet een aantrekkelijke, perspectiefrijke leerroute worden binnen het voortgezet onderwijs met aansluiting naar mbo en vervolgens hbo. Om de realisatie van deze doelstelling op gerichte wijze te ondersteunen is het Actieprogramma Versterking vmbo ontwikkeld. Dit programma beoogt een positie- en imagoverbetering van het vmbo. Het vmbo moet aantrekkelijker worden voor de kiezende leerling en degenen die in het vmbo werken. Daarnaast moet het vmbo relevanter worden voor bedrijfsleven en het vervolgonderwijs.

Om de realisatie van het Actieprogramma te ondersteunen heeft het kabinet extra middelen vrijgemaakt als impuls voor de modernisering van het vmbo. Deze middelen zijn samengebracht onder de noemer Impulsgelden.

Twee jaar na de start van het Impulsprogramma is het tijd om een tussenbalans op te maken. In hoeverre worden de doelstellingen van het Actieprogramma gerealiseerd? En welke aanpassingen zijn voor een vervolg wenselijk? Op verzoek van de directie Voortgezet Onderwijs van het Ministerie van OCenW heeft ECORYS-NEI hiervoor een audit uitgevoerd. Van de uitkomsten wordt in deze rapportage verslag gedaan.

Voor de audit is een groot aantal gesprekken gevoerd met betrokkenen bij de Impulsprojecten. Hun medewerking is van groot belang geweest voor de totstandkoming van het voorliggende resultaat, waarvoor dank.

Vanuit ECORYS-NEI is, naast de auteurs van dit rapport, aan de audit meegewerkt door Jos Blank, Peter Donker van Heel, Ruud Dorenbos, en Raymond Koene. De vormgeving van het rapport is verzorgd door Ria Groenendijk.

De samenstellers van dit rapport spreken de wens uit dat zij met hun werk de stand van zaken met de Impulsprojecten in het onderwijsveld inzichtelijk hebben gemaakt en dat de aangedragen informatie een bijdrage kan leveren aan verdere verbetering van de positie van het vmbo.

ECORYS-NEI

Ruud van der Aa
Projectleider

Managementsamenvatting

Op verzoek van de directie Voortgezet Onderwijs van het ministerie van OCenW heeft NEI een audit uitgevoerd van het Impulsprogramma vmbo. Hierin stonden drie onderzoeksvragen centraal.

In welke mate en op welke wijze hebben de landelijke en regionale Impulsprojecten tot op heden bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen van het Actieprogramma vmbo?

De doelstellingen worden door betrokkenen in het onderwijsveld breed gedeeld. Van de geboden ruimte om binnen de doelstellingen zelf een prioritering aan te brengen, wordt dankbaar gebruik gemaakt.

Het Actieprogramma heeft alle 342 vmbo-scholen bereikt. Alle scholen zijn op enigerlei wijze aan de slag gegaan met één of meer van de doelstellingen.

Dat de doelstellingen van het Actieprogramma buiten het vmbo niet onopgemerkt zijn gebleven, blijkt uit de participatie van relevante partijen als ROC's, sociale partners, bedrijven en LOB's. Deze betrokkenheid moet de komende jaren verder worden uitgediept.

Hoe effectief en doelmatig is de gehanteerde sturingsfilosofie en financieringswijze van het Actieprogramma?

Bij de keuze voor de wijze waarop het vmbo diende te worden geïmplementeerd is gekozen voor een aanpak gericht op onderwijsinnovatie, rekening houdend met de ook door de Onderwijsraad gesignaleerde verschillen in het beleidsvoerend vermogen tussen vmbo-scholen.

De gehanteerde mix van een vraag- en aanbod gestuurd Impulsprogramma, in combinatie met de daaraan gerelateerde project- en aanvullende lump sum financiering, speelt goed in op het beleidsvoerend vermogen van veel vmbo scholen. Enerzijds wordt "de agenda gezet" waarmee een te sterke fragmentatie van het programma wordt tegen gegaan, maar anderzijds is er voldoende ruimte voor scholen om een eigen invulling te kiezen. Daarmee is een redelijke balans gerealiseerd in de rolverdeling tussen overheid enerzijds en de vmbo-scholen anderzijds. Het NEI adviseert deze lijn ook in de komende jaren door te zetten.

Welke lessen kunnen uit de beantwoording van vraag 1 en 2 worden getrokken voor verbetering van het programma en de inrichting van nieuwe programma's?

Op basis van het voorgaande adviseert het NEI voor de komende jaren het Impulsprogramma vmbo voort te zetten en de gehanteerde mix van vraag en aanbodgestuurde én project- dan wel aanvullende lump sum financiering, te handhaven.

Een dergelijke mix is niet statisch maar dient te allen tijde mee te bewegen met de groei die de vmbo-scholen op het terrein van het beleidsvoerend vermogen realiseren. Een mix met meer vraaggestuurde elementen is zeer wel denkbaar in de context van het streven naar een sterkere beroepskolom en het realiseren van een branche-organisatie voortgezet onderwijs.

Ten aanzien van de uitvoering van onderwijsinnovaties moet krachtig worden ingezet op de professionalisering daarvan binnen de school en de intermediaire organisaties. Helder dient te zijn welke doelstellingen via welke route en met welke middelen worden nagestreefd, met concrete resultaten als uiteindelijke opbrengst. Hierbij dient aandacht te bestaan voor verspreiding van producten en nazorg.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Op 1 augustus 1999 is het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) officieel van start gegaan. De schoolsoorten voorbereidend beroepsonderwijs (vbo), middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) zijn sindsdien opgegaan in deze nieuwe onderwijsvorm.

Het vmbo moet een aantrekkelijke, perspectiefrijke leerroute worden binnen het voortgezet onderwijs met aansluiting naar mbo en vervolgens hbo. Om de realisatie van deze doelstelling op gerichte wijze te ondersteunen is het Actieprogramma Versterking vmbo ontwikkeld. Dit programma beoogt een positie- en imagoverbetering van het vmbo. Het vmbo moet aantrekkelijker worden voor de kiezende leerling en degenen die in het vmbo werken. Daarnaast moet het vmbo relevanter worden voor bedrijfsleven en het vervolgonderwijs. Het Actieprogramma wordt door het onderwijsveld, de overheid en het bedrijfsleven gezamenlijk uitgevoerd.

Om de realisatie van de actiepunten van het Actieprogramma te ondersteunen heeft het kabinet extra middelen vrijgemaakt als impuls voor de modernisering van het vmbo. Deze middelen zijn samengebracht onder de noemer Impulsgelden. De Impulsregeling biedt scholen subsidie voor activiteiten die zijn gericht op de positie- en imagoversterking van het vmbo.

Vanuit Impuls is een breed scala van projecten binnen het vmbo gesubsidieerd. De volgende typen projecten kunnen worden onderscheiden:

- ▲ landelijke projecten, waaraan iedere school kan deelnemen;
- ▲ regionale projecten, die zijn gericht op een specifiek regionaal knelpunt;
- ▲ innovatieve projecten die een speciaal aspect van de vernieuwing uitwerken.

Vanuit het onderwijsveld kon een subsidieverzoek voor landelijke en regionale projectvoorstellen worden ingediend. De innovatieve projecten worden niet rechtstreeks vanuit Impuls gefinancierd; vanuit de Impulsgelden wordt daartoe het Axis-programma financieel ondersteund.

1.2 Doel van de audit

Op verzoek van het Ministerie van OCenW heeft ECORYS-NEI een audit van de Impulsregeling uitgevoerd. De audit dient antwoord te geven op de volgende vragen:

1. In welke mate en op welke wijze hebben de landelijke en regionale Impulsprojecten tot op heden bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen van het Actieprogramma vmbo?
2. Hoe effectief en doelmatig is de gehanteerde sturingsfilosofie en financieringswijze van het Actieprogramma?
3. Welke lessen kunnen uit de beantwoording van vraag 1 en 2 worden getrokken voor verbetering van het programma en de inrichting van nieuwe programma's?

Bij de laatste vraag gaat het om zowel de inhoudelijke strategie als om de wijze van aansturing en financiering van het Actieprogramma. Voor de financiering gaat de aandacht specifiek uit naar de vraag of en in welk tempo zou kunnen worden overgegaan van een mix van voorwaardelijke financiering en lump sum financiering naar louter lump sum financiering.

1.3 Aanpak van de audit

Bij de audit is onderscheid gemaakt tussen drie niveau's waarop het Actieprogramma en de Impulsregelingen betrekking hebben: het landelijke ofwel programmaniveau, het sectorale en het schoolniveau. Op ieder van deze niveau's is informatie verzameld. De informatie is voornamelijk verkregen via face-to-face-interviews. Daarnaast zijn ook beschikbare notities over het vmbo en het Actieprogramma in het bijzonder en projectdossiers bestudeerd.

Op nationaal niveau hebben wij gesproken met de programma-uitvoerders van het ministerie van OCenW, de drie "ambassadeurs" van de landelijk pedagogische centra en vertegenwoordigers van werknemers- en werkgeversorganisaties. Voor de selectie van de gesprekspartners op sectoraal en schoolniveau is in overleg met het ministerie van OCenW een keuze gemaakt van vier landelijke en vijf regionale projecten. Deze representatief geachte projecten zijn als case-studies bestudeerd. Het gaat om de landelijke projecten in Zorg en Welzijn, Handel en Administratie, Bouw en de Metaal. Van de regionale projecten zijn de volgende uitgebreid bestudeerd: Fricolore (Friesland), Vakmanschap Amsterdam, Hilfertsheem ('t Gooi), Zuidoost Brabant, Noord en Midden Limburg. Per project zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van het sectorale en het schoolniveau. In aanvulling op deze gesprekken zijn zes groepsinterviews gehouden met betrokken docenten. De bijlage geeft en overzicht van onze gesprekspartners op de verschillende niveaus.

1.4 Leeswijzer

In dit rapport worden de resultaten van de audit gepresenteerd. Allereerst beschrijft het volgende hoofdstuk de essentie van het Actieprogramma en de Impulsregeling. In de hoofdstukken 3 tot 5 wordt vervolgens ingegaan op de uitvoering en resultaten van de Impulsregeling en -projecten. Deze aspecten worden apart behandeld voor de diverse geledingen binnen het onderwijsveld die bij het programma zijn betrokken. Hoofdstuk 3 gaat in op het programmaniveau. Hierin wordt onder meer aandacht besteed aan de programma-uitvoering door het Ministerie van OCenW. Vervolgens komen in hoofdstuk 4 organisaties aan bod die actief zijn op sectoraal niveau, zoals de platforms van docenten, de O&O fondsen en de LOB's. In hoofdstuk 5 staan de scholen centraal. De conclusies en aanbevelingen staan, bij wijze van samenvatting, vooraan in dit rapport afgedrukt.

2 Het Actieprogramma en de Impulsregeling Vmbo

2.1 Het Actieprogramma Versterking Vmbo

Het Actieprogramma Versterking vmbo richt zich op de verbetering van de positie en het imago van het vmbo. De invoering van het vmbo en het Actieprogramma vmbo kennen een langdurige achtergrond van beleidsdiscussie. In september 1994 kwam de commissie mavo/vbo-aansluitend beroepsonderwijs met een analyse van de problemen in beide onderwijssoorten en voorstellen voor radicale verbetering. Geconstateerd werd dat beide typen onderwijs een breed scala van leerlingen bedienden. De conclusie was voorts dat vooral het vbo zijn imago aangetast zag doordat niveauverschillen verdoezeld werden, de aansluiting met het vervolgonderwijs ernstig tekort schoot en de scholenstructuur zodanig kleinschalig dreigde te worden dat dit economisch niet langer verantwoord was. Voorgesteld werd vernieuwde leerwegen in te stellen, het vbo-onderwijs programmatisch te verbreden, het te fijnmazige voorzieningenpatroon van afdelingen te saneren en de examinering te verbeteren.

Uit de Kabinetsreactie van 14 februari 1995 blijkt dat het kabinet de analyse en de aanbevelingen van de commissie voor een belangrijk deel overnam. De invoering van de vier leerwegen in het derde en vierde leerjaar van het vmbo stond daarbij voorop¹. Vastgesteld werd voorts dat het vernieuwde vmbo onderwijs niet langer als eindonderwijs voor de arbeidsmarkt diende te gelden, maar als voorbereidend op het middelbaar beroepsonderwijs zou moeten worden gesitueerd. Naast de voorbereiding en invoering van de basisvorming, de integratie van mavo en vbo tot vmbo werd (en wordt nog steeds) veel aandacht besteed aan de integratie van het svo-lom in het vmbo. Hiervoor zijn een institutionele zorgstructuur en een systeem van permanente monitoring opgericht.

Daarnaast is in de aanloop naar een vernieuwd vmbo geconstateerd dat de vbo-scholen een aantal zwakheden vertoonden die in een vernieuwd vmbo dienden te worden weggerukt. Dit is de grondslag van het Actieprogramma vmbo geworden en uiteindelijk voor het Impulsprogramma. Het gaat dan om betere afstemming op de eisen die vanuit de arbeidsmarkt aan (aspirant)werknemers worden gesteld, het plaatsen van het onderwijs in het perspectief van doorlopende en duurzame leerwegen binnen de beroepskolom, en opening van het gesloten vbo-onderwijs naar het bedrijfsleven ten einde voluit de invloed van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de vormgeving van een aantrekkelijke leerroute voor beroepsgerichte jongeren te doen gelden. In de didactische uitwerking zou daarbij meer ruimte moeten worden geschapen voor flexibiliteit en maatwerk, sterkere integratie van theorie en praktijk en verbetering van de outillage in het vmbo. Deze opvattingen hebben hoofdzakelijk ten grondslag gelegen aan de formulering van het Actieprogramma vmbo.

¹ Met bijzondere aandacht voor de invoering van een hulpstructuur en een individuele- en arbeidsmarktgerichte leerweg voor risicodoelgroepen van leerlingen.

Het streven van het Actieprogramma is dat alle bij het vmbo, al dan niet potentieel, betrokken partijen deze onderwijsvorm als een aantrekkelijk en perspectiefrijk beschouwen.

In de ogen van *(potentiële) leerlingen en hun ouders* moet het vmbo een aantrekkelijke en belangrijke opstap zijn naar een beroepsopleiding met arbeidsmarktperspectief. Het onderwijsaanbod moet tevens goed aansluiten op de belevingswereld van de leerlingen. Het vmbo moet daarnaast voldoende uitdaging bieden aan en aantrekkingskracht hebben op *(potentiële) vmbo-docenten*. Van deze docenten wordt verwacht dat zij beschikken over kennis, motivatie en middelen om op een aantrekkelijke wijze onderwijs te geven dat aansluit op de belevingswereld van leerlingen. De ROC's dienen ervan overtuigd te zijn dat vmbo-leerlingen een aantrekkelijk en belangrijk instroompotentieel vormen voor de diverse mbo-opleidingen. Voor het *bedrijfsleven* dienen vmbo-leerlingen, nadat zij een aansluitende beroepsopleiding hebben gevolgd, een aantrekkelijk arbeidspotentieel te vormen.

Om de positie en het imago van het vmbo te versterken zijn binnen het Actieprogramma vijf aandachtsgebieden geformuleerd en als actiepunten geïdentificeerd. Deze staan weergegeven in tekstkader 2.1.

Tekstkader 2.1 De vijf actiepunten van het Actieprogramma

- ▲ **Variëteit en maatwerk:** *de didactische uitvoering en programmering zal moeten aansluiten op de motivatie van jongeren, onder andere door integratie van theorie en praktijk, leren vanuit de beroepscontext in combinatie met modern geoutilleerde praktijklokalen.*
- ▲ **Versterken en verbreden van de samenwerking tussen Vmbo-scholen en ROC-instellingen om de kwaliteit van de doorstroom te bevorderen.** *Naast het streven naar ononderbroken leerlijnen en het optimaliseren van de inhoudelijke aansluiting gaat het ook om samenwerking in de sfeer van outillage, uitwisseling van docenten en uitvoering van programma's.*
- ▲ **Bevorderen van samenwerking tussen vmbo-scholen en het bedrijfsleven.** *Bevorderen van regionale samenwerking tussen scholen, bedrijven en vakbonden. Ook aandacht voor landelijke samenwerking via de structuur van bedrijfstakorganisaties en vmbo-platforms.*
- ▲ **Intensiveren van de interactie tussen en uitwisseling van docenten en bedrijfsleven/instelling.** *In het streven de samenwerking tussen vmbo en bedrijfsleven te versterken speelt de docent een belangrijke rol. Daarbij passen onder andere initiatieven in de sfeer van uitwisselingsprogramma's, docentbezoeken, gastdocenten en gecombineerde functies docent-werknemer*
- ▲ **Inhoudelijke vernieuwing waarbij rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen.** *Speciale aandacht dient uit te gaan naar de rol van ict en de voorbereiding van leerlingen op mogelijk zelfstandig ondernemerschap.*

De verantwoordelijkheid voor de positie- en imagoverbetering ligt in eerste instantie bij de vmbo-scholen zelf. Zij zullen in het bijzonder activiteiten moeten ondernemen op het terrein van bovengenoemde actiepunten. Om scholen te ondersteunen bij deze activiteiten, heeft het Ministerie van OCenW subsidies verstrekt aan scholen en andere organisaties die zijn betrokken bij de vernieuwingen in het vmbo. Via de Impulsregeling zijn uiteenlopende projecten gesubsidieerd die zich richten op één of meer actiepunten van het programma.

2.2 De Impulsregeling vmbo

Om de uitvoering van het Actieprogramma te stimuleren heeft het Ministerie van OCenW budget beschikbaar gesteld voor de uitvoering van projecten binnen het vmbo. Deze investeringsimpuls heeft zich met name gericht op de eerste drie actiepunten van het Actieprogramma. Aan de uitwisseling van docenten (actiepunt 4) is voornamelijk door het Ministerie van OCenW opzettelijk weinig aandacht gegeven, in de zin dat momenteel nog weinig projecten zijn gesubsidieerd die specifiek op dit actiepunt zijn gericht. Dit neemt niet weg dat dit actiepunt deel kan uitmaken van de uitgevoerde projecten. Bovendien krijgt dit aspect bij een andere directie van het ministerie expliciete aandacht. Aan de inhoudelijke vernieuwing van de onderwijsprogramma's (actiepunt 5) is indirect via medefinanciering van Axis-projecten vorm gegeven.

De Impulsgelden zijn verstrekt via de volgende subsidieregelingen:

- ▲ regeling landelijke projecten relatieversterking vmbo - bedrijfsleven;
- ▲ regeling financiering regionale vmbo-projecten;
- ▲ kaderregeling regionale projecten vmbo;
- ▲ regeling aanvullende bekostiging actieprogramma vmbo.

In tabel 2.1 staat per subsidieregeling het beschikbare budget weergegeven.

Tabel 2.1 Beschikbaar budget per subsidieregeling in 2000 en 2001, in gulden

Subsidieregeling	2000	2001
Regeling landelijke projecten Impuls relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	55.300.000	20.545.000
Financiering regionale projecten (regionaal I)	16.000.000	
Kaderregeling regionale projecten Impulsprogramma vmbo (regionaal II)	-	30.000.000
Ontwikkelingsgelden Platforms	6.250.000	6.250.000
Regeling aanvullende bekostiging actieprogramma vmbo (lump sum)	99.000.000	66.500.000

Landelijke projecten

De Impulsgelden zijn onder meer ingezet om landelijke projecten te subsidiëren in combinatie met modernisering van leermiddelen en inventaris. Daarnaast is aan individuele scholen in het vmbo een subsidie verstrekt wanneer zij deelnemen aan één of meer landelijke Impulsprojecten. Deze subsidie vormt een aanvulling op de lump sum bekostiging van de scholen. Het bedrag varieert per afdeling en is afhankelijk van verschillen in kostenstructuur tussen de afdelingen (zie bijlage b.1). Met uitzondering van de afdelingen voor Uiterlijke Verzorging geldt dat de subsidie in 2000 en 2001 moet worden aangewend voor inventarisvernieuwingen². Het betreft dus bestemmings-subsidie. Wanneer een school aan drie of meer impulsprojecten deelneemt, ontvangt het additioneel een eenmalige coördinatiebijdrage van f 5.000,-.

De subsidie is alleen toegekend aan scholen die onderwijs aanbieden dat aansluit op de examenprogramma's van de beroepsgerichte leerwegen van het vmbo. Voor theoretische leerwegen (voorheen mavo) kan geen subsidie worden aangevraagd. Overige subsidievoorwaarden zijn onder andere het deelnemen van docenten aan (bij)scholing, het werken aan flexibilisering van de organisatie en inrichting van de leerwegen binnen de school, participatie in regionale netwerken met ROC's, bevorderen van docentenstages en gastdocentschap.

De subsidies zijn om budgettaire en organisatorische redenen in twee tranches aan de scholen toegekend. De looptijd van de regeling voor zowel de eerste als de tweede tranche is tot 1 januari 2003. De uiterste limiet voor het aanvragen van de subsidie was 29 september 2000 en 31 januari 2001 voor respectievelijk de eerste en de tweede tranche.

Bij de ontwikkeling en uitvoering van de landelijke projecten vervullen de Vmbo-platforms een voortrekkersrol. In deze platforms zijn de docenten sector- of afdelingsgewijs georganiseerd. In totaal bestaan 12 platforms, en dus 12 landelijke projecten. De Platforms zijn destijds uitgenodigd om met steun van het bedrijfsleven een projectaanvraag in te dienen om de aanwending van de afdelingsgerichte Impulsmiddelen door de scholen landelijk te ondersteunen. De subsidiering van de landelijke projecten bestaat uit een subsidie van f 12.500.000,- aan de platforms voor de periode 2000-2001.

Regionale projecten

Naast de landelijke projecten, is vanuit de Impulsregeling ook subsidie beschikbaar gesteld aan regionaal georganiseerde projecten. Deze projecten beogen de regionale uitwerking van de actiepunten van het Actieprogramma. Het betreft dan voornamelijk projecten die zijn gericht op regionale samenwerking tussen het vmbo, de ROC's en het bedrijfsleven. De regionale projecten zijn in mindere mate gericht op onderwijsinhoudelijke vernieuwingen. In totaal is aan 10 projecten subsidie toegekend (zie bijlage b.2 voor een kort overzicht van deze projecten).

² De subsidies die zijn verstrekt voor de afdelingen Uiterlijke Verzorging zijn bestemd voor leermiddelen en scholing.

Naast subsidiëring van deze 10 regionale projecten is sinds eind 2001 aan de regionale samenwerking tussen het vmbo en het bedrijfsleven ook via de Kaderregeling een impuls gegeven. Deze regeling stelt subsidies beschikbaar voor regionale projecten waarin scholen samenwerken met bedrijven of instellingen in de sectoren techniek, zorg en welzijn of economie aan het realiseren van de actiepunten van het Actieprogramma vmbo. Deze subsidie bedraagt maximaal f 250.000,- per koppel van scholen dat een subsidie-aanvraag indient..

Aan de toekenning van de subsidie in de kaderregeling zijn enkele voorwaarden gesteld. Het project dient te zijn gericht op tenminste twee van de vijf actiepunten van het Actieprogramma. In de aanvraag moet duidelijk zijn aangegeven in hoeverre het regionale project relaties heeft met andere Impulsprojecten. Voorts dienen tenminste twee scholen en tenminste twee bedrijven uit de regio aan het project deel te nemen. Deze deelname en de samenwerking moeten formeel zijn vastgelegd. Tenslotte dient tenminste 25 procent van de projectkosten uit de eigen middelen van de deelnemers te worden gefinancierd. Overigens zijn aan de subsidie geen voorwaarden gesteld over sector- of branchegewijze cofinanciering, omdat dergelijke cofinanciering niet in alle sectoren realiseerbaar is. Om de inzet van cofinanciering te optimaliseren, is ervoor gekozen om in het verlengde van de regeling in overleg met de landelijke brancheorganisaties te komen tot cofinancieringsarrangementen.

Aan 134 scholen is een subsidie vanuit de kaderregeling toegekend. De regeling vervalt per 1 augustus 2003. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op verschillen en overeenkomsten van beide typen regionale projecten, respectievelijk aangeduid als Regionale Impuls I en Regionale Impuls II.

Aanvullende bekostiging Actieprogramma vmbo

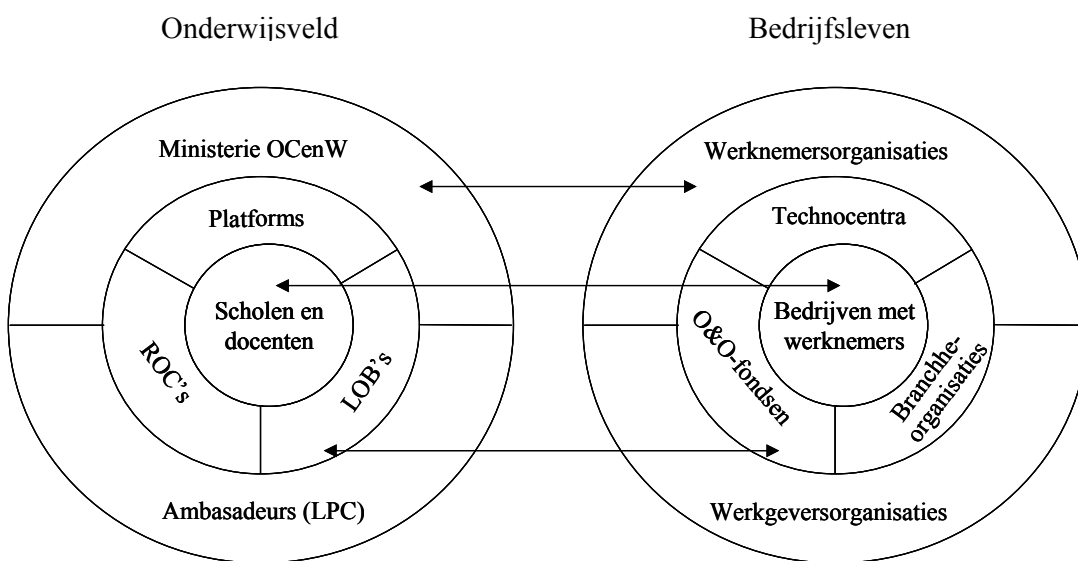
Eind 2000 het OCenW een bedrag van f 99 mln. via de lump sum aan scholen met een vbo-afdeling uitgekeerd ter ondersteuning van het Actieprogramma vmbo. Eind 2001 heeft een vergelijkbare uitkering plaatsgevonden ter grootte van f 66.5 mln (circa f 610,- per leerling). Voorwaarde voor de besteding van dit budget is dat het wordt besteed aan activiteiten die zijn gericht op één van de vijf actiepunten. Deze activiteiten moeten zich bovendien richten op onderwijs aan leerlingen in het derde en vierde jaar van het vmbo.

Met het oog op de inzet van structurele middelen voor de beroepskolom met ingang van 2002 is de scholen tevens gevraagd om deze incidentele middelen zodanig te besteden dat daarmee vanuit de school een impuls wordt gegeven aan het denken in termen van beroepskolomthema's. Het gaat dan om zaken als doorlopende leerwegen, aansluitingsproblematiek, leerwerkplekken, maatwerk, bedrijfsstages enzovoort. Daarbij zou de nadruk op de (onderwijs)loopbaan van leerlingen moeten liggen.

2.3 Betrokken actoren

Vmbo Impuls beoogt dus via aanvullende bekostiging de positie en het imago van het vmbo bij alle betrokken actoren te verbeteren. Dit wordt met name nagestreefd door versterking van de relaties binnen het onderwijsveld in het kader van doorlopende leerlijnen en versterking van de relaties tussen het onderwijsveld en het bedrijfsleven. In figuur 2.1 is weergegeven welke actoren uit het onderwijsveld en bedrijfsleven betrokken zijn bij de uitvoering van het Actieprogramma en de Impulsregeling.

Figuur 2.1 Betrokken actoren in het onderwijsveld en het bedrijfsleven.



Binnen het onderwijsveld vormen scholen en docenten de basis van het vmbo. Zij worden bij het vormgeven aan het vmbo ondersteund door de platforms, de LOB's en de LPC's. Ook hebben zij te maken met de ROC's. Op nationaal niveau zijn het ministerie van OCenW en de werkgevers- en werknemersorganisaties betrokken.

Bedrijven en hun werknemers vormen binnen het bedrijfsleven het equivalent van de scholen en docenten. Op sectoraal niveau zijn branche-organisaties, O&O-fondsen en intermediaire organisaties als technocentra actief. Op nationaal niveau spelen werkgevers- en werknemersorganisaties een rol (die overigens ook in de LOB's vertegenwoordigd zijn).

Om de doelstellingen van het Actieprogramma Vmbo te realiseren is het expliciet de bedoeling dat tussen de verschillende niveaus in het onderwijsveld en het bedrijfsleven structurele samenwerkingsrelaties tot stand komen.

In de volgende hoofdstukken wordt de rol van de organisaties uit de verschillende schillen uit de figuur achtereenvolgens besproken. Daarin zal antwoord worden gegeven op vragen als: Welke activiteiten worden ondernomen op nationaal, intermediair en schoolniveau? Hoe zijn het Actieprogramma en de Impulsregelingen ervaren en welke suggesties hebben de actoren voor eventuele verbetering van de uitvoering van het programma?

3 Nationaal niveau

3.1 Het Ministerie van OCenW

Organisatie van de programma-uitvoering

De uitvoering van de Impuls bekostigingsregelingen is in handen van de directie Voortgezet Onderwijs van het Ministerie van OCenW. Het ministerie heeft voor de programma-uitvoering een implementatiemanager aangesteld, die full-time wordt ondersteund door een projectleider Impuls vmbo. Voor de uitvoering heeft het ministerie voorts op parttime basis drie medewerkers ingehuurd van de landelijke pedagogische centra (KPC-groep, APS en CPS). Deze LPC-ers vervullen een ambassadeursfunctie. Zij zijn intermediair tussen overheid, branches en scholen met als doel de relatie tussen het scholenveld en het bedrijfsleven te versterken. Elke ambassadeur is betrokken bij een aantal landelijke en regionale projecten.

De directie Voortgezet Onderwijs OCenW is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Impulsregelingen. Het is met name actief op nationaal en sectoraal niveau. Het ontvangt de subsidie-aanvragen, beoordeelt of de aanvragen aan de gestelde criteria voldoen en draagt zorg voor de betaling van de subsidies. De beoordeling van de aanvragen gebeurt in overleg met de drie LPC-ers. Vervolgens volgt het ministerie samen met de LPC-ers op enige afstand de voortgang van de gesubsidieerde projecten. Overigens heeft de implementatiemanager tijdens de ontwikkeling van zowel de landelijke als regionale projecten veelal reeds contact gehad met de projectleiders.

Naast deze meer project-gerichte activiteiten tracht het ministerie op nationaal niveau condities te creëren die bijdragen aan de realisatie van het Actieprogramma en dus de positie- en imagooversterking van het vmbo. Zo heeft het programmamanagement bij de start van het Actieprogramma speciale aandacht besteed aan het betrekken van de sociale partners bij de implementatie van het programma. Dit heeft geresulteerd in cofinanciering en regelmatig periodiek overleg (één maal per twee à drie weken) over de implementatie van het Actieprogramma en de Impulsregelingen tussen het programmamanagement en de koepels van werkgevers- en werknemersorganisaties.

De besturingsfilosofie

De idee is dat uiteindelijk het vmbo zelf, en dan in het bijzonder de scholen en docenten, de drager zijn van het vernieuwde vmbo. Zij spelen een belangrijke rol in de positie- en imagoverbetering van het vmbo en zullen deze in de toekomst op peil dienen te houden.

Echter, omdat het ministerie van mening is dat een dergelijke rol niet geheel alleen van de scholen en docenten kan worden verwacht, is bij de uitvoering van het Actieprogramma gekozen voor een mix van een top-down benadering met participatie van scholen en docenten. Het top-down karakter houdt in dat projectinitiatie voor de ontwikkeling van nieuwe leermiddelen in eerste instantie op nationaal niveau is

gestimuleerd, waarbij aansluiting is gezocht bij de vakgerichte koepelorganisaties van de docenten, de platforms. Tot 2000 leidden deze vmbo-platforms in de meeste gevallen een sluimerend bestaan.

Vanuit de gedachte dat de scholen en docenten vooral zelf ideeën moeten ontwikkelen over de behoefte aan nieuwe inventaris en leermiddelen, is de vmbo-platforms nieuw leven ingeblazen. In het licht van de afwezigheid van een eigen sectororganisatie in het vmbo (als bijvoorbeeld de BVE-raad of HBO-raad) en een beperkte onderlinge samenwerking tussen docenten, kan dit als een belangrijke, en terechte, strategische keuze van Impuls worden gezien.

Voorstellen voor landelijke projecten konden alleen worden ingediend door de platforms. Om de samenwerking met het bedrijfsleven in de projecten te verankeren, dienden de projectvoorstellen voorts in samenspraak met de branches of vertegenwoordigers van de branches te worden opgesteld en is cofinanciering vanuit het bedrijfsleven een subsidie-voorwaarde. De ingediende voorstellen zijn vooral beoordeeld op de duurzaamheid van de investering, de betrokkenheid van het bedrijfsleven, blijkende uit cofinanciering en inhoudelijke bijdragen, en de mate van daadwerkelijke vernieuwing.

Gegeven de aansluiting bij de platforms, zijn de landelijke projecten voornamelijk gericht op het eerste actiepunt van het programma, te weten de onderwijsinhoudelijke vernieuwing. Samenwerking met het ROC is hierbij vaak expliciet aan de orde. Vanuit de landelijke projecten zijn vervolgens diverse deelprojecten ontwikkeld waaraan naast uitvoerende instellingen in het onderwijsveld ook individuele scholen en hun docenten deelnemen. De scholen hebben subsidie ontvangen voor deelname aan één of meer landelijke Impulsprojecten. Aan deze subsidie zijn geen nadere voorwaarden gesteld. In tegenstelling tot de platforms, zijn de scholen bijvoorbeeld niet verplicht voortgangsrapportages over hun projectactiviteiten in te dienen. Daarnaast is het toegestaan dat scholen hun projectdeelname mede financieren uit de overige Impulsregelingen (de aanvullende lump sum bekostiging van f 610,- per leerling).

Na de landelijke impuls die is gegeven aan de inhoudelijke vernieuwing van het vmbo is vervolgens voor de ontwikkeling van regionale projecten een meer vraaggestuurde werkwijze gehanteerd. De subsidie voor regionale projecten kon worden aangevraagd voor projecten die scholen zelf hebben ontwikkeld. Ook voor bestaande initiatieven kon subsidie worden aangevraagd. De regionale projecten kenmerken zich door hun aandacht voor het tweede en derde actiepunt van het Actieprogramma, te weten de versterking van de relaties met het bedrijfsleven en de ROC's. De ontwikkeling van leermiddelen en actualisering van de inventaris (actiepunt 1) wordt hiervoor als een ondersteunende voorwaarde gezien.

Al met al hebben wij de indruk dat voor de uitvoering van het programma een zinnige combinatie van een aanbod- en vraaggestuurde benadering is gehanteerd. Het gevolg van deze implementatiewijze is, dat binnen het vmbo een groot aantal landelijke en regionale initiatieven wordt ontplooid die op de een of andere manier met elkaar

verbonden zijn. Zelden is sprake van een volledig geïsoleerd project. Deze aanpak biedt in principe de mogelijkheid tot synergie-effecten. Aan de andere kant bemoeilijkt de veelheid aan initiatieven gerichte inhoudelijke sturing vanuit centraal niveau. Dit is tevoren evenwel onderkend door het ministerie en bewust geaccepteerd.

De financieringswijze die is gekozen voor de Impuls-activiteiten bestaat uit een combinatie van geormerkte projectfinanciering en lump sum bekostiging. De bekostiging van de landelijke en regionale projecten heeft de vorm van bestemmingssubsidies, terwijl de aanvullende bekostiging een lump sum karakter heeft. In de volgende hoofdstukken zal worden aangegeven hoe de verschillende actoren deze twee bekostigingswijzen beoordelen.

3.2 De “ambassadeurs”

De taken van de drie “ambassadeurs” bestaan uit de implementatie van het door de overheid vastgestelde (vmbo-)beleid, het signaleren en communiceren van actuele ontwikkelingen in het scholenveld en bedrijfsleven/branches en het aandragen en ondersteunen van nieuwe initiatieven met het oog op de invoering van een krachtig en eigentijds vmbo. Met het oog op deze taken adviseren, begeleiden en volgen zij de aanvragers van en deelnemers in de landelijke Impulsprojecten (onder andere platformleden/stuurgroepen) en regionale Impulsprojecten (scholen, ROC's, gemeenten en het bedrijfsleven). Tevens verrichten zij de intake en beoordeling van de aanvragen van projecten voor de Kaderregeling regionale Impuls en voeren zij verkennende gesprekken met branchefondsen.

De ambassadeurs zien een duidelijke meerwaarde van het Actieprogramma en de Impulsregeling. Daarbij bestaan overigens wel verschillen tussen de verschillende sectoren, wat gedeeltelijk samenhangt met verschillen in de mate van reeds bestaande samenwerking tussen het onderwijsveld en het bedrijfsleven. In de techniek bijvoorbeeld bestaat al lange tijd een traditie van samenwerking tussen bedrijfsleven en vmbo. Deze sector ziet zich geconfronteerd met personeelstekorten en het vmbo wordt gezien als een belangrijke recruiteringsbron voor nieuwe werknemers. Bovendien beschikt deze sector over omvangrijke O&O-fondsen. De sector Administratie kent minder personele tekorten en door verdergaande automatisering verdwijnen in deze sector veel laagopgeleide beroepen waarvoor vmbo-ers zouden kunnen worden ingezet. Binnen deze sector bestaat geen traditie van samenwerking tussen het vmbo en het bedrijfsleven. Soortgelijks geldt voor de sector Zorg. Deze samenwerking was zonder het Actieprogramma en de Impulsbekostiging niet of niet in de huidige mate ontwikkeld.

Volgens de ambassadeurs bestaat er een beperkte inhoudelijke relatie tussen de landelijke en regionale projecten, hoewel veelal beide gericht op de aansluitingsproblematiek tussen vmbo, ROC en bedrijfsleven. De landelijke projecten zijn meer directief vanuit het ministerie ontwikkeld dan de regionale projecten. De vrijheid die aan regionale projecten is gegeven, heeft geleid tot grotere kwalitatieve verschillen tussen regionale projecten in vergelijking tot landelijke projecten. Door beperkte

informatievoorziening is in het begin door een aantal regionale projecten min of meer hetzelfde ondernomen. Dit hoeft niet altijd bezwaarlijk te zijn geweest, gezien de verschillen in de specifieke regionale context van de projecten. De coördinatie vanuit de platforms bij de landelijke projecten heeft juist doublures in activiteiten binnen projecten grotendeels voorkomen.

De ambassadeurs zijn zeer positief over de via het programma in gang gezette ontwikkelingen. Een enkeling twijfelt wel aan de kosten-baten-verhouding, maar daar staat wel een brede betrokkenheid van het onderwijsveld tegenover. Een andere merite van het Actieprogramma en de Impulsregeling is dat nu op landelijk niveau geregeld overleg bestaat tussen het ministerie en de sociale partners.

De ambassadeurs menen dat er in het onderwijsveld een algemene behoefte bestaat beter zicht te krijgen op de producten die binnen de Impulsprojecten worden of zijn ontwikkeld. Meer in zijn algemeenheid menen ze dat er meer informatie en communicatie over de uitkomsten van Impuls geboden is. Tenslotte zijn de ambassadeurs van mening dat effectmeting van het Actieprogramma en het Impulsprogramma bemoeilijkt wordt door de simultane uitvoering van de landelijke en regionale projecten en de combinatie van Impulsgelden met andere financieringsmogelijkheden op project- of schoolniveau.

3.3 De sociale partners

Op programmaniveau zijn de sociale partners zowel financieel als inhoudelijk bij het Actieprogramma betrokken. De financiële betrokkenheid bestaat uit de bijdragen die vanuit O&O-fondsen voor dit programma beschikbaar zijn gesteld. Deze cofinanciering is voor de verschillende afdelingen binnen het vmbo gerealiseerd.

Via het periodiek overleg met het ministerie van OCenW zijn de sociale partners inhoudelijk betrokken bij de verbetering van het vmbo. Dit periodiek overleg wordt door de betrokken koepelorganisaties van werkgevers en werknemers, maar ook breder in het onderwijsveld en het bedrijfsleven, beschouwd als een essentiële stimulans voor de realisatie van een krachtig en eigentijds vmbo. Voorheen waren de sociale partners, zeker op nationaal niveau, nauwelijks betrokken bij (de voorlopers van) het vmbo. Lange tijd hebben de sociale partners op het standpunt gestaan dat initieel beroeps-onderwijs de verantwoordelijkheid van de overheid is en dus geen bemoeienis van sociale partners toelaat.

Het feit dat O&O-fondsen zijn aangewend voor het Actieprogramma toont aan dat het bedrijfsleven momenteel een duidelijk belang ziet in het vmbo. Deze interesse in het vmbo hangt vooral samen met de toegenomen krapte op de arbeidsmarkt, maar komt ook voort uit de beroepskolomgedachte: voor werkgevers is een doorlopende leerweg vmbo-mbo van groot strategisch belang voor hun toekomstige personeelsvoorziening.

De sociale partners, en in het bijzonder de werkgeversorganisaties, zijn zeer te spreken over de wijze waarop het ministerie het veranderingsproces in het vmbo heeft vormgegeven. Met name de presentatie en vormgeving van dit proces vanuit een innovatieperspectief in plaats van vanuit een reorganisatieperspectief geniet de waardering van de sociale partners. In combinatie met een juiste timing voor de introductie van het Actieprogramma heeft dit in het bijzonder geleid tot de bereidheid van het bedrijfsleven om haar afstandelijke houding te wijzigen en te investeren in het vmbo. De sociale partners zijn dan ook van mening dat het Actieprogramma en de Impulsregeling een duidelijke meerwaarde voor het vmbo hebben.

Naast de innovatie-oriëntatie van het Actieprogramma zijn de sociale partners in meerderheid ook gecharmeerd van de inzet van de platforms en de LOB's. De meerwaarde van de inzet van de platforms ligt volgens de werkgeversorganisaties in het directe contact dat hiermee wordt gelegd met de werkvloer, dat wil zeggen de docenten.

De meningen van de sociale partners over de financieringswijze van de Impulsprojecten zijn eensluidend. Het geld vanuit de O&O-fondsen is rechtstreeks beschikbaar gesteld aan de platforms. Het gevolg is dat de sociale partners geen zicht hebben op de activiteiten waarvoor het geld is aangewend. Zij wensen meer feedback en verantwoording over de resultaten van de projecten en dus de inzet van de O&O-gelden. Overigens zijn de O&O-fondsen vaak nauw betrokken bij de platforms en hebben zij hierin ook een sturende en controlerende rol.

Volgens de sociale partners stimuleert cofinanciering vanuit het bedrijfsleven de externe omgevingsgerichtheid van de Impulsprojecten en het vmbo. Maar deze stimulans krijgt pas concreet vorm wanneer de cofinanciering wordt gecombineerd met projectfinanciering. In het algemeen merken de sociale partners op dat een grotere nadruk op projectfinanciering wenselijk is, omdat het betere inhoudelijke sturing mogelijk maakt. Het aandeel van de lump sum financiering in de totale programmabekostiging dient dan ook in hun ogen niet verder te worden uitgebreid.

Al met al zijn de sociale partners enthousiast over het Actieprogramma en de Impulsregeling. Beide zijn van substantiële betekenis voor de vernieuwing van het vmbo, zeker wat betreft de inbreng van elementen uit het bedrijfsleven en beroepsvormende elementen in het vmbo. Vanuit het programma en de projecten is een sterke impuls gegeven aan de onderwijsinhoudelijke vernieuwing in het vmbo (actiepunt 1). Daarnaast zijn ook uiteenlopende resultaten geboekt voor de actiepunten 2 en 3, de samenwerking met de ROC's en het bedrijfsleven.

De samenwerking met het bedrijfsleven kan naar de mening van de sociale partners nog verder worden ontwikkeld en geïntensiveerd. Binnen de landelijke projecten vindt deze samenwerking voornamelijk plaats op sectoraal of branche-niveau. Van directe contacten tussen individuele scholen of bedrijven is bij deze projecten in hun ogen nauwelijks sprake. Dat is wel het geval bij regionale projecten, hoewel hier ten tijde van de audit voor hen nog geen systematisch inzicht in bestond. De regionale oriëntatie van deze projecten leent zich goed voor samenwerking op bedrijfs- en schoolniveau.

Desalniettemin menen de sociale partners dat het bereik en de betrokkenheid onder individuele bedrijven verder dient te worden vergroot. Dit zou dienen te geschieden door continuering van het Actieprogramma en de Impulsregeling.

Het bereik onder scholen en afdelingen is volgens de sociale partners goed. Zij vragen zich wel af in hoeverre ook het bereik onder docenten voldoende is. Dit is afhankelijk van de wijze waarop binnen scholen wordt gecommuniceerd en georganiseerd. De geringe mate van beschikbaarheid van de docenten voor onderwijsontwikkeling, en hun vermeende gebrek aan ervaring daarin, wordt als een belemmerende factor beschouwd voor de realisatie van de programma- en projectdoelstellingen. De vergrijzing onder de docenten van het vmbo is substantieel. Betwijfeld wordt of zij allen de gewenste cultuuromslag kunnen realiseren. Daarnaast zal de komende jaren het aanbod van potentiële docenten door verdere verkrapping van de arbeidsmarkt afnemen waardoor het moeilijk zal zijn de verhoogde vervangingsvraag vanwege (vervroegde) pensionering op te vangen. Ook bestaat onzekerheid over de vraag of het nieuwe imago van het vmbo aantrekkelijk genoeg zal zijn om instroom van nieuwe arbeidskrachten te realiseren.

Over de afstemming met de ROC's bestaan bij de sociale partners enige zorgen. Enerzijds hebben de geïntegreerde aanpak en het maatwerk die momenteel binnen het vmbo worden ontwikkeld nog onvoldoende navolging gekregen binnen het mbo. Anderzijds sluiten de onderwijsprogramma's van het vmbo niet voldoende aan op de kwalificatiestructuur van het mbo.

Tenslotte wordt betwijfeld of het Actieprogramma tot dusverre heeft geresulteerd in een verbetering van het imago bij (potentiële) leerlingen en hun ouders, hoewel men zich tegelijkertijd realiseert dat dit een kwestie van lange adem is.

De sociale partners stellen dat continuering van de Impulsregeling noodzakelijk is om een duurzame realisatie van de doelstellingen van het Actieprogramma mogelijk te maken. Zoals de naam reeds aangeeft hebben de Impulsgelden een eerste impuls gegeven aan de veranderingen in het vmbo, maar daarmee zijn die veranderingen nog niet blijvend gerealiseerd. De suggestie is om de Impulsregeling te verlengen in de vorm van een innovatieprogramma.

De effectiviteit van het Actieprogramma en de Impulsregeling zou voorts kunnen worden bevorderd door meer afstemming tussen de landelijke en regionale projecten. Door het ontbreken van samenhang tussen beide typen projecten zijn naar verwachting inefficiënties opgetreden. Via betere afstemming kunnen meer synergie-effecten worden nagestreefd. Die afstemming kan worden gerealiseerd door expliciet aandacht te besteden aan verspreiding van informatie over projectactiviteiten en –resultaten. De sociale partners constateren bij hun achterban een behoefte aan een systeem of mechanisme dat voorziet in deze overdracht tussen bedrijven, scholen, sectoren en regio's. Zo zou de communicatie over goede praktijkvoorbeelden moeten worden geïntensiveerd. Het Ministerie van OCenW zou hierin het voortouw moeten nemen of

zou hiervoor een bepaalde structuur moeten faciliteren. Overigens worden momenteel reeds enkele initiatieven op dit vlak ondernomen.

Andere aanbevelingen vanuit de sociale partners zijn:

- ▲ bevorder een sterkere projectgerichte aanpak, financiering en verantwoording;
- ▲ besteed meer aandacht aan competentiedenken in de onderwijsvernieuwing;
- ▲ richt meer aandacht op de kwaliteit van de docenten, geef het schoolmanagement hierin een stimulerende rol en verbeter de beloning van docenten;
- ▲ stimuleer de driehoeksverhouding tussen vmbo, ROC's en bedrijfsleven verder.

Samenvattend zijn de sociale partners zeer te spreken over het Actieprogramma vmbo en de uitvoering daarvan. Zij hebben vanuit het bedrijfsleven belang bij een verdere innovatie van het vmbo en tonen bereidheid daar hun bijdrage aan te leveren.

4 Projectniveau

4.1 Inleiding

In het Actieprogramma Vmbo is een belangrijke rol weggelegd voor initiatief van onderaf (“bottum-up filosofie”). Hierbij gaat het primair om initiatief vanuit de scholen door docenten en schoolmanagers. Niettemin is op voorhand duidelijk dat onderwijsvernieuwing niet alleen op dit niveau kan plaatsvinden. Daarvoor zijn onderwijsvernieuwingen vaak te omvangrijk en complex. Bovendien functioneren scholen niet op een eiland, maar staan ze in open verbinding met een omgeving die eisen stelt en mede vorm wil geven aan de inhoud van het onderwijs. Naast het eigen initiatief van de scholen is in het Impulsprogramma daarom voor het projectmanagement een belangrijke plaats toebedeeld aan het tussenniveau van docentenplatforms in het vmbo en regionale projecten waarin scholen onderling én met het bedrijfsleven samenwerken.

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de rol die de vmbo-platforms en regionale projecten spelen bij de ontwikkeling en uitvoering van het Actieprogramma Vmbo zoals dat door middel van Impulsgelden wordt gefinancierd.

4.2 Vmbo-platforms

4.2.1 Achtergrond

Vanuit de gedachte van de autonome school én de schoolspecifieke behoefte aan nieuwe inventaris en leermiddelen is in het Actieprogramma een grote rol weggelegd voor initiatief van onderaf (“bottum up”). De ervaring leert dat scholen hierin verschillen. De koplopers weten middelen effectief in te zetten, maar er zijn ook achterblijvers. Recentelijk heeft de Onderwijsraad erop gewezen dat het beleidvoerend vermogen van scholen een cruciale factor is voor een goede benutting van de beleidsruimte waarover de school beschikt.³ Voor het Actieprogramma betekent dit dat de bestedingsautonomie die scholen hebben voor Impulsgelden op verschillende manieren zal worden ingevuld, meer en minder effectief. Welke factoren hierin een rol spelen, is vanuit beleidsperspectief buitengewoon interessant, maar het valt buiten de scope van deze audit.

Om de scholen gericht te ondersteunen bij de invoering van het vmbo en de nieuwe examenprogramma's is aan de vmbo-platforms bij de uitvoering van de Impulsregeling een belangrijke initiërende en ondersteunende rol gegeven. Zij vormen als het ware de voorwaardenscheppende intermediair tussen de scholen en het Ministerie van OCenW. Voor elke afdeling in het vmbo bestaat een platform (in totaal derhalve 12 platforms), hoewel de structuur en organisatiegraad tussen de platforms verschilt.

³ Onderwijsraad, *Wat scholen vermogen. Autonomie, beleidsvoerend vermogen en bestuurlijke inrichting in het primair en voortgezet onderwijs*, Den Haag, 2002.

De vmbo-platforms bestaan (hoofdzakelijk) uit vakdocenten van het vmbo, en ze worden veelal ondersteund door een medewerker uit de ondersteuningsstructuur in het onderwijsveld (pedagogische centra, SLO, LOB, e.d.)⁴. Deze docentenplatforms zijn in de loop van de jaren negentig opgericht om de infrastructuur en nieuwe leerplannen voor het toenmalige vbo te (helpen) ontwikkelen. Van sommige platforms ligt de voor-geschiedenis nog eerder. Algemeen is het beeld dat de platforms tot 2000 veelal een wat sluimerend bestaan leidden. Dit neemt niet weg dat ook in die periode (met beperkte financiële middelen) aan de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten voor het v(m)bo is gewerkt. Door de landelijke Impulsregeling zijn de vmbo-platforms als het ware gerevitaliseerd. In het licht van de afwezigheid van een eigen sectororganisatie (als bijvoorbeeld de BVE-of HBO-raad) en een in het algemeen lage samenwerkingsgraad tussen docenten in het vmbo-veld, is dit een belangrijk wapenfeit van Impuls.

4.2.2 Doelstellingen

In het Actieprogramma Vmbo hebben de vmbo-platforms tot doel om bij scholen de ideeënvorming over de besteding van Impulsgelden te stimuleren. Concreet gaat het er om dat er producten en diensten beschikbaar komen waaraan de scholen behoefte hebben. Langs deze weg worden de scholen in staat gesteld om de geormerkte gelden, die zij in het kader van de landelijke Impulsregeling hebben ontvangen, op gerichte wijze te besteden. Hiermee wordt recht gedaan aan de aard van de landelijke Impuls-regeling, namelijk een doelsubsidie gericht op inventarisvernieuwing in het vmbo. Per afdeling gaat het om een bedrag van f 50.000,- (uitgezonderd de afdelingen bouw-techniek, consumptieve technieken, transport en logistiek en uiterlijke verzorging waar-voor lagere bedragen gelden).

Voor de landelijke Impulsprojecten zijn door de vmbo-platforms projectvoorstellen ingediend bij de landelijke implementatiemanager van Impuls. De doelstellingen zoals die in de projectplannen van de Platforms tot uiting komen, sluiten in het algemeen nauw aan bij het Actieprogramma Vmbo en zijn dan ook zonder uitzondering gehonoreerd. In enkele gevallen zijn de plannen in overleg met het programma-management nog aanzienlijk bijgesteld, overigens zonder afbreuk te doen aan de algemene doelstelling.

Aan het Actieprogramma Vmbo is door de vmbo-platforms derhalve op een sector-gerichte wijze invulling gegeven. De voorstellen lagen vaak in het verlengde van reeds lopende initiatieven. In sommige gevallen lag hieraan een systematische inventarisatie van wensen in het onderwijsveld ten grondslag (zoals voor de Bouw het geval is). Op hoofdlijnen geldt de volgende prioritering in de doelstellingen van de Platforms:

⁴ Overigens bestaan er verschillen in de aanwezigheid van docenten in de besturen van de vmbo-platforms.

- 1) Vernieuwingen van inventarissen en leermiddelen, waarbij vooral aandacht voor werkplekkenstructuur (bedrijfssimulatie), actualisering van leermiddelen, integratie van praktijk en theorie en toetsenbank
- 2) Doorlopende leerlijnen/aansluiting met het ROC, waarbij vooral aandacht voor overlap in onderwijsprogramma's en verschillen in didactiek.
- 3) Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven, in het bijzonder de bevordering van regionale convenanten vmbo-bedrijfsleven en intensivering van wederzijdse kennisoverdracht.
- 4) Bijscholing van docenten.

4.2.3 Financiering en aansturing van de projecten

Om de uitvoering van het Actieprogramma Vmbo te bevorderen is, voor zover daar een aanvraag voor is ingediend, aan de vmbo-platforms in 2000 een bedrag toegekend van in totaal f 12.500.000,- ten behoeve van de ontwikkeling van producten en diensten.

Tevens is per Platforms een eenmalige basisfinanciering uitgekeerd van fl 35.000. Deze is veelal besteed aan personele kosten (voorzitter, secretaris). Betrokken docenten ontvangen een financiële vergoeding voor hun bijdrage aan de projecten van de Platforms. Zij worden hiervoor vrijgesteld op hun school, dan wel nemen hieraan deel onder de noemer van overwerk.

De betrokkenheid van het bedrijfsleven bij vernieuwingen in het vmbo komt tot uitdrukking in substantiële cofinanciering van de platforms door branche-organisaties (zie tabel 4.1). Veelal gaat het dan om O&O-fondsen. De financiële bijdrage van het bedrijfsleven aan de ontwikkelingsactiviteiten van de Platforms bedraagt circa 55 procent van de totale Impulsgelden die aan de Platforms zijn uitgekeerd. Het aandeel cofinanciering vanuit het bedrijfsleven varieert aanzienlijk per sector.

Alleen in de sector Zorg en Welzijn is in het geheel geen cofinanciering gerealiseerd als gevolg van het gesubsidieerde karakter van de sector. Bovendien bleek dat met de bestaande O&O-fondsen in een te laat stadium overleg hiermee tot stand kwam om cofinanciering nog te regelen. Inmiddels is overleg gaande met branche-organisaties om in de toekomst ook in de sector Zorg en Welzijn tot een vorm van cofinanciering te komen.

Tabel 4.1 Overzicht van financiering landelijke Impulsprojecten door Ministerie van OCenW en bedrijfsleven in guldens

	Bijdrage Ministerie van OCenW		Bijdrage bedrijfsleven	
	Ontwikkeling van leermiddelen in guldens	Ondersteuning en coördinatiebijdrage in guldens	Cofinanciering in guldens	Aandeel bedrijfsleven
<i>Platform</i>				
Zorg en Welzijn	3.000.000	35.000	0	0%
Uiterlijke verzorging	684.000	35.000	70.000	8%
Metaaltechniek	0	35.000	3.400.000	100%
Elektrotechniek	0	0	2.000.000	100%
Grafische techniek	1.277.000	35.000	169.000	11%
Transport en logistiek	0	35.000	300.000	100%
Handel en verkoop	975.818	0	640.975	40%
Administratie	700.000	35.000	525.000	42%
Bouw	2.480.016	35.000	5.635.175	69%
Installatietechniek	1.145.000	35.000	1.965.000	62%
Motorvoertuigentechniek	1.950.000	35.000	1.125.000	36%
Consumptieve technieken	362.000	35.000	237.000	37%
Totaal	12.573.834	385.000	16.067.150	55%

Het Ministerie van OCenW is geslaagd in de opzet om de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het vmbo door middel van cofinanciering tot uitdrukking te laten komen. In vergelijking met de standpunten uit het verleden kan wat dit betreft van een duidelijke cultuuromslag worden gesproken. Immers, het traditionele standpunt van werkgeverszijde was dat het initiële (beroeps)onderwijs geheel de verantwoordelijkheid van de overheid is.

Motieven voor financiële betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de uitvoering van het Actieprogramma Vmbo zijn:

- ▲ *Krappe arbeidsmarkt*: de vmbo-leerling is de toekomstige werknemer. De leerling wordt niet langer alleen maar gezien als onderwijsconsument, maar vooral ook als toekomstige beroepskracht.
- ▲ *Beroepskolomgedachte*: vmbo is de onderste sport van de beroepskolom; voor een sterke beroepskolom is betrokkenheid van het bedrijfsleven noodzakelijk.
- ▲ *Aansluitingsproblematiek*: de inhoudelijke discrepantie tussen vmbo en beroepspraktijk/bedrijfsleven is de laatste jaren alleen maar groter geworden. “De tijd dat het bedrijfsleven vanuit een ivoren toren commentaar kon leveren op het onderwijs is voorbij”.

In het algemeen bestaat bij de betrokken partijen de indruk dat het economisch tij (hoogconjunctuur en een krappe arbeidsmarkt) een gunstige invloed heeft gehad op de bereidheid van het bedrijfsleven om in het Impulsprogramma te investeren.

In sommige gevallen bestaat er een spanningsrelatie tussen de wensen van de co-financier en de (meer onderwijskundig bepaalde) visie van het Platform op onderwijsvernieuwingen. Het moge duidelijk zijn dat deze relatie op termijn alleen stand houdt bij een win-win-situatie. Een professionele en resultaatgerichte aanpak van het Platform wordt door de co-financiers zonder meer als wenselijk gezien, en in de toekomst zelfs als noodzakelijk, ter legitimering van de O&O-gelden die hiermee gemoeid zijn. Volgens sommigen uit het bedrijfsleven behoeft verzakelijking van de projectuitvoering in de toekomst nadrukkelijk meer aandacht. Cofinanciering kan volgens hen geen vrijblijvende zaak zijn.

Een ander aandachtspunt is de belangrijke rol die gemeenten vaak spelen bij de financiering en besluitvorming over nieuwe huisvesting. Voor een positieverbetering van het vmbo is het noodzakelijk dat ook op gemeentelijk niveau hiervoor betrokkenheid bestaat. Voor zover bekend wordt hierop niet langs systematische weg actie ondernomen, althans niet binnen het kader van het Impulsprogramma. Inschakeling van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) zou hiervoor een eerste stap kunnen zijn.

4.2.4 Betrokken partijen in de uitvoering

De vmbo-platforms kennen ieder hun eigen voorgeschiedenis en een daaruit gegroeide organisatiestructuur. Een belangrijke factor hierin is hoe het bedrijfsleven in de sector is georganiseerd. Sectoren als Metaal en Bouw zijn traditioneel sterker georganiseerd als bijvoorbeeld Zorg en Welzijn of Handel en Administratie. De laatstgenoemde sector kent ook nog het probleem van een sterk diffuse achterban die moeilijk te mobiliseren is voor gemeenschappelijke belangenbehartiging. Relevant is dat de Platforms niet uniform zijn georganiseerd en derhalve ook niet uniform opereren. In deze paragraaf gaan we in op een aantal opvallende aspecten waarin de uitvoeringsorganisatie van de Platforms verschilt. Vanwege de beperkte opzet van de audit is het niet mogelijk om de precieze gevolgen hiervan voor de impulsresultaten te identificeren.

Projectorganisatie

De Platforms kunnen worden gezien als hoofdaannemer van de Impulsprojecten die door het Ministerie van OCenW worden gesubsidieerd. De aanwezigheid van een reeds uitgekristalliseerde platformstructuur is van invloed geweest op de voortvarendheid waarmee de projectplannen zijn opgepakt. Ook de mate van ervaring binnen het Platform met projectmanagement speelt hierin een (soms aanzienlijke) rol. Aan sommige platforms is een apart projectbureau aangehecht om de activiteiten te coördineren. Als nadeel voor de uitvoering van Impuls is vaak genoemd dat de Platforms geen formele organisatie met rechtspersoonlijkheid zijn, hetgeen de

continuïteit en nazorg in gevaar kan brengen. Voor verschillende platforms is een verenigings- of stichtingsvorm overigens in voorbereiding.

Projectuitvoering

Wezenlijk verschillend zijn platforms in de wijze waarop zij uitvoering geven aan hun projectplannen. Hierbij kan grofweg onderscheid worden gemaakt tussen (i) uitvoering in eigen beheer dan wel (ii) uitbesteding aan derden, onder regie van het Platform. Bij het Platform Metaal bijvoorbeeld ligt de nadruk op de ontwikkeling van producten en diensten in eigen beheer. Hiervoor zijn werkgroepen in het leven geroepen die zich bezig houden met verschillende thema's. Tijdens periodieke bijeenkomsten wordt de voortgang besproken en worden nieuwe werkafspraken gemaakt. Bij het Platform Bouw daarentegen, waar meer dan 20 projecten in uitvoering zijn, ligt de nadruk op uitbesteding van ontwikkelingsactiviteiten aan LOB's en onderwijsondersteunende instellingen. Slechts een klein deel van de activiteiten wordt in eigen beheer door het Platform uitgevoerd. Wellicht ten overvloede merken we op dat de LOB's wettelijk gezien alleen een taak hebben voor het BVE-veld en niet voor het vmbo. Niettemin is hun bemoeienis met het vmbo na enige interne en externe discussies aanvaard en door diverse platforms verwelkomd.

Afhankelijk van de wijze waarop een Platform zijn uitvoerende activiteiten heeft georganiseerd, zijn de LOB's hierbij meer of minder betrokken. De stellingname van de LOB's over de rol die zij kunnen vervullen voor het vmbo, verschilt per sector. In de Bouw en in de Handel en Administratie bijvoorbeeld vervullen de LOB's, onder eindregie van het Platform, een actieve en voornamelijk rol in de ontwikkeling van producten en diensten in het kader van het Impulsprogramma. Ook in geval van uitbesteding bestaat de indruk dat de platforms een voldoende sturende of coördinerende rol behouden. Wel is het een aandachtspunt voor de toekomst hoe deze regiefunctie voor Platforms kan worden behouden wanneer LOB's meer zelfstandig in het vmbo-veld willen gaan opereren. Voor zover in één sector verschillende LOB's of O&O-fondsen actief zijn, wordt over de gehele linie een toenemende bereidheid geconstateerd om met elkaar samen te werken, producten gezamenlijk te ontwikkelen of voort te bouwen op initiatieven van een van de LOB's.

Elk platform kent succesvolle en minder succesvolle trajecten en deelprojecten. Personele problemen en werkdruk bij uitvoerende instellingen en personen liggen hieraan ten grondslag. Niet voor alle deelprojecten wordt de planning gehaald. Voor een deel van de projecten is bij het procesmanagement van Impuls verlenging aangevraagd en verkregen.

Betrokkenheid van het bedrijfsleven

De betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de landelijke Impulsprojecten verloopt veelal indirect van via de LOB's of de O&O-fondsen. Anders gesteld, voor de landelijke Impulsprojecten bestaan weinig directe contacten met de bedrijven. Hoewel sommigen dit als een manco zien en dit gedeeltelijk wijten aan de schoolinterne/onderwijskundige gerichtheid van de projecten, wijzen anderen er op dat de samenwerking met het bedrijfsleven vooral op regionaal niveau tot stand moet komen. Juist op dat niveau kan

een win-win-situatie worden gecreëerd. De betrokkenheid op landelijk niveau zou dan beperkt kunnen blijven tot een adviserende of toetsende rol voor nieuwe producten en diensten. Een nadere positiebepaling door het bedrijfsleven hierin lijkt gewenst.

Betrokkenheid van docenten

Bij de projectuitvoering zijn docenten meer of minder betrokken. Mede hierdoor kennen de landelijke projecten vaak een sterke regionale dimensie. Wanneer de projecten in eigen beheer door een Platform worden uitgevoerd, is deze betrokkenheid in de regel groter dan wanneer een groot deel van de activiteiten wordt uitbesteed. In het algemeen zijn de docenten in de Platforms nadrukkelijk aanwezig in een uitvoerende of adviseerende rol. Het enthousiasme waarmee docenten hun taken voor het project uitvoeren is zonder meer groot te noemen. Dit is een belangrijke factor voor het succes en draagvlak van de Platforms. Soms is er sprake van een spanningsrelatie tussen de activiteiten van een docent voor een Platform en zijn taken voor de school. Het schoolmanagement heeft een belangrijke taak hierin de juiste balans te vinden, maar slaagt daar niet altijd in. Diverse docenten en projectleiders van de Platforms pleiten er daarom voor het schoolmanagement nadrukkelijker voor te lichten over inhoud, doel en vereisten van Impuls.

Een belangrijk aandachtspunt bij de betrokkenheid van docenten in Impulsprojecten betreft de werkdruk, soms samenhangend met personeelstekorten op school. In sommige (deel)projecten is hiervan nadrukkelijk sprake. Wanneer de kwaliteit van onderwijs negatief wordt beïnvloed door deelname van een docent aan een Impulsproject, wordt het paard achter de wagen gespannen. Omgekeerd lijkt het weinig effectief om aan onderwijsvernieuwingen te werken met docenten die hier nauwelijks tijd voor hebben. Het vrijroosteren van docenten blijkt in de praktijk vaak lastig, ook al staat hier een financiële vergoeding vanuit Impuls tegenover. De vraag is derhalve gerechtvaardigd of de wijze en mate van betrokkenheid van docenten bij de uitvoering van Impulsprojecten vooraf niet meer getoetst moet worden op hun feitelijke beschikbaarheid. Wel moet voldoende betrokkenheid van docenten gegarandeerd worden om het belangrijke vraaggerichte karakter van Impuls én effectieve verspreiding van resultaten in het onderwijsveld te behouden.

4.2.5 Wie worden bereikt in het onderwijs?

De doelgroep die een aanvraag kon indienen door de landelijke projecten is in de landelijke regelingen (van september en december 2000) gedefinieerd als “een school of scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs met één of meer afdelingen Vbo”. Ter informatie toont tabel 4.2 hoe de verdeling van subsidie-aanvragen ligt naar schooltype. Hieruit kan worden geconcludeerd dat in de meeste gevallen subsidie-aanvragen plaatsvinden door brede scholengemeenschappen avo/vbo (80%). Zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken, leidt dit in sommige gevallen tot spanningsrelaties tussen Avo en Vbo inzake de besluitvorming over de besteding van Impulsgelden binnen de schoolorganisatie.

Tabel 4.2 Aantal aanvragen voor landelijke projecten (1^e en 2^e tranche 2000), onderscheiden naar schooltype

Vbo categoriaal	19
Avo/vbo smalle scholengemeenschap	50
Avo/vbo brede scholengemeenschap	273
Totaal aantal aanvragen	342

Bron: Ministerie van OCenW, programmamanagement Impuls.

Op basis van het aantal bij het Ministerie ingediende subsidie-aanvragen door de scholen bestaat inzicht in het “administratieve” bereik van de landelijke Impulsregeling. Tabel 4.3 laat zien dat het bereik naar afdelingen zonder meer groot is (92%). Alleen voor de afdelingen Administratie en Elektrotechniek blijft dit enigszins achter.

Tabel 4.3 Bereik van de landelijke Impulsregeling (1^e en 2^e tranche 2000)

	Aantal subsidie-aanvragen (A)	Aantal vmbo-afdelingen (B)	Bereik landelijke Impulssubsidie (A/B)
<i>Platform</i>			
Zorg en Welzijn	282	348	81%
Uiterlijke verzorging	63	82	77%
Metaaltechniek/metaelectro	235	270	87%
Elektrotechniek	91	246	37%
Grafische techniek	17	17	100%
Transport en logistiek	25	25	100%
Handel en verkoop/ handel en administratie	189	192	98%
Administratie	138	246	56%
Bouw	243	275	88%
Installatietechniek	65	65	100%
Motorvoertuigentechniek	131	147	89%
Consumptieve technieken	95	95	100%
Totaal	1.574	582	92%

Bron: Ministerie van OCenW, programmamanagement Impuls.

Het administratieve bereik geeft alleen informatie over het aantal scholen dat voor de afdelingen binnen de school subsidie heeft aangevraagd in het kader van de Landelijke Impulsregeling. Over de daadwerkelijke besteding hiervan bestaat geen feitelijke informatie; wel bestaat de indruk dat de scholen dit in grote lijn besteden aan de doelstellingen van het actieprogramma, i.c. het verbeteren van de inventaris.

Naast het administratieve bereik is minstens zo belangrijk hoe het bereik is onder docenten die uiteindelijk de onderwijsvernieuwingen in praktijk moeten brengen. Hierin bestaat bij de projectleiding in de regel geen systematisch inzicht. Uit de interviews komt naar voren dat ook het (personele) bereik in het algemeen als hoog wordt gekwalificeerd. Zoals opgemerkt bestaat in de vmbo-platforms veelal een grote inbreng van docenten, direct via werkgroepen en deelprojecten, dan wel indirect via resonansgroepen en regionale bijeenkomsten. Tevens hebben diverse Platforms regio- of platformvoorlichters in dienst die de scholen bezoeken en hen informeren over de producten en diensten van het Platform. In sommige gevallen bestaat de indruk dat het bereik hierdoor verder zou kunnen worden vergroot.

4.2.6 Resultaten

Afhankelijk van de doelstellingen van de landelijke projecten variëren de resultaten. Zoals reeds opgemerkt bestaat geen precies en gesystematiseerd overzicht in de besteding van Impulssubsidies door de scholen.

Van de producten en diensten die de vmbo-platforms opleveren bestaat alleen op hoofdlijnen een beeld. Hierbij merken we op dat ten tijde van de audit de meeste van de projecten nog in uitvoering waren en derhalve op onderdelen nog geen concrete resultaten getoond konden worden.

Opgemerkt zij dat de ontwikkeling van producten weliswaar grondig aangepakt wordt en dat er diverse momenten van tussentijdse beoordeling van concepten zijn, maar dat de meeste projecten een systematische kwaliteitscontrole, door projectmanagement, derden en het onderwijsveld, niet systematisch georganiseerd wordt. Bij een verbeterde projectplanning zou dit element systematisch ingebouwd kunnen worden. Systematische effectmeting van het gebruik van geleverde producten door het vmbo-onderwijs dient in dit kader eveneens te worden bevorderd.

In het algemeen bestaat het beeld dat de projecten, zij het soms met enige vertraging, de producten opleveren zoals in de projectplannen omschreven. In lijn met de doelstellingen, zoals die eerder in dit hoofdstuk zijn genoemd, hebben de producten achtereenvolgens betrekking op:

1. Didactische en inhoudelijke vernieuwingen, waarbij in het algemeen veel aandacht bestaat voor de ontwikkeling van werkplekkenstructuur (onder andere tot uiting komend in toolkits, lesbrieven, nieuwsbrieven). Ook de ontwikkeling van een centrale toetsenbank kan hiertoe worden gerekend.
2. Intensivering van samenwerking tussen vmbo-scholen (uitwisseling van good practices op diverse terreinen).

3. Aanzet tot meer samenwerking met het bedrijfsleven; hiervan is in bescheiden mate daadwerkelijk sprake (sponsoring, voorlichting, stages). Er bestaat veel aandacht voor de ontwikkeling van convenanten en formats die aan de samenwerking met het bedrijfsleven in de (nabije) toekomst een meer structurele basis moeten geven. Ook een impresariaat voor stagebemiddeling valt hieronder.
4. Bijscholing van docenten.

Over de ontwikkelde producten en diensten zijn de ondervraagden het vrijwel zonder uitzondering eens dat deze er zonder Impulssubsidie niet in deze vorm en in het gerealiseerde tijdsbestek zouden zijn gekomen. In de gevallen dat aangehaakt is bij reeds lopende initiatieven, zijn deze duidelijk in een stroomversnelling geraakt. Impuls levert aldus een bijdrage aan een nieuwe identiteit van het vmbo.

4.2.7 Verspreiding van producten

Voor het realiseren van duurzame onderwijsvernieuwingen is een effectieve verspreiding van nieuw ontwikkelde producten en diensten van groot belang. De aandacht hiervoor verschilt per Platform. Door de sterke betrokkenheid van docenten bij veel projecten lijkt een redelijke spreiding van producten en diensten gegarandeerd. Bovendien hanteren de Platforms als uitgangspunt dat de ontwikkelde producten en diensten naar alle scholen worden toegestuurd, ook al zijn deze niet bij het Platform aangesloten. De Platforms maken in veel gevallen gebruik van de volgende kanalen om hun producten en diensten te verspreiden:

- ▲ via werkgroepvoerders en projectleden (meestal docenten);
- ▲ werkconferenties, waarvoor naast vmbo-docenten soms ook ROC's en directeurs van het vmbo worden uitgenodigd; volgens de Platforms worden deze conferenties goed bezocht;
- ▲ internet (onder andere vmbo-loket);
- ▲ platform-/regiovoorlichters;

Niettegenstaande deze verspreidingsactiviteiten, kunnen de volgende aandachtspunten worden genoemd:

- ▲ Aandacht voor verspreiding van producten en diensten is vaak weinig systematisch en doordacht (geen PR-doelstelling); de nadruk ligt op ontwikkeling en niet op verspreiding. Projectplannen bevatten vaak geen concrete verspreidingsplannen.
- ▲ Een systematisch overzicht van producten en diensten ontbreekt op centraal niveau, maar dit lijkt wel gewenst; de ontwikkeling van een producten- en dienstencatalogus zou hierin een rol kunnen vervullen, vooral ook in de uitwisseling van ervaringen tussen sectoren.
- ▲ Contactinformatie over de te bereiken doelgroep (vooral het schoolmiddenmanagement) is beperkt, waardoor de verspreiding lastig is. De soms gebrekkige interne communicatie binnen de scholen bemoeilijkt dit verder.

- ▲ In de projectplannen is niet steeds voldoende aandacht ingeruimd voor bijscholing en instructie aan gebruikers (docenten). Meer (structureel) overleg met de lerarenopleidingen zal nuttig zijn om ook het initiële onderwijs van de producten te doen profiteren.
- ▲ Een actievere rol van voorlichters kan het gebruik van producten en diensten verder bevorderen.

Over de duurzaamheid van de in gang gezette ontwikkelingen door Impuls valt nog weinig met zekerheid te zeggen. Wel zijn op voorhand enkele projectgebonden factoren te benoemen die de duurzaamheid bevorderen:

1. Grote betrokkenheid van het onderwijsveld (vooral docenten) in projectuitvoering is belangrijk voor draagvlak en gebruikswaarde van producten.
2. Projecten voorzien in concrete behoefte aan nieuwe inventaris, leermiddelen en nieuwe didactische werkvormen ten behoeve van aantrekkelijk beroepsonderwijs.
3. Sommige producten zijn direct gerelateerd aan nieuwe examenprogramma's, waardoor gebruik op voorhand verzekerd lijkt.
4. Betrokkenheid van schoolmanagement in werkgroepen of bij verspreiding vergroot het draagvlak in de schoolorganisatie en daarmee de kans op structurele invoering.

De landelijke Impulsprojecten leveren tot heden een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van aantrekkelijk beroepsonderwijs in het vmbo, maar de uitdaging is nu deze bijdrage verder uit te bouwen. Voor de Platforms is vervolgfianciering gewenst om duurzaam gebruik goed te begeleiden. Hiervoor is het geen uitgemaakte zaak dat deze vervolgfianciering van het ministerie zou moeten komen. Gelet op de grote voordelen die de scholen hebben van de activiteiten van de platforms, ligt het voor de hand om vervolgfianciering in deze hoek te zoeken. De financiële bijdrage van de scholen is tot op heden minimaal. Hiervoor is het overigens wel een voorwaarde dat de platforms hun verdiensten voor het onderwijsveld duidelijk communiceren richting de scholen.

4.3 Regionale projecten

4.3.1 Inleiding

In het kader van het Impulsprogramma voor het vmbo zijn twee soorten regionale projecten te onderscheiden, kortweg genoemd Regionale Impuls I (in 2000) en Regionale Impuls II (in 2001). In hoofdstuk 2 zijn beide regelingen op hoofdlijnen reeds besproken.

Terwijl Regionale Impuls I het karakter heeft van een algemene projectsubsidie ten behoeve van het Actieprogramma vmbo, is de Regionale Impuls II specifiek gericht op het stimuleren en faciliteren van regionale samenwerking tussen het bedrijfsleven (inclusief non-profitinstellingen) en scholen voor vmbo. Het samenwerkingsgerichte karakter van de tweede regeling komt in het bijzonder tot uitdrukking in de projectaanvraag die door ten minste twee scholen én twee bedrijven moet worden ingediend.

Praktisch gezien is een belangrijk verschil dat bij de eerste variant van Regionale Impulsproject veel meer partijen zijn betrokken dan bij de tweede variant. In deze paragraaf gaan wij nader in op beide soorten regionale projecten, overigens met een duidelijk accent op de eerstgenoemde. De Regionale Impuls II, die onder de noemer van de *Kaderregeling regionale projecten impulsprogramma vmbo* officieel bekend staan, zijn in meeste gevallen pas in het voorjaar van 2002 van start gegaan. Concrete ervaringen zijn hierdoor beperkt.

4.3.2 Achtergrond

De Regionale Impulsprojecten I zijn in vrijwel alle gevallen een voortzetting van eerdere regionale samenwerkingsverbanden tussen vmbo-scholen, ROC's en bedrijfsleven. In de meeste gevallen kennen de samenwerkingsverbanden reeds een lange voor geschiedenis. Onvrede over de aansluiting met het ROC (hoge uitval van vmbo-leerlingen) en het bedrijfsleven zijn meestal de aanleiding geweest voor regionale samenwerking. In een aantal gevallen is Impuls een duidelijke aanzet geweest om de versnippering van projecten en werkgroepen onder één noemer te brengen en zo tot een meer gecoördineerde aanpak te komen. Het initiatief hiertoe is veelal uitgegaan van de directie van één of meerder scholen. Soms ook is het ROC de initiatiefnemer geweest.

4.3.3 Doelstellingen

Regionale Impuls I

In totaal is aan een tiental projecten financiering toegekend in het kader van Regionale Impuls I. Tabel 4.4 geeft een overzicht van de hoofdthema's zoals die in de projectplannen gepresenteerd zijn. In volgorde van afnemend belang ligt in de projecten de nadruk op:

- ▲ verbeteren van aansluiting vmbo-ROC (doorstroom);
- ▲ relatieversterking vmbo-bedrijfsleven;
- ▲ inhoudelijke en didactische vernieuwing van het onderwijs.

In tegenstelling tot de eerder besproken landelijke Impulsprojecten, ligt de nadruk in deze projecten dus veel meer op de samenwerkingsrelaties met ROC's en bedrijfsleven en minder op de ontwikkeling van concrete producten als leermiddelen en inventaris.

Tabel 4.4 Overzicht van projecten, hoofdthema's en budgetten van Regionale Impuls (1^e tranche; 2000)

Project	Hoofdthema's	Punten uit actieprogramma	Budget in guldens
Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Gooi	Doorstroom vmbo-ROC Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Inhoudelijk programmatische vernieuwing	2, 3	645.000
Relatieversterking vmbo, mbo en bedrijfsleven in de regio Zaanstreek	Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	3	700.000
Koers VO Rotterdam-Rijnmond	Doorstroom vmbo-ROC Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	2, 3	2.000.000
Regionaal project vmbo-bedrijfsleven (Groningen)	Integrale vernieuwing vmbo Versterking relatie school-bedrijf in leerprocessen Doorstroom vmbo-ROC	1, 2, 3	1.000.000
VIP en Connect (Vakmanschap Amsterdam)	Ondersteuning bij de invoering van leerwegen (VIP) Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	1,2 en 4	1.500.000
Stichting Vmbo Zuidoost Brabant	Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	1, 2, 3	1.444.640
Fricolare (Friesland)	Invoering werkplekkenstructuur	1 2, (3, 4)	1.196.200
Scholenwerk (Den Haag)	Sluitende aanpak Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Doorstroom naar ROC	1, 2, 3	1.430.000
Noord- en Midden Limburg Project ROOS	Doorstroom naar ROC Aansluiting met bedrijfsleven	2, 4	1.228.800
Utrecht	Leer-werktrajecten		600.000

Bron: Projectvoorstellen van Regionale Impulsprojecten I.

Regionale Impuls II

Onder de Kaderregeling Regionale Impuls, kortweg Regionale Impuls II genoemd, zijn in totaal 134 subsidie-aanvragen goedgekeurd. Hierbij zijn minimaal 268 scholen betrokken. Op basis van de formats die hierover beschikbaar zijn bij het procesmanagement Impuls, zijn de projecten ingedeeld naar punten uit het Actieprogramma Vmbo. Duidelijk is dat de relatieversterking vmbo-bedrijfsleven hoog scoort. Dit geldt

evenwel ook voor andere thema's waar de scholen naar eigen voorkeur aandacht aan mogen besteden. Uit de interviews is gebleken dat voor onderwijsinhoudelijke en didactische vernieuwingen vaak samenwerking wordt gezocht met het bedrijfsleven. In het bijzonder voor de invoering van werkplekkenstructuur en bedrijfssimulaties ligt deze combinatie voor de hand.

Tabel 4.5 Indeling van projecten Regionale Impuls II (Kaderregeling) naar hoofdthema uit het Actieprogramma vmbo

Hoofdthema's	In projectaanvraag
1. Variëteit en maatwerk.	66
2. Versterken en verbreden van de samenwerking tussen vmbo-scholen en de ROC-instellingen om de kwaliteit van de doorstroom te bevorderen.	41
3. Bevorderen van de samenwerking tussen vmbo-scholen en het bedrijfsleven.	72
4. Intensiveren van de interactie en uitwisseling docenten en bedrijfsleven/instellingen.	22
5. Inhoudelijke vernieuwing	10

Bron: Ministerie van OCenW, programma-management Impuls (bewerking NEI).

De Regionale Impuls II beperkt zich tot de sectoren techniek, economie, zorg en welzijn binnen de beroepsgerichte leerwegen. Tabel 4.6 laat zien op welke sectoren de projectaanvragen zijn gericht. Niet van alle projectaanvragen is bekend op welke sectoren ze zich richten.

Tabel 4.6 Overzicht van sectoren waarop projecten in Regionale Impuls II zich richten

Techniek	79
Zorg en Welzijn	31
Economie	31
Landbouw	3
Algemeen	2

Bron: Ministerie van OCenW, programma-management Impuls (bewerking NEI).

4.3.4 Financiering en aansturing

Regionale impuls I

Voor Regionale Impuls I is aan een samenwerkingsverband van scholen een subsidie toegekend op basis van de projectaanvraag. Er is in dit opzicht sprake van projectfinanciering. In het algemeen wordt dit door de deelnemende scholen ronduit als positief beoordeeld omdat dan het risico van “oneigenlijke” besteding (dat wil zeggen niet aan het Actieprogramma Vmbo klein is. In een enkel geval bestaat er een spanningsrelatie tussen de scholen en de projectorganisatie voor wat betreft de besteding van de projectgebonden financiële middelen. De meeste scholen zijn van mening dat projectfinanciering een goede bekostigingssystematiek is zolang de doelstellingen van het project en de daaruit voortvloeiende resultaten nog niet zijn “ingedaald” in de schoolorganisatie. Voor zover er een voorkeur bestaat voor lump sum financiering, zijn de betrokkenen van mening dat dit alleen haalbaar is wanneer een duidelijke verslaglegging inzicht geeft in de besteding van middelen aan het vmbo. Dit schijnt vooralsnog weinig voor te komen.

Cofinanciering is in Regionale Impuls I in het algemeen niet aan de orde. Betrokkenheid van het regionale bedrijfsleven komt hooguit tot uitdrukking in tijd, advies, begeleiding en soms sponsoring (materialen). Hoewel hier kosten mee gemoeid zijn is de directe betrokkenheid van het bedrijfsleven bij deze projecten in de meeste gevallen vooralsnog bescheiden van aard.

Regionale Impuls II

In de Kaderregeling Regionale Impuls II is ruimte ingebouwd voor cofinanciering: met het oog op de landelijk georganiseerde branches en sectoren bij de onderwijsvernieuwingen in het vmbo kunnen de branches en sectoren de projecten samen met het ministerie financieren. Alleen de O&O-fondsen in de metaal (OOM en A+O) hebben besloten tot cofinanciering van de projecten in Regionale Impuls II.

4.3.5 Organisatie en uitvoering

In Regionale Impuls I is een beperkt aantal projecten in uitvoering waarbinnen op regionaal niveau een groot aantal scholen betrokken is. De projecten staan onder leiding van een projectleider, die in sommige gevallen extern wordt ingehuurd. Veelal is er sprake van een stuurgroep of regiegroep, waarvan in ieder geval de directies van de deelnemende scholen deel uitmaken. Rond de doelstellingen van het project zijn vervolgens projectgroepen/werkgroepen georganiseerd waarin docenten sterk vertegenwoordigd zijn. Ook het schoolmanagement is geregeld bij betrokken. Actieve betrokkenheid van schooldirecteuren en locatiemanagers bij de projecten heeft een positieve invloed op de uitvoering van de projecten. In sommige gevallen bestaat een grote afstand bestaat tussen de bij het project betrokken docenten en het management, zeker wanneer er een meervoudige gelaagdheid is in de managementstructuur. Dit komt de implementatie van onderwijsvernieuwing niet ten goede.

Bij de uitvoering van de activiteiten in de werkgroepen bestaat vooral behoefte aan inbreng van ervaren docenten. Tekenend voor de situatie in het onderwijs is dat deze echter moeilijk voor de klas kunnen worden gemist. Tegelijkertijd zijn niet alle docenten even gemotiveerd om zich (weer) op te laden voor een onderwijsvernieuwing. Soms heeft dit ertoe geleid dat juist de jongere docenten zijn afgevaardigd naar de werkgroepen. In het algemeen is de projectleiding tevreden over het enthousiasme van de projectmedewerkers.

De samenwerking met het bedrijfsleven blijkt vaak nog bescheiden van aard, hoewel hierop zeker positieve uitzonderingen zijn, ook in de non-profitsector van zorg en welzijn. Voor de projectbetrokkenen is evident dat er nog een hoop zendingswerk te verrichten is richting het bedrijfsleven. Wellicht dat het georganiseerde regionale bedrijfsleven hierin nadrukkelijk een rol zou kunnen vervullen (voorlichten en motiveren van achterban). In verschillende regio's bestaan hoge verwachtingen van de regionale convenanten die zijn afgesloten tussen het vmbo en het bedrijfsleven. In deze convenanten worden zaken geregeld als stages, bedrijfsbezoeken, sponsoring, uitwisseling van personeel e.d..

Kritische aandachtspunten bij de uitvoering zijn de voortgang van de projecten (soms veel en weinig gestructureerd overleg) en de verslaglegging hierover.

4.3.6 Resultaten

Zoals reeds opgemerkt ligt het accent in de Regionale Impulsprojecten veelal op het versterken van relaties met ROC's en bedrijfsleven, hoewel in enkele gevallen nadrukkelijk prioriteit wordt gegeven aan didactische vernieuwing, in het bijzonder invoering van werkplekkenstructuur. Hier ligt een duidelijke relatie met de landelijke projecten. De variatie in projecten is bovendien groot.

Aangezien een deel van de projecten loopt tot eind 2002 zijn concrete resultaten nog niet in alle gevallen te melden.

Evenals bij de landelijke Impulsprojecten ontbreekt een systematisch overzicht van de producten en diensten van de regionale projecten. Dit bergt een risico van inefficiency in zich. Zeker voor de projecten in Regionale Impuls II wordt dit door diverse betrokkenen als een reëel risico gezien.

Voorbeelden van producten en diensten van regionale Impuls I zijn:

Richting bedrijfsleven:

- ▲ (formats voor) convenanten met het regionale bedrijfsleven;
- ▲ databank voor stageplaatsen;
- ▲ afspraken over stages.

Richting onderwijsveld:

- ▲ werkplekkenstructuur;
- ▲ vernieuwde inventarissen ;
- ▲ meer contacten en vormen van gestructureerd overleg tussen vmbo-scholen onderling en met de ROC's;
- ▲ inzichten in overlap en lacunes van onderwijsprogramma's van vmbo en ROC's;
- ▲ documenten over de zogenaamde "warme overdracht" (bijvoorbeeld via leerlingkaarten);
- ▲ workshops en brochures op uiteenlopende terreinen betreffende het nieuw vmbo.

5 Schoolniveau

5.1 Voorgeschiedenis en doelstellingen

De wijze van betrokkenheid bij Impulsprojecten door scholen verschilt per type regeling. Initiatiefneming vindt veelal plaats op het niveau van het middenmanagement (sectordirecteuren vmbo of afdelingscoördinatoren). In mindere mate zijn de initiatieven door docenten of op het niveau van de Centrale Directie genomen. In de voorbereiding worden docenten, in het bijzonder senior-docenten, veelal intensief betrokken. Er zijn er echter ook uitzonderingen die zijn toe te schrijven aan de toegekende korte indienings-termijn, danwel duiden op een weinig participatieve stijl van managen. Algemeen is het gevoelen dat het Impulsprogramma en de daarbij behorende gelden goede mogelijkheden bieden de broodnodige inhoudelijke en materiële (inventaris, lokaal-aanpassingen, ICT) vernieuwingen in het onderwijs te brengen. Veel projecten hebben doelstellingen die zich op een bepaalde sector richten en derhalve worden dan ook die sector/afdelingsdocenten in de voorbereiding betrokken.

Projectplannen of schooldeelplannen voor Impuls zijn, voor zover van de scholen vereist, meestal in onderling overleg tussen schoolmanagement en enkele docenten opgesteld. In sommige gevallen is het schrijven van het projectplan aan derden overgelaten om redenen van kwaliteitsverhoging of in verband met interne werkdruk.

Voor zover projectmanagement, zoals in landelijke maar ook in diverse regionale Impulsprojecten, buiten de scholen ligt, zijn scholen, met name hun docenten, toch vaak bij de uitvoering betrokken. Het gaat dan vooral om de ontwikkeling van materialen en leermiddelen of deelname aan overlegorganen met bedrijfsleven, ROC's e.d.

Keuze voor deelname aan Impuls en de inrichting van projectplannen verloopt derhalve binnen een vmbo-school veelal in goed overleg tussen management en docenten. Wel geldt dat de AVO-docenten daarin, en evenmin in de uitvoering, nauwelijks betrokken worden; het gaat vooral om de docenten die gericht zijn op de beroepsgerichte vakken. Dit zal ook daarmee te maken hebben dat de vernieuwing in het kader van Impuls zich vooral richt op de basisberoepsgerichte leerweg. De integratie van AVO-vakken in veranderende onderwijsprogramma's en nieuwe werkvormen is wel zo hier en daar ter sprake, maar meestal nog geen kernpunt van schoolbeleid. Evenmin is het in de meeste Impulsprojecten een doelstelling.

Bij de opstelling van de project(deel)begroting of het vaststellen van de tijd en middelen die een school aan een Impulsproject zal besteden zijn docenten weinig betrokken, en soms zelfs niet de voor het vmbo verantwoordelijke directeur.

Op basis van de gesprekken bestaat de indruk dat scholen weliswaar een schoolontwikkelingsplan hebben, maar dat in de voorbereiding in wisselende mate aandacht besteed is aan de vraag hoe een Impulsprojectplan ingepast kan worden in het strategische schoolbeleid. Er zijn voorbeelden van scholen die daarover bijeenkomsten belegd hebben met het onderwijzend personeel, maar bij andere scholen vinden beslissingen ad hoc plaats op managementniveau.

De breedte van de doelstellingen van het Actieprogramma vmbo en de ruimte die in de subsidievoorwaarden aan Impuls wordt geboden, garandeert veelal wel dat een Impulsprojectplan op de een of andere wijze aansluit bij de onderwijsstrategie van de school. Scholen zijn geneigd in verband met Impuls het accent te leggen op doelstelling 1 van het Actieprogramma vmbo, maar de samenhang met de andere doelstellingen wordt meestal niet uit het oog verloren.

5.2 Financiering en aansturing

Er wordt door schoolmanagement en docenten niet eenduidig gedacht over de vraag welke financieringsvorm het beste gekozen kan worden voor de uitvoering van het Impulsprogramma. De door het Ministerie gekozen financieringsvorm, een mix van projectfinanciering en toekenning van geormerkte gelden aan de scholen, wordt echter in meerderheid positief gewaardeerd. Als groot voordeel van projectfinanciering wordt steeds genoemd dat dit een geschikte vorm is om gelden gericht in te zetten voor innovatie in het onderwijs waar die innovatie gebaseerd is op gezamenlijke inspanning van een groot aantal partijen, niet slechts een enkele vmbo-school. Een volledige financiering volgens lump sum toekenning aan vmbo-scholen zou leiden tot versnippering van inspanningen, weglekken van middelen naar andere doelen, en bovendien de thans gewaardeerde cofinanciering vanuit het bedrijfsleven in gevaar kunnen brengen.

Toekenning van geormerkte aanvullende gelden wordt als wenselijk gezien om participatie aan de (landelijke) Impulsprojecten mogelijk te maken. Voorts biedt het de mogelijkheid faciliterende maatregelen te nemen op schoolniveau ter wille van vernieuwing van inventaris, lokaalaanpassing, bijscholing van docenten en ter dekking van andere kosten die voor deelname aan Impulsprojecten gemaakt moeten worden. Hoewel de financiële verslaglegging over de besteding van Impulsgelden niet erg transparant is (en vaak niet expliciet is terug te vinden in bijvoorbeeld regionale projectbegrotingen), bestaat de indruk dat de additionele middelen voor de school veelal effectief zijn besteed in lijn met de doelstellingen van het Actieprogramma Vmbo. Volgens docenten en schoolmanagement worden voor flankerende maatregelen, lopende de uitvoering van Impulsprojecten, meestal de nodige middelen tijdig op hun verzoek vrijgemaakt door bestuur en centrale directie van de school. Niettemin ontbreekt het docenten die in een Impulsproject betrokken zijn vaak aan een overzicht van aan de school toegekende (geormerkte) Impulsmiddelen, laat staan de subsidies voor andere doelstellingen.

Slechts zelden is door gesprekspartners op de scholen aangedrongen op sterkere controle van besteding van middelen op zowel geormerkte extra gelden voor de school als van projectgeldten die in het kader van regionaal I Impuls door de scholen al dan niet zouden zijn besteed.

Hoewel de meeste gesprekspartners hebben uitgesproken dat projectfinanciering de meest aangewezen vorm is voor uitvoering van Impuls is een minderheid van het schoolmanagement zo niet direct, dan toch op termijn, voor volledige lump sum financiering door de scholen (eventueel met verantwoording achteraf). Daarvoor worden principiële en praktische redenen genoemd.

De principiële is dat een autonome school in staat moet worden gesteld de middelen vrij te besteden voor de eigen doeleinden, waartoe dan ook de voortdurende vernieuwing van het onderwijs behoort zoals dat in het Actieprogramma Vmbo verwoord is. Onzertijds wordt daarbij aangetekend dat dit beoordeeld zou dienen te worden tegen de achtergrond van het beleidvoerend vermogen van vmbo-scholen, zowel in strategische als uitvoerende zin. De indruk bestaat dat scholen daarin sterk verschillen. Zo lang het beleidvoerend vermogen van scholen te gering is bestaat er een risico dat lump sum gelden onvoldoende aan innovatie en meer aan incidentele en dagelijkse uitgaven worden besteed.

De meer praktische redenen om aan te dringen op lump sum financiering hebben te maken met efficiency-overwegingen: geormerkte gelden dienen per project in afzonderlijke administraties verantwoord te worden, de tijdsplanning voor inzet van middelen wordt belemmerd door oormerking van gelden en het op elkaar afstemmen van subsidies voor diverse doeleinden is financieel-strategisch en administratief moeilijk.

De mate waarin tijd vrijgemaakt wordt voor docenten en management om aan de uitvoering van Impulsprojecten te werken verschilt van school tot school. Op sommige scholen is dit uitgewerkt in de vorm van doordachte en systematische toekenning van (taak)uren aan aangewezen personen, vastgelegd in projectbegrotingen en gecontroleerd en aangestuurd op basis van tijdsregistratie. Daarbij wordt soms expliciet een relatie gelegd met toegekende Impulsgelden. Soms worden door de school aanvullende uren uit eigen middelen ter beschikking gesteld. Er zijn echter ook aanwijzingen dat enthousiaste betrokkenen extra (vrije) tijd steken in hun deelneming aan Impulsprojecten. Het verdient in sommige regionale projecten aanbeveling dat project- en schoolmanagement in begroting en uitvoering meer helderheid scheppen ten aanzien van de besteding van tijd en middelen aan Impulsprojecten. Sturing op basis van tijdsregistratie is daarbij een van de mogelijkheden om de effectiviteit en efficiency van de uitvoering te vergroten.

Co-financiering van de landelijke Impulsprojecten vindt vanuit het bedrijfsleven plaats. Op schoolniveau wordt daarvan indirect de spin-off ervaren in de vorm van gratis of tegen een geringe prijs ter beschikking gestelde producten en andere faciliteiten die van essentieel belang zijn voor de onderwijsvernieuwing (zoals werkconferenties, regionaal overleg met bedrijfsleven). Los daarvan genereert Impuls soms directe extra middelen

in de vorm van sponsoring door het bedrijfsleven (levering van advies, inventaris en gastdocenten). Samenwerking met de LOB's uit zich in sommige sectoren in het intensief gebruik maken van hun praktijkfaciliteiten (waar overigens betalingen door vmbo-scholen tegenover staan).

Schoolmanagement en docenten die deelnemen aan Impulsprojecten ervaren de toegekende middelen over het algemeen als voldoende. Wel is diverse malen het tijdstip van toekenning van middelen inadequaaf genoemd, bijvoorbeeld omdat dit midden in het schooljaar in plaats van voorafgaand aan het schooljaar viel waardoor aanpassing van tijdsbesteding van docenten en roosters moeilijk is.

5.3 Uitvoering

5.3.1 Inleiding

Scholen hebben verschillende verantwoordelijkheden in de uitvoering van Impuls, afhankelijk van het type regeling. In de landelijke projecten ligt het accent op een beperkte bijdrage aan productontwikkeling, het participeren in nieuwe regionale overlegstructuren en voorts op toetsing en introductie van nieuwe producten die vaak door andere partijen ontwikkeld zijn. Binnen de regionale projecten (zowel regionaal I als de Kaderregeling) ligt het initiatief meer bij de scholen zelf. Daarbij moet in regionaal I vaak met meer scholen tegelijkertijd samengewerkt worden dan het minimum aantal van twee scholen binnen de Kaderregeling. Wat de Kaderregeling betreft is er in deze audit slechts summier zicht gekregen op de wijze van uitvoering door de scholen, aangezien de meeste scholen nog aan het begin van uitvoering staan.

Een enerzijds stimulerende, maar anderzijds soms complicerende, factor is dat Impuls niet werkt binnen een statische schoolomgeving. Scholen zijn bezig met de invoering van een viertal nieuwe leerwegen en aanpassing van hun onderwijs aan vernieuwde examenprogramma's. Daarnaast moet aandacht besteed worden aan allerlei andere doelstellingen zoals het zoeken naar wegen van zorg voor zwakke leerlingen. In het kader van de recent doorgevoerde verschuivingen en fusies, en door dalende leerlingenaantallen in een aantal vmbo-richtingen, wordt bij vrij veel scholen gewerkt in de richting van opheffing van afdelingsprogramma's ten gunste van bredere, intrasectorale of nog bredere (zelfs in enkele gevallen techniekbrede) onderwijsprogramma's. De discussie over de onderwijskundige en organisatorische vormgeving daarvan binnen de school is echter nog volop gaande. Onder die omstandigheden is het gebleken dat het daarenboven door middel van Impuls ontwerpen en introduceren van onderwijsinhoudelijke vernieuwingen extra moeilijk wordt, bijvoorbeeld het ontwikkelen van WPS voor een nieuw, breed onderwijsprogramma. Het is in die omstandigheden raadzaam vooraf de randvoorwaarden voor deelneming aan Impuls zorgvuldig te doordenken en vast te leggen en meer tijd uit te trekken voor uitvoering.

Scholen nemen (veelal sectorgewijs) deel aan de uitvoering van Impuls: afhankelijk van de aard van het project een of meer sectoren binnen de school. De mate van betrokkenheid van het school(midden)management verschilt per school en per project maar wordt essentieel geacht voor de kwaliteit en mate van voortgang in de uitvoering, zeker wat de regionale projecten betreft. Daar waar schooldirecties het initiatief genomen hebben tot deelneming aan Impulsprojecten is die betrokkenheid ook bij de uitvoering vaak gegarandeerd.

De indruk uit de gesprekken verkregen is dat het beleidvoerend vermogen van scholen van grote invloed is op de kwaliteit van de uitvoering van Impuls op schoolniveau. Daarnaast spelen omvang en complexiteit van de schoolorganisatie een rol. Scholen met een sterk beleidvoerend vermogen zullen gemakkelijk in staat zijn projecten als Impuls in hun strategische beleid in te passen en daaraan een zakelijke uitvoering geven. Grote scholen(gemeenschappen) met meerdere managementlagen (bijvoorbeeld: Centrale Directie, sectordirectie en daaronder sectoren met docenten, vaak gesitueerd op meerdere locaties) zullen erop moeten toezien dat ook de hoogste managementlaag voldoende bij het project betrokken is. Daarbij maakt het bovendien verschil uit of een lid van de Centrale Directie wel of niet expliciet belast is met een portefeuille onderwijsbeleid vmbo. Indien dit het geval is bevordert dit de goede uitvoering van Impulsprojecten binnen de school.

De feitelijke uitvoering, vooral de ontwikkeling van nieuwe materialen, wordt vaak op schoolniveau in handen gelegd van een (of meer) senior-docenten waarbij de rol van het schoolmiddenmanagement coördinerend en sturend is (op schoolniveau en vaak binnen een projectstuurgroep van scholen). Uit het onderzoek blijkt dat van wezenlijk belang voor een goede uitvoering op schoolniveau het volgende is:

- ▲ betrokkenheid van docenten en management;
- ▲ ervaring met projectmanagement;
- ▲ voldoende tijd en middelen voor betrokken uitvoerenden;
- ▲ goede communicatie en samenwerking binnen en buiten de school;
- ▲ goede facilitering vanuit de directie.

5.3.2 Betrokkenheid van docenten en management

Enthousiasme, betrokkenheid en vakinhoudelijke expertise van zowel het schoolmanagement als de betrokken docenten zijn vereist. In de meeste scholen is in sterke mate aan deze voorwaarden voldaan. In geval het schoolmanagement onvoldoende betrokken en op de hoogte is, bestaat er kans op ineffectief handelen doordat docenten onvoldoende steun ondervinden dan wel onvoldoende aangestuurd en geadviseerd worden. Sommige regionale (I) projecten hebben om die reden vroeg in het project gekozen voor een structuur van de projectorganisatie waarbij aan vmbo- en lokatiedirecteuren van alle scholen een sterke rol in het projectmanagement (de stuurgroep) is gegeven. Dit bevordert de effectiviteit van het project en het draagvlak binnen de school sterk. Het is van belang dat naast de docenten ook het schoolmanagement zich inhoudelijk vroegtijdig oriënteert op de te bereiken doelstellingen, bijvoorbeeld door kennisneming

van ontwikkelingen elders. De vakinhoudelijke expertise is veelal bij de betrokken docent(en) in voldoende mate aanwezig.

Wel varieert de mate van enthousiasme voor de te bereiken vernieuwingsdoelstellingen tussen de docenten. Essentieel voor de uitvoering is dat de docent, aan wie verantwoordelijkheden voor de uitvoering worden opgedragen, zich gebonden voelt aan de doelstellingen die vaak de introductie van belangrijke didactische en programmatische veranderingen inhouden. Bij de selectie van docenten voor uitvoering van Impuls is daar meestal goed rekening mee gehouden. Niettemin komen er incidenteel situaties voor waarbij die betrokkenheid minder groot is, hetgeen tot vertragingen in de uitvoering van het project, geringere acceptatiebereidheid van binnen Impuls ontwikkelde producten, en tot spanningen in de relaties met andere partijen kan leiden. Een minderheid van (vooral oudere) docenten is volgens diverse directeuren niet geïnteresseerd in het bijdragen aan of implementeren van didactische en onderwijskundige vernieuwingen. Het schoolmanagement heeft, buiten de sfeer van motiveren en overtuigen, weinig instrumenten om daarin verandering te brengen.

5.3.3 Ervaring met projectmanagement

Ervaring met projectmanagement bij schooldirectie en participerende docenten bevordert de kwaliteit en snelheid van uitvoering van Impulsprojecten. De mate van ervaring varieert van school tot school. Scholen die eerder soortgelijke projecten hebben uitgevoerd, vooral in samenwerking met derden, zijn in het voordeel. Ze kiezen vaak voor een wat zakelijker benadering die tot uitdrukking komt in project(deel)plannen met heldere doelstellingen, precies omschreven producten, een goede fasering (ingepast in de interne cyclische jaarplanning van de school), concrete omschrijving van taken en verantwoordelijkheden van management en uitvoerenden en een voldoende gedetailleerde begroting waarin de allocatie van tijdsbesteding aan personen en van andere middelen is vastgelegd. Het schoolmanagement houdt middels frequent regulier overleg met docenten en (beperkt schriftelijke) verslaglegging toezicht op de uitvoering en draagt oplossingen aan in verband met knelpunten in de uitvoering.

Veel scholen hebben echter weinig ervaring met projectmanagement hetgeen tot uitdrukking komt in een minder zakelijke aanpak waarbij controle op de uitvoering en aansturing informeel en tamelijk ad hoc blijft. Dit geldt des te meer indien het projectmanagement eveneens zwak is in de aansturing. Sommige (regionale) scholen en projecten hebben daarop geanticipeerd, ook in verband met de geringe beschikbaarheid van docenten als deelprojectleider, door een externe projectleider aan te zoeken. Over het algemeen zijn de ervaringen daarmee positief, zolang deze laatste voldoende voeling houdt met de behoeften van de scholen en daartoe goed communiceert met de docenten.

5.3.4 Tijd en middelen

Een vereiste is dat voldoende, en realistisch geschatte, tijd (en andere middelen) aan betrokkenen wordt toegekend, in de eerste plaats vanuit de geormerkte Impulsgelden zelf, en zo nodig aanvullend vanuit eigen middelen. Belangrijk daarbij is dat scholen nogal eens met personeelstekorten zitten, in het bijzonder van docenten voor de beroepsgerichte vakken. Compensatie in de sfeer van aanstelling van instructeurs en onderwijsassistenten is nog nauwelijks gevonden, maar in diverse scholen wel in discussie of voorbereiding.

Een actieve betrokkenheid van docenten bij Impuls wordt bevorderd indien het schoolmanagement bereid is hun bijdrage te integreren in het taakbeleid van docenten. Hier zijn de ervaringen van docenten verschillend. In veel gevallen is er voor de (ontwikkel)activiteiten juist voldoende tijd uitgetrokken naast de onderwijstaken die vrijwel altijd de eerste prioriteit voor een docent blijven behouden. Er zijn echter ook aanwijzingen voor een te hoge werkdruk, juist vanwege voorrang van de andere onderwijsactiviteiten. Dit heeft dan vaak invloed op de kwaliteit en leidt tot vertragingen in de uitvoering van de Impulsprojecten. Oplossingen daarvoor zijn op korte termijn moeilijk te vinden. Scholen vertonen soms ook risicomijdend gedrag waar het de personele planning betreft: pas wanneer de Impulssubsidie een feit is geworden wordt naar aanpassing van de personele planning gezocht die dan moeilijk te realiseren valt. Vooral midden in een schooljaar levert dat problemen op.

5.3.5 Communicatie en samenwerking

Goede en frequente communicatie tussen project- en schoolmanagement enerzijds en betrokken docent(en) op basis van de projectplanning anderzijds is noodzakelijk. Deze dient gericht te zijn op bewaking van kwaliteit en voortgang en het oplossen van problemen die zich aandienen. Daarnaast dienen andere collega's binnen de sector/afdeling die niet direct taken hebben in de uitvoering van het Impulsproject voldoende en tijdig geïnformeerd te worden, vooral indien het project overgaat van een ontwikkel- naar een implementatiestadium. De indruk is dat, hoewel tamelijk informeel, deze communicatie op de meeste scholen voldoende intensief is, maar soms te weinig gericht op voortgangsbewaking. Een punt van aandacht is of AVO-docenten, werkzaam in of ten behoeve van de sector, ook geïnformeerd of betrokken dienen te worden. Dit vindt meestal niet systematisch plaats.

Heldere afspraken tussen vmbo-scholen onderling en met andere partijen die deelnemen in het project zijn nodig. Het gaat dan om afbakening van de diverse verantwoordelijkheden en het bewaken van ieders inbreng in het project door project- en schoolmanagement. Bij de meeste projecten is aan deze vereisten in redelijke mate voldaan. Concurrentie tussen vmbo-scholen zou daaraan afbreuk kunnen doen, maar deze is in het kader van Impuls nauwelijks aangetroffen. Ook het ontwikkelen of intensiveren van samenwerking met het bedrijfsleven en ROC's loopt vaak soepel vanwege de interesse hunnerzijds. Het is voor scholen echter niet steeds duidelijk hoe

reguliere contacten met het bedrijfsleven het beste opgebouwd kunnen worden: rechtstreeks (zoals bij de Kaderregeling voor de hand ligt) of via branche-organisaties en/of LOB's en/of O&O fondsen. Modellen zoals die in bepaalde sectoren ontwikkeld zijn (bijv. de Blauwdruk in de bouwsector) zouden als voorbeeld kunnen dienen voor regio's en andere sectoren.

De mate van betrokkenheid van het bedrijfsleven bij de vmbo-scholen verschilt van school tot school, ook reeds voordat het Impulsprogramma werd gestart. Wel heeft Impuls een duidelijke bijdrage geleverd om de wederzijdse openheid van de vmbo-scholen en het bedrijfsleven te vergroten. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het toenemende aantal regionale convenanten vmbo-bedrijfsleven die in verschillende sectoren zijn ontwikkeld. De betrokkenheid van het bedrijfsleven is groter wanneer is voortgebouwd op eerder bestaande contacten. De ontwikkelingen zijn nog onvoldoende voortgeschreden om zicht te krijgen op de kwaliteit van de feitelijke uitvoering van die convenanten. Scholen staan veelal ook nog aan het begin van de invoering van langer durende stages voor hun leerlingen. De contacten met het bedrijfsleven die door Impuls zijn bevorderd, passen in de doelstellingen van het Actieprogramma Vmbo: bijscholing of informeren van docenten over nieuwe technieken en beroepseisen, gastdocentschappen vanuit het bedrijfsleven, advisering over nieuwe onderwijsvormen (zoals bij WPS) en over inventaris, toekennen van leermiddelen en materialen en andere vormen van sponsoring, en het gezamenlijk organiseren van voorlichting aan ouders en leerlingen in de sfeer van studie- en beroepskeuze. Grote verschillen in aard en intensiteit van de contacten tussen scholen, sectoren en regio's komen echter voor.

Veel scholen zijn via een of meer vertegenwoordigers betrokken bij regionale platform-bijeenkomsten en ook op andere wijze (nieuwsbrieven, websites, landelijke conferenties) worden ze op de hoogte gesteld van de voortgang van landelijke Impulsprojecten. Vaak zijn de contactpersonen docenten of sectordirecteuren die ook in regionale projecten een sleutelrol vervullen. Desalniettemin bestaat de indruk dat de interne communicatie binnen de scholen over de producten en diensten van landelijke projecten niet altijd even intensief is. Dit geldt ook voor de vraag hoe deze landelijke producten ingebracht kunnen worden in de onderwijsprogramma's van de school of hoe regionale projecten beter afgestemd kunnen worden of gebruik kunnen maken van landelijke projecten. Het verdient aanbeveling landelijk Impuls meer systematisch een agendapunt te maken in het overleg tussen regionaal projectmanagement, schoolmanagement en betrokken docenten.

5.3.6 Facilitering

Goede facilitering van de uitvoering vanuit het niveau van de Centrale Directie is nodig. Wederzijdse informatie over de planning (tussen docenten en directies) is daarvoor van groot belang. Directies dienen voldoende en tijdig geïnformeerd te worden vanuit de docenten omtrent de ontwikkelingen in het project, de planning van implementaties van producten in de school en de daarvoor vereiste inventaris, leermiddelen, lokaalaanpassingen en schoolorganisatorische veranderingen (zoals die zullen doorwerken op

formaties, roosters en toedeling van leerlingen aan klassen en groepen). Bij sterke betrokkenheid van het schoolmiddenmanagement en heldere financiële planning van directiezijde verloopt dit proces binnen de school veelal soepel. Er zijn echter ook situaties waar de communicatie over de vereiste faciliteiten bij invoering van vernieuwingen gebrekkig is, vooral in geval van projectvertragingen.

5.4 Samenhang en afstemming tussen projecten

Impuls kent drie typen regelingen die alle drie tegelijkertijd binnen een school toepasbaar kunnen zijn. Ook vanuit de financiering gezien kunnen scholen op diverse wijzen in Impuls betrokken zijn. Daarnaast worden aan de scholen andere geormerkte subsidiegelden toegekend. De vraag is hoe scholen deze middelen en projecten op elkaar afstemmen.

Inhoudelijke en financiële afstemming tussen onderdelen van een regionaal I project – meestal onderdelen per sector – kent meestal weinig problemen. Onder leiding van het schoolmanagement vindt veelal voldoende uitwisseling plaats. Dit wil niet zeggen dat de ontwikkeling en de implementatie per sector synchroon loopt. Vooral als gevolg van verschillen in startsituaties, variëteit in doelstellingen, afhankelijkheid van derden en verschillen in beschikbare menskracht kan de uitvoering van projecten per sector binnen een school sterk uiteen lopen.

De informatieuitwisseling tussen de (sectorale) landelijke Impulsprojecten en de regionale Impulsprojecten verloopt veelal via de docenten. Geïnformeerd worden zij middels deelneming aan regiobijeenkomsten en werkconferenties, en via nieuwsbrieven en websites. Discussie en informatie-uitwisseling over de inpasbaarheid van landelijke ontwikkelingen tussen de contactpersonen, hun collegae binnen de school en het schoolmanagement overleggen onderling over de afstemming van impulsprojecten en hun resultaten echter slechts in beperkte mate plaats. De indruk bestaat dat binnen scholen weinig pro-actief ingespeeld wordt op de te verwachten landelijke producten bij de planning van regionale projecten. Aangezien de implementatie van de landelijke en de regionale Impulsprojecten min of meer gelijktijdig geschiedt is het uiteraard ook moeilijk om regionale projectplannen aan te passen aan de (te verwachten) resultaten van landelijke projecten. Het verdient aanbeveling de informatie over de betekenis van de landelijke projecten binnen het schooloverleg en binnen regionaal projectoverleg verder te systematiseren en periodiek na te gaan hoe die resultaten kunnen worden ingepast (door dit onderwerp regelmatig te agenderen).

Afstemming van Impulsprojecten op de besteding van andere subsidiegelden blijkt op de eerste plaats een zaak van het hoogste schoolmanagement te zijn, in het bijzonder de taak van de Directeur Financiën/middelen. Het middenmanagement, laat staan de docenten, is/zijn meestal niet precies op de hoogte van de aan de school toegekende middelen en subsidies. Ook bij de planning van de inzet daarvan zijn ze weinig betrokken. Dit wil niet zeggen dat er in het geheel geen sprake is van het streven naar synergie. Vaak wordt op centraal directieniveau wel globaal rekening gehouden met de

eisen die de invoering van Impulsvernieuwingen in de school zal gaan stellen, zeker in de sfeer van inventaris (waaronder ook computers en software) en lokaalaanpassingen. Ook blijken te zijner tijd de middelen daartoe vaak snel ter beschikking te kunnen worden gebracht op wens van de docenten en het middenmanagement. Anderzijds zijn er wel aanwijzingen gevonden dat andere subsidies soms te vroeg of minder efficiënt zijn besteed, althans vanuit de introductie van Impuls gezien. Administratieve voorwaarden, zoals de verplichting subsidies binnen een bepaalde tijd te besteden, zouden daaraan volgens directeuren mede debet zijn.

Onze conclusie is dat meer synergie kan worden bereikt indien meer aandacht, juist vanuit de inhoudelijke projectplanning van Impuls gezien, wordt besteed aan – en binnen een school transparantie wordt nagestreefd bij - afstemming van de inzet van andere subsidies. Docenten die in Impuls een uitvoerende rol hebben zouden daarbij meer betrokken kunnen worden. Het gaat daarbij in het bijzonder om: aanvullende vergoeding ICT, scholing van vmbo-docenten, project initiatiefrijke school, aanvullende vergoeding verbouwing/vernieuwing inventaris.

Impulsprojecten die ingediend zijn door middel van de Kaderregeling sluiten in de formulering van hun doelstellingen vaak goed aan bij eerder in gang gezette ontwikkelingen in de school. Dit is ook een subsidievoorwaarde. In hoeverre afstemming in de uitvoering ook zal plaatsvinden, in het bijzonder met Impuls I projecten, kan thans nog niet worden beoordeeld aangezien de projecten nog slechts in een beginstadium zijn. Bij sommige scholen zijn aanwijzingen gevonden dat projecten uit de Kaderregeling bewust worden afgestemd op continuering van hetgeen tot heden in Impuls II is bereikt.

5.5 Resultaten en kwaliteit

Waar het de regionale projecten (I) betreft is op grond van projectverslagen en gesprekken vast te stellen dat de resultaten grosso modo in lijn zijn met hetgeen gepland is. Er zijn echter zowel negatieve als positieve afwijkingen te constateren. De negatieve hebben te maken met vertragingen voortvloeiende uit gebrek aan consensus over de aanpak tussen scholen en derden, en voorts met personeelsproblemen, verkeerd geselecteerde deelprojectleiders, onduidelijk projectmanagement of onvoldoende ondersteuning door het schoolmanagement. De positieve afwijkingen hebben betrekking op sneller werken dan oorspronkelijk gepland, en dan meestal ten gevolge van groot enthousiasme van betrokken docenten, of door versnelling omdat producten van andere scholen-/instellingen of vanuit landelijke Impulsprojecten overgenomen konden worden.

Het eigen oordeel over de kwaliteit van in regionale Impulsprojecten ontwikkelde producten en diensten is meestal positief. Er zijn vaak ook mechanismen ontwikkeld om producten op hun waarde te toetsen (intercollegiale toetsing en experimentele fasen), zij het dat kwaliteitscontrole heel vaak een nogal informeel karakter heeft. Enkele regionale projecten met vrij veel deelnemende scholen hebben het voornemen regelmatig aan monitoring en (externe) effectmetingen te doen. De resultaten daarvan zijn nog niet beschikbaar.

Op het gebruik van de resultaten en producten van de landelijke projecten is niet goed zicht verkregen. De afname van producten, die vaak gratis of tegen lage prijs onder de scholen verspreid zijn, is vrij hoog. De mate van toepassing en gebruik kon binnen het kader van dit onderzoek niet worden vastgesteld, noch het oordeel van de scholen over de bruikbaarheid. Er zijn schaarse indicaties dat sommige producten ingepast zijn in de regionale projecten en daarna verder zijn of worden aangepast voor de eigen scholen. Bekend is dat sommige landelijke projecten aan het einde van het project aan effectmeting zullen doen. Die zal gericht worden op de mate van gebruik door scholen en de bruikbaarheid en kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Het verdient sterke aanbeveling dat alle landelijke projecten een dergelijke evaluatie uitvoeren. Coördinatie daarvan op landelijk niveau ter vermindering van lasten voor de scholen en uniformering van vraagstelling en analyse is wenselijk.

5.6 Toegevoegde waarde

Het gaat hier om de vraag in hoeverre de deelneming aan Impuls toegevoegde waarde heeft dan wel dat de ontwikkelingen, vernieuwingen en producten toch wel tot stand zouden zijn gekomen. Vanuit de scholen gezien is de indruk dat er een grote mate van additionaliteit bestaat. Slechts enkele scholen geven aan dat ze in staat zouden zijn geweest, en ook van plan waren, bepaalde onderwijsvernieuwingen ook zonder de Impulsgelden door te voeren. In dat geval zou het proces echter zeker trager verlopen zijn. Bovendien wordt alom betwijfeld dat scholen dan tot dezelfde mate van (regionale en sectorale) samenwerking zouden zijn gekomen. Met andere woorden: het proces van vernieuwing zou dan minder efficiënt en meer gefragmenteerd zijn verlopen.

5.7 Verspreiding en duurzaamheid

De mate van verspreiding van resultaten binnen een samenwerkingsverband van scholen is groot waar het de regionale projecten betreft. Dit geldt zeker binnen de sectoren die aan zo'n project deelnemen. Collega-docenten van een afdeling/sector en schoolmiddenmanagement worden meestal goed op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen Impuls en er zijn daarin weinig belemmeringen gezien de kleine schaal en de meestal korte lijnen. Verspreiding van resultaten naar andere afdelingen en sectoren vindt eveneens plaats, waarbij het wel verschil maakt of die andere sectoren ook in hetzelfde regionale project betrokken zijn.

De verspreiding van resultaten van landelijke Impulsprojecten binnen een school is wisselend in intensiteit. Een systematische aanpak om producten door afdelingen en sectoren te laten beoordelen op bruikbaarheid ontbreekt meestal. Deze dient verder te worden aangemoedigd vanuit het schoolmanagement.

Voor zover resultaten van regionale projecten van voldoende kwaliteit en bruikbaarheid worden geacht door de scholen is er een zeer grote kans op duurzame inpassing in de vernieuwde onderwijsprogramma's. Dit heeft te maken met de grote mate van betrokkenheid van docenten bij de planning, ontwikkeling en toetsing van de vernieuwingen, de centrale plaats die Impuls inneemt in de onderwijsinhoudelijke vernieuwing en het belang dat het schoolmanagement hecht aan toepassing van de producten. Financiële restricties worden soms genoemd als een beperkende factor voor de verdere implementatie van resultaten. Daarnaast speelt soms een geringe acceptatiebereidheid van producten uit Impulsprojecten door sommige docenten een belemmerende rol.

Over de potentiële duurzaamheid van gebruik van resultaten van landelijke projecten wordt wisselend geoordeeld op zowel projectmanagementniveau als schoolniveau. Bepaalde producten, zoals toetsen- en itembank, stagewerkboek, maar ook diverse meer specifieke onderwijsmaterialen en producten, worden van zodanig essentieel belang geacht voor de onderwijsvernieuwing dat hun toekomstige gebruik op de scholen gegarandeerd lijkt. Bij andere zal dat uit een effectmeting moeten blijken. Uiteraard draagt krachtige promotie van producten, tot heden veelal via regionale en landelijke bijeenkomsten, bij aan verhoging van kansen op duurzaam gebruik. Dit geldt nog te meer indien extra scholing of instructie aan docenten wordt georganiseerd.

Door veel scholen wordt deelgenomen aan nieuwe vormen van regionaal overleg, meestal sectorgewijs ingericht, dat door landelijke projecten en de platforms geïnitieerd is of vanuit regionale Impulsprojecten tot stand komt. De andere partijen zijn veelal andere vmbo-scholen in de regio, het bedrijfsleven op het niveau van brancheorganisaties, en de ROC's. De kansen dat deze vormen van overleg een duurzaam karakter zullen dragen, of zeker nog enkele jaren zullen blijven bestaan, zijn groot. Dit wordt veroorzaakt door de nu vrijwel alom gevoelde noodzaak het bedrijfsleven meer te betrekken bij de inhoud van het vmbo-onderwijs, de wens binnen Impuls of anderszins gestarte samenwerking tussen scholen te blijven continueren en het gevoelen dat de onderwijsprogramma's tussen vmbo en mbo permanent afstemming behoeven vanuit een regionale optiek. Verdere verdieping middels de Kaderregeling is daarvan nog te verwachten. Vanuit het bedrijfsleven gezien speelt de krappe arbeidsmarkt in veel regio's een stimulerende rol.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

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

- ▲ Landelijke Impulsprojecten
- ▲ Regionale Impulsprojecten I
- ▲ Regionale Impulsprojecten binnen de Kaderregeling

De projecten van de Kaderregeling zijn in de meeste scholen nog maar recent gestart en derhalve zijn daarover weinig conclusies te trekken. Ook de meeste projecten uit de beide andere regelingen zijn nog niet afgerond, maar deze zijn in een verder gevorderd stadium en hebben tot heden veel producten en diensten opgeleverd.

De volgende vragen dienden in het onderzoek beantwoord te worden:

1. In welke mate en op welke wijze hebben de landelijke en regionale Impulsprojecten tot op heden bijgedragen aan het realiseren van de doelstellingen van het Actieprogramma vmbo?
2. Hoe effectief en doelmatig is de gehanteerde sturingsfilosofie en financieringswijze van het Actieprogramma?
3. Welke lessen kunnen uit de beantwoording van vraag 1 en 2 worden getrokken voor verbetering van het programma en de inrichting van nieuwe programma's?

We behandelen de conclusies en aanbevelingen achtereenvolgens voor elk van de drie vragen.

6.2 Bijdrage van Impuls aan realisatie doelstellingen Actieprogramma vmbo

1. Het Actieprogramma vmbo heeft een breed karakter waar het de doelstellingen betreft. De vijf doelstellingen zijn gericht op de problemen die het vmbo heeft te overwinnen en de richting waarin het zich naar inzicht van betrokkenen dient te ontwikkelen. De prioritering die vanuit het onderwijsveld in de uitvoering van Impuls wordt gegeven is als volgt (in volgorde van belang):
 - ▲ inhoudelijke vernieuwing, toegespitst op regionale en sectorale variëteit en maatwerk;
 - ▲ ontwikkeling van doorlopende leerlijnen binnen het kader van een verbeterde beroepskolom;
 - ▲ versterking van de relatie met het bedrijfsleven;
 - ▲ bijscholing van docenten.

2. De sociale partners en het georganiseerde bedrijfsleven staan achter de doelstellingen van versterking van de relatie tussen vmbo en bedrijfsleven. Dit komt tot uitdrukking in substantiële cofinanciering van het programma, meedenken over de uitvoering, regelmatig overleg daarover op het hoogste niveau en het stimuleren van de achterbannen.
3. Het aandeel van het bedrijfsleven in de financiering van de 12 landelijk projecten is aanzienlijk: 55 procent. Gezien de vroegere terughoudendheid van het bedrijfsleven ten aanzien van het vmbo kan dit als een teken van omslag in houding worden gezien. De bijdrage van het bedrijfsleven is per sector sterk verschillend in omvang (zeer hoog bij metaal, elektro, transport en bouw). Motieven om te participeren zijn de zeer krappe arbeidsmarkt die om bevordering van toestroom van leerlingen vraagt en het bijdragen aan een verbeterde beroepskolom. De cofinanciering is van groot belang voor de zwaarte en impact van het Impulsprogramma.
4. Op regionaal en lokaal niveau is vooral in het kader van de regionale projecten sprake van een toenemende 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 en lokaal niveau minder aan de orde. De betrokkenheid moet de komende jaren verder worden uitgediept in de samenwerking tussen individuele bedrijven en scholen.
5. Het Impulsprogramma heeft een hoge mate van 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.
6. De projecten leveren, zij het vaak met enige vertraging, veelal de producten en diensten op zoals die in de projectplannen zijn beschreven. Tussentijdse wijzigingen van projectplannen in termen van doelstellingen en te leveren producten zijn meestal legitiem en gebaseerd op zich wijzigende omstandigheden en inzichten of het streven naar meer efficiency.
7. De aanvraagdatum en de startdatum van een project zijn niet altijd optimaal geweest gezien vanuit de jaarcyclus van de scholen. Dit heeft vooral op schoolniveau nogal eens problemen met zich gebracht in termen van beschikbare menskracht. Juist in de projecten waar een grote betrokkenheid van docenten aan de orde is, staat de uitvoering vaak op gespannen voet met hun reguliere onderwijstaken. Hierdoor komt zowel de projectplanning als de kwaliteit van beoogde producten onder druk te staan. Risicomidend gedrag van scholen en projectleiders leidt er toe dat de personele planning in de school meestal pas wordt aangepast wanneer de subsidie een feit is. Personeelstekorten aan vmbo-docenten vormen een bijkomende belemmering in de uitvoering van Impulsprojecten.

6.3 Doelmatigheid van de gehanteerde aansturingsfilosofie en financieringswijze

8. In de aansturingsfilosofie is een adequate mix gekozen van aanbod- en vraaggestuurde elementen die vrij algemeen waardering ondervindt van betrokkenen. Dit komt zowel tot uitdrukking in de financieringswijze, in de keuze van uitvoerende partijen als in de wijze van management. Bij de landelijke projecten ligt het accent wat meer op een aanbodgestuurde benadering en bij de regionale projecten sterk op een vraaggestuurde. Beide vormen vullen elkaar in beginsel goed aan. Het vraaggestuurde karakter komt tot uiting in een sterke mate van betrokkenheid van het onderwijsveld, tot op het niveau van de docenten, in de uitvoering van het programma. Het voordeel daarvan is dat grote betrokkenheid en enthousiasme bij schoolmanagement en docenten gegeneerd is, die van grote betekenis is voor absorptie van onderwijsvernieuwingen in de scholen en het bereiken van duurzaamheid.
9. Het aanbodgestuurde element vindt zijn uitdrukking in een sterke inschakeling van een intermediair niveau van organisaties (platforms, LOB's, onderwijs-ondersteunende instellingen), waarbij de centrale rol die aan de sectorale platforms is toebedeeld als effectief kan worden gezien. Dit geldt vooral omdat, hoewel deze platforms bij de start van het Impulsprogramma grotendeels sluimerend waren, daarmee een goed kanaal is gevonden voor het bereiken van docenten en (in mindere mate) schoolmanagement.
10. De sterk sectorgewijze uitvoering van het Impulsprogramma sluit goed aan bij de wijze waarop het vmbo georganiseerd is. Met recente ontwikkelingen in de richting van verbreding is daarbij rekening gehouden. Dit wil niet zeggen dat dit laatste binnen Impuls geheel zonder moeilijkheden verloopt. Partijen en belangenorganisaties moeten aan elkaar wennen, zowel binnen als buiten de school.
11. De keerzijde van een gedecentraliseerde, sectorgewijze, uitvoering met een sterke nadruk op zelfsturing door het onderwijsveld is het risico van versnippering, overlappingsen en onnodige herhaling van ontwikkelactiviteiten. Dit risico is door het programma-management bewust genomen met inachtneming van de autonomie van de scholen en een accent op vraagsturing. Het zou kunnen worden beperkt door de centrale regiefunctie van het programma-management enigszins te versterken en de managementcoördinatie op het tussenniveau te verbeteren.
12. De mix van projectfinanciering en geormerkte gelden voor de scholen wordt in grote meerderheid door betrokkenen als adequaat voor de uitvoering van het op innovatie gerichte programma gezien, gegeven de stand van zaken in het vmbo-onderwijs. Overgang naar lump sum financiering is pas aan de orde wanneer de scholen in staat zijn om de ingezette onderwijsvernieuwingen geheel zelfstandig voort te zetten. Hiervan is volgens veel betrokkenen vooralsnog geen sprake. Een mix met meer vraaggestuurde elementen is zeer wel denkbaar in de context van het

streven naar een sterkere beroepskolom en het realiseren van een branche-organisatie voortgezet onderwijs.

13. Hoewel de controle op de direct aan de scholen toegekende gelden licht is, is in dit onderzoek de indruk gekregen dat deze gelden grotendeels in lijn met de doelstellingen van het Impulsprogramma besteed worden, in het bijzonder voor aanschaf van inventaris en leermiddelen, lokaalaanpassingen en bijscholing van docenten.
14. Op programma-niveau is voor een lichte organisatie van het management gekozen en voor een niet-bureaucratische structuur die tot uitdrukking komt in betrekkelijk weinig administratieve en rapportageverplichtingen. Dit heeft grote voordelen in termen van snelheid en daadkracht en het laat veel ruimte aan het onderwijsveld. Een nadeel daarvan is dat voortgangsbewaking en kwaliteitscontrole grotendeels aan uitvoerenden zelf worden overgelaten en dat het overzicht ontbreekt van de stand van zaken in de ontwikkelingen en de te leveren producten. Ook ontbreekt daardoor een mechanisme om regionale en landelijke projecten goed op elkaar af te stemmen. Het programma lijkt te complex om van het programma-management, inclusief de drie “ambassadeurs”, te verwachten dat zij met de huidige capaciteit in staat zullen zijn een sterkere regiefunctie te kunnen uitoefenen.

6.4 Verdere verbetering van het Impulsprogramma

15. Door de relatief korte termijn waarbinnen scholen en samenwerkingsverbanden subsidie-aanvragen konden indienen, is de kwaliteit van de projectplannen niet optimaal in termen van verantwoording van keuze van doelstellingen, activiteiten, beoogde producten en de onderlinge samenhang hiertussen. Tussen activiteiten en producten bestaat soms onvoldoende onderscheid. Planning, budget en uitvoering van de projecten staan niet altijd in een directe relatie tot elkaar. Verzakelijking van projectplanning is mogelijk, bijvoorbeeld door sterker te sturen op een project-gebonden tijdsregistratie, tussentijdse conceptproducten en meetpunten voor kwaliteitscontrole.
16. Wat betreft de aanvraag en uitvoering van projectplannen zijn er geen aanwijzingen gevonden voor omvangrijke spanningsverhoudingen tussen docenten, management en/of directies. In regionale projecten heeft het initiatief vaak gelegen bij het schoolmiddenmanagement (vmbo-directeur). Actieve betrokkenheid van het schoolmanagement (in projectstuurgroep of werkgroepen) lijkt een belangrijke voorwaarde om binnen de school voldoende draagvlak voor vernieuwing te creëren. Dit is des te meer van belang wanneer er sprake is van een schoolorganisatie met meerdere managementlagen.

17. Versterking van het beleidvoerend vermogen van de scholen is noodzakelijk en om die reden is het accent op projectfinanciering een logische keuze. De uitvoering van regionale projecten verloopt op schoolniveau beter naarmate het beleidvoerend vermogen van de scholen groter is, de projecten beter zijn ingebed in het schoolbeleid en aanhaken op reeds lopende initiatieven van de school. Hoewel dit laatste de toegevoegde waarde van Impulsprojecten wellicht relativeert, komt het de effectiviteit van de projecten ten goede.
18. In het algemeen hebben de Impulsprojecten een groot bereik in termen van aantallen scholen, afdelingen en docenten. Meer systematische aandacht voor de wijze van verspreiding van producten en het bereiken van de relevante doelgroepen is ter wille van bevordering van daadwerkelijk gebruik niettemin nodig, in het bijzonder voor de landelijke projecten. Er bestaat weinig inzicht in de mate van bereik van het bedrijfsleven, in termen van omvang en aard van de bijdragen aan het vmbo.
19. Wanneer een Impulsproject uit verschillende deelprojecten bestaat, is er in het algemeen sprake van een redelijke mate van samenhang in doelen en activiteiten, zij het dat deze vaak langs informele weg tot stand komt. Gezien de gedecentraliseerde uitvoering van Impuls en het naast elkaar bestaan van drie typen regelingen bestaat er een gevaar van verminderde efficiëntie. Samenhang en synergie tussen de verschillende Impulsregelingen zouden sterker kunnen zijn wanneer op centraal/landelijk niveau een wat sterkere regiefunctie zou bestaan die op informatieverstrekking over geplande producten zou dienen te zijn gericht (bijvoorbeeld in de vorm van een periodiek te actualiseren catalogus). Voor dit doel zou ook aan consultants en voorlichters een actieve rol kunnen worden toebedacht.
20. Over de kwaliteit van de opgeleverde (of op te leveren) producten is in het kader van deze audit geen gefundeerd oordeel mogelijk. De kwaliteit en vormgeving van de producten verschillen per project. Voorbeeldwerking zal hierin de komende tijd nog een effect kunnen hebben. Het is aan te bevelen vormen van meer systematische kwaliteitstoetsing in te bouwen bijvoorbeeld door concepten van producten en diensten voor te leggen aan deskundigen en resonansgroepen. Effectmeting van het gebruik van producten door de scholen dient daarvan het sluitstuk te zijn.
21. Over de duurzaamheid van de ontwikkelingen die Impuls in gang zet, valt nog weinig met zekerheid te zeggen. Betrokkenen dienen erop bedacht te zijn het volgende te bevorderen ter wille van de duurzaamheid:
 - ▲ Verbeterde en op het niveau van het programmamanagement meer concreet uitgewerkte richtlijnen ten aanzien van de verspreiding aan derden van producten die door Impulsprojecten worden opgeleverd. Daarbij dient rekening gehouden te worden met aspecten als nazorg, kostprijs, scholing van en instructie aan docenten, auteursrechten, commerciële uitbating en inschakeling van uitgeverijen.

- ▲ Voldoende mate van betrokkenheid van de docenten in de projectuitvoering.
 - ▲ Opstelling van implementatieplannen op schoolniveau die zowel de producten van regionale als van landelijke projecten in beschouwing nemen.
 - ▲ Goede planning en tijdige en effectieve uitvoering van flankerende maatregelen op schoolniveau, vooral door het voorzien in nieuwe inventaris, leermiddelen en aanpassing van lokalen.
 - ▲ Betrokkenheid van schoolmanagement bij de projecten ter wille van vergroting van het draagvlak voor Impuls in de schoolorganisatie.
22. Aan het einde van de toegekende projectfinancieringen zullen veel projecten nog geen volledige cyclus van implementatie doorgemaakt hebben. Veel projecten bevinden zich dan nog in of aan het einde van een ontwikkelingsstadium. Duurzaamheid zal in veel gevallen slechts bereikt kunnen worden door continuering van projecten of door in een vervolgfase accent te leggen op verspreiding van producten en nazorg, bij voorkeur binnen het kader van systematische kwaliteitscontrole op basis van feedback vanuit de scholen. Het lijkt wenselijk om voort te bouwen op het grote enthousiasme en de versterkte samenwerking die met het Impulsprogramma bij vele partijen tot stand zijn gebracht.
23. Het Impulsprogramma heeft tot nu toe weinig gedaan aan directe voorlichting van het publiek. Het verdient aanbeveling op een passend tijdstip, als de ontwikkelingen zichtbare resultaten in de scholen hebben afgeworpen, een brede, bovensectorale, voorlichtingscampagne, uit te voeren.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht landelijke- en regionale projecten

Tabel b1.1 Overzicht van subsidies per afdeling, landelijke projecten, in guldens

Impulsproject	Subsidie per afdeling
1^e tranche (september 2000):	
Handel en verkoop/handel en administratie, administratie	50.000
Verzorging/zorg en welzijn-breed	50.000
Metaaltechniek/metalektro, elektrotechniek	50.000
Grafische techniek	50.000
Uiterlijke verzorging	10.000
Transport en logistiek	10.000
2^e tranche (januari 2001)	
Installatietechniek/instalelektro;	50.000
Voertuigtechniek	50.000
Bouwtechniek/bouw-breed	30.000
Consumptief/consumptief-breed	25.000

Tabel b.1.2 Overzicht van regionale projecten (regionaal I)

Project	Hoofdthema's	Actiepunten uit Actieprogramma	Budget, in guldens
Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Gooi	Doorstroom vmbo-ROC Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Inhoudelijk programmatische vernieuwing	2, 3	645.000
Relatieversterking vmbo, mbo en bedrijfsleven in de regio Zaanstreek	Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	3	700.000
Koers VO Rotterdam-Rijnmond	Doorstroom vmbo-ROC Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	2, 3	2.000.000
Regionaal project vmbo-bedrijfsleven (Groningen)	Integrale vernieuwing vmbo Versterking relatie schoolbedrijf in leerprocessen Doorstroom vmbo-ROC	1, 2, 3	1.000.000
VIP en Connect (Vakmanschap Amsterdam)	Ondersteuning bij de invoering van leerwegen (VIP) Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	1,2 en 4	1.500.000
Stichting Vmbo Zuidoost Brabant	Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven	3	?
Fricolore (Friesland)	Invoering werkplekkenstructuur	1 (direct) 2, 4 en 5 (indirect)	1.196.200
Scholenwerk (Den Haag)	Sluitende aanpak Relatieversterking vmbo-bedrijfsleven Doorstroom vmbo-ROC	1, 2, 3	1.430.000
Noord- en Midden Limburg	?	?	1.228.800
Utrecht	Leer-werktrajecten		600.000
Harderwijk	Promoten techniek in het basisonderwijs	?	500.000
Totaal			10.000.000

Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen

Programma-management Min. Van OcenW, Directie VO	H. Corstjens	Implementatiemanager
	T.R. Landman	Projectleider
Sociale partners		
VNO/NCW CNV Bedrijvenbond MKB FNV	J.W. Koole R. Roelofse C. Hoogendijk A. Ploegmakers	Secretaris onderwijszaken Beleidsmedewerker beroepsonderwijs/scholing Secretaris Onderwijs Beleidsmedewerker Arbeid
Ondersteuningsstructuur	(ambassadeurs)	
APS KPC-groep CPS	R. Mioch F.D. den Dekker H. Rookmaker	Programmamanager vmbo Senior-adviseur Projectleider “Scholen in vmbo”
Landelijke projecten		
Zorg en Welzijn Platform Zorg en Welzijn KPC-groep	J. de Kruijff Franca Ogg	Voorzitter Vmbo-platform Zorg en Welzijn Senior-adviseur/projectleider, secretaris Vmbo-platform Zorg en Welzijn
Metaal Platform Metaal Platform Metaal Platform Metaal Werkgroep doorlopende leerwegen Platform Metaal Werkgroep doorlopende leerwegen Platform Metaal Werkgroep doorlopende leerwegen Platform metaal Werkgroep actualisering leermiddelen Platform metaal Werkgroep actualisering leermiddelen Platform metaal Werkgroep actualisering leermiddelen	J. Gubbels H. van der Grond J. van Rooyen H. Brouwer H. Remmer R. Casu K. Kort G. Stokkers	Projectleider Voorzitter SLO/Platform Metaal Docent Driestarcollege Gouda Docent Edizacollege Apeldoorn Docent Brandenburg College Landgraaf Docent Gomares College Groningen Voorlichter voor Platform Metaal

Platform metaal Werkgroep actualisering leermiddelen	P. Top	Docent Lodensteincollege Hoevelaken
Platform Metaal Werkgroep Onderwijs-bedrijfsleven	A.J.H. Engels	Vmbo-voorlichter Platform Metaal)
Platform Metaal Werkgroep Onderwijs-bedrijfsleven	H.J. Olde Heuvelt	Vmbo voorlichter Platform Metaal
Platform Metaal Werkgroep Onderwijs-bedrijfsleven	B. Jaspers	Docent in Echt
Stichting OOM	S. Risseeuw	Adjunct directeur
Bouw		
Platform Bouw	H. Scheres	Voorzitter platform en stuurgroep
Platform Bouw	W. Verhoog	Coördinator Platform, lid stuurgroep
Stuurgroep Bouw	N. van Rooij	Secretaris Platform, SVS., lid stuurgroep
Stuurgroep Bouw	H.P.J. v.d. Heuvel	Coördinator Projectbureau Impuls (SAOB), Clusterrapporteur
Stuurgroep Bouw	W. Beun	Bouwradius, lid stuurgroep
Stuurgroep Bouw	W. Seignette	SBW, lid stuurgroep
Stuurgroep Bouw	W. P. Kluvers	SLO, Clusterrapporteur, lid stuurgroep
Stuurgroep Bouw	J. Jansen	BVE-Raad, lid stuurgroep
Deelproject Bouw	R. Brans	SVS, deelprojectleider
Economie en Handel		
Valleicollege Amersfoort	G. Herkendaal	Directeur Valleicollege, secretaris platform sector Economie
KC Handel	M. Mol	Projectcoördinator vmbo
SOD	A.A.M. van Doorn	Ambtelijk Secretaris SOD
KPC Groep	A. van den Burg	Senior Consultant
Regionale projecten		
Noord-en Midden-Limburg		
Gilde Opleidingen	W.P.A. Lazeroms	Projectleider vmbo-mbo
SSC	H. Schreurs	Projectleider ROOS
Hilfertsheem		
ROC Dudokcollege Hilversum	M. Dros	Projectleider relatieversterking vmbo-bedrijfsleven 't Gooi
Hilfertsheem	D. Looyé	Lid stuurgroep
Hilfertsheem/Beatrix	G. Derks	Docent
Hilfertsheem/Beatrix	K. van Gastel	Regiocoördinator Opleidingen SSIG
Vakmanschap Amsterdam		
Sgm Zuid Amsterdam	M. Konijn	Directeur
St. Vakmanschap	J. Brandenburg	Projectleider
St. Vakmanschap	E. van der Vaart	Stafmedewerker

Albert Heijn Instituut Collectie Nederland	A. van Berckel R. Vos	Schoolcoördinator Hoofdkantoor Albert Heijn Algemeen directeur
Stichting VMBO Zuid-Oost Brabant Commanderij College Gemert Stedelijk College Eindhoven Technocentrum Zuid-Oost Brabant Stichting Vmbo Zuid-Oost Brabant	M. Jacobs P. Toonen H. Cornelissen W. P. Peters	Directeur Commanderij College Opleidingsdirecteur Coördinator projecten Voorzitter
Fricolore		
Dockingacollege Pehlemann Kenniscentrum Comenius Lauwers College Dockingacollege Ulbe van Houten Dockingacollege Ulbe van Houten Ulbe van Houten Ulbe van Houten Comenius Comenius Comenius Comenius Lauwers college Vereniging FME-CWM	Tj. Wierdsma J.J. Sangers K. Helbig S. de Boer W. Buikema F. Hoekstra L. Ypma J. Kloosterman J. Stienstra K. van Dijken W. Meesters H. de Vries S. Terpstra J. Harms J. Oogst W. Hasenbosch	Voorzitter Stuurgroep Projectleider Lid stuurgroep Lid stuurgroep Lid Stuurgroep Lid Stuurgroep Werkgroep­leider Docent Werkgroep­leider Docent Docent Docent Docent Docent Docent Regionaal bedrijfsadviseur Noord-Nederland
Handel en Verkoop Griendencollege Sliedrecht Griendencollege Sliedrecht	J.M. van der Voort H. de Jongh	Directeur Docent
Metaal in beweging Comeniuscollege Capelle a/d IJssel	J.H. Meyer	Vaksectievoorzitter/docent metaaltechniek
Comeniuscollege Capelle a/d IJssel	Ch. Kreuk	Docent metaaltechniek
Overige Zuiderparkcollege Rotterdam SCO Kohnstamm Instituut	S. Clancy E. Voncken	Directeur Senior onderzoeker