



Voortgangsrapportage
kwaliteitsafspraken mbo,
augustus 2017

mbo: in vol bedrijf ...

MBOⁱⁿbedrijf

mbo: in vol bedrijf

Voortgangsrapportage

Inhoud

	Ten geleide	5
1	Over beleid, samenhang en de gespreksagenda	7
2	Algemeen beeld	10
3	Professionalisering	14
4	Taal & Rekenen	17
5	Voortijdig schoolverlaten	18
6	Studiewaarde	19
7	Beroepspraktijkvorming	20
8	Excellentie	22
9	De kwalificatiestructuur	25
10	Hoe nu verder?	28
11	Epiloog	31
12	Aanbevelingen	32
	Bijlage: De aanbevelingen uit de Rapportage 2016	34
	Colofon	38

Ten geleide

Met *MBO: in vol bedrijf* leveren wij de tweede generieke rapportage op over de kwaliteitsafspraken mbo. De kwaliteitsafspraken, die als doorlooptijd de periode 2015 - 2018 omvatten, zijn een uitwerking van het Bestuursakkoord dat de minister in de zomer van 2014 heeft gesloten met de vereniging van mbo-scholen, de MBO Raad. Deze generieke rapportage levert een beeld van de uitvoering van de afspraken alsmede de resultaten ervan over de periode maart 2016 tot maart 2017.

In het kader van het arrangement kwaliteitsafspraken is de scholen gevraagd drie beleidsplannen te maken:

- kwaliteitsplan
- excellentieplan
- verbeterplan beroepspraktijkvorming

In de zomer van 2014 heeft de minister tevens het programmamanagement *MBO in Bedrijf* ingesteld. Een team van zes leden is onder verantwoordelijkheid van een onafhankelijk programmamanager belast met de uitvoering van een opdracht, die in ieder geval het volgende omvat:

- beoordeling van de drie plannen (kwaliteitsplan, excellentieplan en verbeterplan beroepspraktijkvorming);
- het jaarlijks in kaart brengen van de uitvoering van de geplande activiteiten en de opbrengsten ervan;
- het verzorgen van een rapportage voor elk van de individuele scholen in de vorm van een adviesbrief;
- het jaarlijks uitbrengen van een generieke rapportage ten behoeve van de minister.

De monitoring vindt plaats in de jaren 2016, 2017, 2018 en 2019 met uitzondering van die van het verbeterplan beroepspraktijkvorming. Die vindt plaats in 2017 en 2018.

De realisatie van de kwaliteitsafspraken loopt synchroon in de tijd met de uitvoering van het laatste deel van de implementatieagenda van het Actieplan mbo 'Focus op vakmanschap 2011-2015', dat in februari 2011 is gepubliceerd en waarvan de implementatie in 2014

is gestart. Deze implementatieagenda omvat primair het in bedrijf nemen van de nieuwe kwalificatiedossiers. De scholen zijn sinds augustus 2016 verplicht deze dossiers te gebruiken. De realisatieperiode van het in bedrijf nemen van de nieuwe kwalificatiedossiers loopt tot ongeveer het cursusjaar 2019-2020.

Een kwalificatiedossier – inclusief het keuzedeel – vormt als het ware het programma van eisen op basis waarvan een opleiding wordt geassembleerd: programmering, inrichting en examinering. Het moge duidelijk zijn dat de invoering van de nieuwe dossiers niet los kan worden gezien van de onderwerpen uit de kwaliteitsafspraken. Reden voor *MBO in bedrijf* om in deze generieke rapportage ook aandacht te besteden aan de implementatie van de herziene dossiers.

Sinds het najaar van 2015 werken de mbo-scholen aan de realisatie van hun kwaliteits- en excellentieplannen. De focus van deze plannen is primair gericht op de zes thema's die de minister heeft geagendeerd:

- professionalisering
- taal & rekenen
- beroepspraktijkvorming
- studiewaarde
- voortijdig schoolverlaten
- excellentie

Het arrangement kwaliteitsafspraken is dus geënt op een beperkt aantal thema's. Het risico daarvan is dat de focus bij de waardering exclusief gericht is op de geselecteerde thema's en de context, het grote geheel, buiten beschouwing blijft. Om dat te vermijden kiest *MBO in Bedrijver* sinds 2017 voor de voortgang en de geboekte resultaten te bezien in de brede context waarin de mbo-scholen werken. Daarmee worden de thema's geplaatst binnen de brede beleids- en werkagenda van de mbo-scholen, die zijn verankering vindt in het actieplan *Focus op vakmanschap* (2011) en de beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* (2014).

Focus op vakmanschap

Het Actieplan mbo 'Focus op vakmanschap' kan worden gekarakteriseerd als een verbeter- en moderniseringsplan. De centrale doelstellingen ervan zijn:

- De basis op orde: goed georganiseerde scholen, die niet verrast kunnen worden door onvoldoende kwaliteit van de opleidingen. Scholen die dus *in control* zijn.
- De lat omhoog: werkendeweg verhoging van het kwaliteitsniveau van de mbo-opleidingen.

Het begrip vakmanschap heeft dus niet alleen betrekking op de opleidingen, maar ook op een schoolorganisatie die medewerkers stimuleert voortdurend te werken aan kwaliteitsverbetering en versterking van het innovatief vermogen.

De belangrijkste concrete acties die voortvloeien uit *Focus op vakmanschap* zijn:

- vergroting van de doelmatigheid van leerwegen door intensivering en verkorting van opleidingen;
- versterking van het intern- en extern portfoliebeleid (macrodoelmatigheid);

- versterking van de bedrijfsvoering, waaronder kwaliteitsmanagement;
- invoering van tevredenheidsmetingen onder leerlingen, medewerkers en bedrijven;
- centraal vastgestelde examens rekenen, Engels en Nederlands;
- professionalisering van onderwijsgeevenden, ondersteunende functionarissen, management en bestuur;
- herziening van de kwalificatiestructuur.

Ruim baan voor vakmanschap

De beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* borduurt voort op *Focus op vakmanschap* en voegt enkele nieuwe thema's daaraan toe. Naast de introductie van de kwaliteitsafspraken mbo gaat het in *Ruim baan voor vakmanschap* onder andere om:

- verruiming van de mogelijkheden voor scholen om te voldoen aan de eisen voor onderwijstijd;
- experimenten met cross-over kwalificaties;
- regionaal gemaakte keuzedelen;
- nieuwe doorlopende leerlijnen (vakmanschapsroute, beroepsroute);
- inzet ICT in het primaire proces.

De realisatie

Het overgrote deel van de maatregelen van *Focus op vakmanschap* is inmiddels gerealiseerd. Het beeld van *Ruim baan voor vakmanschap* is vanzelfsprekend gevarieerder: hier is veelal nog sprake van werk in uitvoering.

De kwalificatiedossiers

Sinds augustus 2016 zijn de mbo-scholen verplicht de nieuwe (herziene) dossiers in gebruik te nemen. In 2015 was een beperkt aantal scholen al gestart met een aantal opleidingen. Het jaar 2016 is dus echt 'het jaar van het kwalificatiedossier'. Het gaat immers om een nieuwe of geactualiseerde programmering, inrichting en examinering van alle opleidingen. En daarmee is het de onderwijskundige hub waar alle thema's uit de kwaliteitsafspraken samenkomen: professionalisering, beroepspraktijkvorming, taal & rekenen, voortijdig schoolverlaten, studiewaarde en excellentie. Het moge dan ook duidelijk zijn dat de voortgang van de kwaliteits- en excellentieplannen en in lijn daarmee van de verbeterplannen beroepspraktijkvorming niet los van de implementatie van de herziene dossiers kan worden gezien. En daarmee ook van de waardering van de resultaten van de herziening van de dossiers.

Puzzelstukjes op hun plaats

Na een aantal jaren geworsteld te hebben met de herziening van de kwalificatiedossiers (2004-2010) hebben de mbo-scholen sinds 2011 met aanwijsbaar succes gewerkt aan de

nieuwe kwalificatiestructuur, in combinatie met de doelstellingen van *Focus op vakmanschap* en *Ruim baan voor vakmanschap*. Dat blijkt onder meer uit de tevredenheidsmetingen onder leerlingen, medewerkers en leerbedrijven en uit de beoordelingen van de Inspectie van het Onderwijs. Dat is voor de scholen overigens geen reden om achterover te leunen. Kwaliteit leveren blijft altijd een vereiste dat aandacht vraagt. Zeker in een tijd, waarin de arbeidsmarkt steeds hogere eisen stelt aan mbo-gekwalficeerden en waarin de druk om op zo hoog mogelijk niveau te kwalificeren toeneemt. Die ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend ook effect op de eisen die hbo-opleidingen stellen. De kwaliteitsafspraken stimuleren de scholen de focus te houden op een verdere verhoging van de kwaliteit van de opleidingen en de organisatie. Zo vallen alle puzzelstukjes op hun plaats.

Ook dit jaar hebben de gesprekken met de scholen in een constructieve ambiance plaatsgevonden. Dit jaarlijkse compliment aan de besturen is meer dan gerechtvaardigd. Immers *MBO in Bedrijf* is bepaald niet de enige organisatie die informatie opvraagt en het gesprek voert over de staat van de kwaliteit van de school.

De keuze voor een brede insteek van de gesprekken heeft goed gewerkt. Binnen de context van de brede werk- en implementatieagenda van de scholen werkt het kwaliteitsplan goed. Het structureert als het ware de eigen activiteiten en bevordert focus op de thema's die ertoe doen.

Afnemende meerwaarde

Voor een deel van de activiteiten neemt geleidelijk de toegevoegde waarde van het kwaliteitsplan af. Thema's als voortijdig schoolverlaten, professionalisering en taal & rekenen, zijn voor veel scholen inmiddels *going concern* geworden, alleen al door het feit dat ze een lange voorgeschiedenis hebben. Deze onderdelen van het kwaliteitsplan zijn inmiddels grotendeels in de reguliere kwaliteitscyclus opgenomen. Veel scholen zijn door het kwaliteitsplan wel bewuster gaan monitoren en bijsturen. Uit de voortgangsrapportages en de gesprekken blijkt dat er aanwijsbaar meer gestuurd wordt op de *check- en act*-fase van de PDCA-cyclus¹. Sommige plannen worden opgeschoond, waarbij maatregelen die niet meer passen bij de strategie of waarvan is gebleken dat die niet meer werken worden vervangen.

Omdat de bestuurders van de scholen korter op de bal spelen dan voorheen zijn ze ook sneller in staat bij *hick ups* in de implementatie de opleidingsteams aanvullend te faciliteren.

Actualiseren

De regeling kwaliteitsplannen geeft scholen de mogelijkheid de plannen tussentijds te actualiseren. De gesprekken in deze ronde kunnen gezien worden als een *midterm review*. Naar ons oordeel is voor een aantal scholen het moment gekomen hun plannen te actualiseren. Zeker omdat in veel plannen het jaar 2017 de horizon was.

¹ PDCA = Plan, Do, Check, Act(ualize)

Voor een dergelijke exercitie moeten scholen scherp de geboekte resultaten in kaart brengen. Dat is noodzakelijk omdat veel scholen primair sturen op *maatregelen*. Dat is bij de start logisch, maar na verloop van tijd moet de focus gericht zijn op *resultaten*. Niet in de vorm van het afvinken van maatregelen, maar door het in kaart brengen en voor de organisatie zichtbaar maken van daadwerkelijk gerealiseerde resultaten. Bijkomend voordeel hiervan is dat medewerkers zien waar hun inspanningen toe geleid hebben.

Het is kortom een goed moment voor de school om vragen te stellen als:

- Waar staan we nu in relatie tot de geformuleerde ambities voor het huidige arrangement kwaliteitsafspraken?
- Welke thema's of delen daarvan zijn inmiddels *going concern* en welke niet?
- Is intensivering nodig bij bepaalde thema's dan wel onderdelen ervan?
- Is er aanleiding nieuwe thema's onder handen te nemen?

Strategisch plan

Voorwaarde voor succes is de verwerking en daarmee verankering van het kwaliteitsplan in het strategisch plan van de school. Er dient tenminste sprake te zijn van een koppeling tussen beide plannen. Idealiter krijgen de kwaliteitsthema's op een natuurlijke wijze hun plaats in het strategisch programma.

Een groot deel van de mbo-scholen is in het afgelopen jaar aan de slag gegaan met een nieuw strategisch programma. Veel scholen zijn enthousiast over de processen die ze daartoe hebben georganiseerd. Het is *MBO in Bedrijf* opgevallen dat de regionale stakeholders meer dan voorheen betrokken zijn. Dat geeft nieuw elan en genereert energie binnen de school. Waar een nieuwe strategie wordt opgesteld, wordt ook het kwaliteitsplan tegen het licht gehouden. De vragen daarbij zijn:

- Passen de doelen nog bij de strategie?
- Passen de maatregelen nog bij de doelen?
- Is er aanleiding tot aanscherping van het kwaliteitsplan?
- Moet de focus op een of meer thema's worden versterkt dan wel is een andere focus nodig?

Het zal duidelijk zijn dat een dergelijke exercitie een waardevolle impuls geeft aan de realisatie van de beoogde resultaten.

Als besloten wordt tot prolongatie van een arrangement kwaliteitsafspraken voor de periode 2019 - 2022 gaat *MBO in Bedrijf* ervan uit dat het uitgangspunt zal zijn dat scholen zelf zorgdragen voor de agendering van thema's die er naar hun oordeel toe doen. Deze thema's vloeien dan idealiter voort uit hun strategisch programma. Bij de verantwoording kunnen scholen vervolgens aansluiten bij hun reguliere planning- en controlcyclus.

Innovatie als normale status

Verander- en verbeterprocessen kosten kracht. Het is bijna wetmatig dat na een zekere periode een terugval plaatsvindt. Zeker als die processen en projecten gemarkeerd zijn in de tijd zoals de invoering van de herziene kwalificatiestructuur, specifieke innovatieprojecten en de cyclus van het arrangement kwaliteitsafspraken. Verandermoeheid is dan ook een dikwijls gediagnostiseerd euvel.

Het is voor de mbo-scholen zaak om een goede balans te vinden tussen enerzijds bestendigen en anderzijds blijvend verbeteren en moderniseren. Een blijvende, evenwichtige flow dus in plaats van de hectiek van het telkens opzetten en uitvoeren van verbeterprojecten. Innovatie is dan geen last, maar een normale status. Belangrijk is ook dat er voldoende implementatieruimte is om ingezette processen en genomen maatregelen daadwerkelijk tot resultaten te laten leiden. Innovatie overigens bedoeld in de brede zin van het woord: curriculum, interne bedrijfsvoeringsprocessen, medewerkers en samenwerking met partijen op lokaal-regionaal niveau. Co-creatie met bedrijven, hybride leren en projecten als bedoeld door het Regionaal Investeringsfonds kunnen daarbij als katalysator fungeren.

Onderwijskundig leiderschap

Er is onmiskenbaar sprake van het ontstaan van een nieuwe balans tussen bedrijfskundig en onderwijskundig leiderschap. Teams worden meer in positie gebracht en hun verantwoordelijkheid voor het onderwijs en de leerlingen wordt sterker benadrukt. Daarbij horen overigens ook heldere kaders voor structurele informatievoorziening naar de teams, verantwoording van de teams over gemaakte keuzes en sturing vanuit het bestuur op de kwaliteit van de teams. De tijd van zelfsturende teams is – gelukkig – voorbij. In plaats daarvan is een ontwikkeling zichtbaar naar een inhoudelijke dialoog tussen bestuur en opleidingsteams over de kenmerken van onderwijskwaliteit. Teams kunnen dan hun werk doen op basis van een duidelijke opdracht, de noodzakelijke ruimte en resultaatverantwoordelijkheid.

Van staf naar opleidingsteams

Het in positie brengen van de opleidingsteams is een beweging die op nagenoeg alle mbo-scholen waarneembaar is. Het welslagen van deze operatie vereist zorgvuldige regievoering. De consequenties van een onderwijsorganisatie waarbij de teams in positie zijn gebracht wat betreft de programmering, de inrichting en de examinering van de opleidingen vereist een herijking van de verdeling van taken, rollen en bevoegdheden tussen de staffuncties en de opleidingsteams. Telkens moet de vraag worden beantwoord: wat blijft bij de staf belegd en wat behoort tot de verantwoordelijkheid van de teams?

Een tweede punt van aandacht is de realisatie van een besturingsmodel dat een gedifferentieerde aanpak kent richting de teams. Bij teams waar sturing en control nog niet het vereiste

niveau hebben zit het bestuur er bovenop en bij goed presterende teams geeft het bestuur meer ruimte. Daarbij behoort vanzelfsprekend een efficiënt systeem van resultaatmonitoring. Een complex proces dat de nodige tijd en aandacht zal vergen.

Een derde punt is de agendering van thema's die ertoe doen op het niveau van de opleidingsteams en dat van de schoolorganisatie als geheel. Wat pak je aan op schoolniveau, wat op het niveau van colleges en teams? Tijdens de productie van de kwaliteitsplannen was het voor een aantal scholen een zoektocht hoe een en ander met elkaar in (inhoudelijk) evenwicht gebracht moest worden. Dat heeft ook geleid tot enige vertraging in de uitvoering. Afstemming en samenhang realiseren tussen de beide niveaus kost nu eenmaal tijd.

Samenvattend: de beweging om opleidingsteams in positie te brengen is onmiskenbaar gaande. Deze beweging leidt ook tot spanningen, zowel wat betreft de inhoud als tussen de spelers. Scholen zoeken daarin naar een werkbare balans. Zorgvuldige en doordachte regievoering bij de herinrichting van de schoolorganisatie is dan ook noodzakelijk.

De regio

De regionale opleidingscentra bestaan nu ongeveer twintig jaar. Desondanks is vaak nog onduidelijk wat nu precies met het begrip 'regio' bedoeld wordt. Als er gesproken wordt over 'regionale afspraken', met welke partners moeten dan afspraken worden gemaakt? Het begrip regio is diffuus. Nederland kent een veelheid van regiodefinities.

Wellicht maakt *MBO in Bedrijf* zich schuldig aan lichtvaardigheid, maar het gaat toch om het eenvoudig benoemen van mensen en zaken. Voor een mbo-school is de regio het gebied waarin de schoolorganisatie actief is. En dat gebied kan voor een vakschool een heel andere geografische dimensie hebben dan voor een regionaal opleidingscentrum. Met een regio maak je geen afspraken. Afspraken worden gemaakt met partijen die actief zijn in het werkgebied van de school. Dus bedrijven, gemeenten en organisaties uit het (semi)publieke domein. Overigens kan het initiatief ook bij gemeenten, provincies of zogenaamde *economic boards* liggen die een regioagenda formuleren, waarin de verwachte rol van scholen wordt beschreven.

Tot nu toe heeft deze rapportage een algemeen beeld geschetst van de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de implementatieagenda in de breedte respectievelijk een generiek beeld beschreven wat betreft het kwaliteitsplan 2015 - 2018. In de volgende hoofdstukken worden de afzonderlijke kwaliteitsthema's nader uitgelicht.

Het formele startpunt voor de productie en uitvoering van de actieplannen professionalisering ligt in november 2011 als onderdeel van *Focus op vakmanschap*. De keuze om professionalisering als thema in de kwaliteitsplannen op te nemen impliceerde zowel continuïteit als intensivering. De inzet heeft betrekking op:

- De ontwikkeling van het personeelsbeleid van de status van personeel & organisatie via die van human resource management naar human resource development.
- Ontwerp en realisatie van een organisatie, waarin de opleidingsteams *in the lead* zijn bij de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen. Dit uiteraard binnen een set van afspraken die gelden voor de organisatie als geheel. En de uitvoering van daaruit voortvloeiende professionaliseringprogramma's.
- Programma's gericht op verhoging van het kwaliteitsniveau van onderwijsgevendend zowel vakinhoudelijk als pedagogisch-didactisch.
- Programma's gericht op kwaliteitsmanagement, organisatie en productie van examens, intake, selectie en plaatsing, mentoraat etc.

Al met al gaat het om het realiseren van een schoolorganisatie die in staat is onderwijs en begeleiding uit te voeren op een hoog kwaliteitsniveau en waarin kwaliteitsbesef tot het dna van de organisatie behoort.

Status in ontwikkeling

Uitgaande van de driedeling personeel & organisatie, human resource management en human development management stelt *MBO in Bedrijf* vast dat nagenoeg alle scholen de p&o-status hebben verlaten en zich in de volgende fase van ontwikkeling bevinden. Een beperkt aantal scholen heeft de stap gezet naar de derde fase. Ontwikkeling op dit vlak is dus nog volop gaande. Illustratief daarvoor is de grote vraag naar het werkboek *Weet-denk-doe*, dat scholen gebruiken bij het doorlopen van de onderscheiden fasen.

Scholingsprogramma's

De scholingsprogramma's zijn over het algemeen op orde. De meeste scholen hebben een centraal aanbod, waaruit medewerkers individueel of in teamverband een keuze kunnen maken. Teamscholing verheugt zich in grote belangstelling, waarbij teamontwikkelingsmethoden volop gebruikt worden. In veel gevallen is sprake van een deels verplicht aanbod en een deel ter keuze van het team dan wel het individu.

Hoewel de vraag naar vakinhoudelijke of pedagogisch-didactische scholing nog steeds van betekenis is, doet zich een verschuiving voor van formeel leren naar kennisdeling. Het gaat dan bijvoorbeeld om peer-reviews en andere vormen van 'leren van elkaar'. Het ideaal van 'de lerende organisatie' blijkt na een lange periode van voornemens nu zodanig vorm en inhoud te krijgen, dat sprake is van aanwijsbare meerwaarde voor de organisatie.

Langzamerhand brokkelen muren tussen sectoren en teams af en wordt het vanzelfsprekend bij elkaar in de keuken te kijken. Geleidelijk ontstaan zo werkzame dwarsverbanden. Niets minder dan een doorbraak in het onderwijs, waarin de cultuur van de lesruimte als burcht en de docent als kasteelheer gemeengoed was. Op een fors aantal scholen worden kennisfestivals georganiseerd waar teams en individuele medewerkers hun werkwijze etaleren en zelf ontwikkelde methoden en onderwijsproducten laten zien.

Ook komt voorzichtig een beweging op gang waarbij de mening van de leerlingen wordt gepeild. Dat gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van leerlingenpanels, enquêtes of één-op-één gesprekken. Feedback, kleinschalig en direct en in toenemende mate gekoppeld aan de gesprekkencyclus. Het zij nogmaals gezegd: het is nog beperkt, maar het begin is er. *MBO in Bedrijf* gaat ervan uit dat de scholen de komende jaren de raadpleging van leerlingen verder zullen uitbouwen. Daarmee beschikt de school over een even noodzakelijk als waardevol instrumentarium om het eigen functioneren tegen het licht te houden: tevredenheidsmetingen onder leerbedrijven, medewerkers en leerlingen en het gesprek over hun oordelen.

De positie van studie- en loopbaanbegeleiding heeft in het mbo de afgelopen jaren sterk aan betekenis gewonnen. Dat heeft alles te maken met de effecten van de regeling voortijdig schoolverlaten, de focus op het voorkomen van studievertraging en het versterken van de doelmatigheid van de opleidingskeuze. Het behoeft geen betoog dat het adequaat functioneren van het systeem van intakegesprek, selectie/keuze en plaatsing een professionele aanpak vereist. In de waarneming van *MBO in Bedrijf* blijven de inspanningen ten aanzien van professionalisering van de studieloopbaanbegeleiders achter, zeker in vergelijking met die van de teams. Waar dit aan de orde is adviseert *MBO in Bedrijf* ten sterkste alsnog zorg te dragen voor gerichte professionaliseringsprogramma's.

Rijkdom van het onvoltooide



Het ontwerp en de uitvoering van professionaliseringsprogramma's waarvan de resultaten voor de leerlingen daadwerkelijk merkbaar zijn is in de optiek van *MBO in Bedrijf* voor scholen met afstand de zwaarste opdracht. Immers de cognitieve aspecten vormen maar een deel van het verhaal. Veeleer gaat het om de bereidheid en het vermogen bij te blijven in het vak. Natuurlijk vakinhoudelijk, maar ook als het gaat om pedagogisch-didactisch handelen. En om de bereidheid bruggen te slaan naar de andere kenniswerelden die een schoolorganisatie huisvest. Dus naar andere teams, sectoren en naar biotopen opgezet door masterdocenten al

dan niet in de vorm van practoraten. In essentie gaat het om de passie van alle betrokkenen een gemeenschap te vormen, waarbij de kwaliteitscultuur voelbaar en merkbaar is. De passie dus om voor alle leerlingen in alle opzichten 'gewoon een goede school' te zijn. Professionalisering omvat immers ook team- en organisatieontwikkeling, de ontwikkeling van een lerende organisatie en het creëren van een kwaliteitscultuur als basis om te kunnen voldoen aan de opgaven voor de komende periode en om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

De uitvoering van professionaliseringsprogramma's legt een fors beslag op de financiële middelen. Dat maakt de vraag actueel: wat leveren al die inspanningen op? De opbrengsten van professionalisering zijn moeilijk (zo niet onmogelijk) in cijfers te vangen. De uitkomsten van tevredenheidsmetingen, het civiel effect van de diploma's in combinatie met de waardering van de onderwijsinspectie, het studiesucces van leerlingen en de uitval zijn wel belangrijke ijkpunten. Dat alles in het besef dat het om de ontwikkeling van mensen gaat. En dat blijft de rijkdom van het onvoltooide.

MBO in Bedrijf gaat in deze generieke rapportage slechts beknopt in op het thema taal & rekenen. In het eerste half jaar van 2017 heeft het *Steunpunt Taal & Rekenen mbo* in het kader van het intensiveringstraject rekenen met de scholen gesproken. Deze gespreksronde heeft geresulteerd in de rapportage *Over rekenen nog niet uitgesproken* (september 2017). *MBO in Bedrijf* verwijst dan ook naar de inhoud van deze rapportage.

In deze rapportage beperkt *MBO in Bedrijf* zich wat het rekenonderwijs betreft tot de beoordeling van het overheidsbeleid door de scholen. Die is begrijpelijkerwijze negatief. Het bij voortduring uitstellen van het volwaardig meetellen van het resultaat op het rekenexamen wordt door de scholen als de nekslag gezien. Dit uitstel demotiveert onderwijsgevend, ondersteunende functionarissen en vanzelfsprekend de leerlingen zelf. Men is onverminderd verbolgen over het uitstel en kwalificeert in veel gevallen het beleid met termen als 'bestuurlijk onbehoorlijk', 'gênant' etc.

Meestal gaan de mbo-scholen desondanks stug door met het verzorgen van rekenonderwijs. Zij zijn dat immers aan hun leerlingen verplicht gelet op de eisen van de arbeidsmarkt en zeker die van het hbo. Maar de prioriteit is verlaagd. Dat is niet goed voor het project, maar wel begrijpelijk.

Nederlands en Engels zijn redelijk tot goed op orde. Daar zitten de problemen dan ook niet.

MBO in Bedrijf wijst er nogmaals op dat het rekenbeleid ongeveer tien jaar nadat het is gestart vanuit de optiek van de scholen zijn geloofwaardigheid in een hoog tempo verliest. En daaraan moet in het belang van de leerlingen een einde komen. Er kan toch geen misverstand over bestaan dat het beheersen van basale rekenvaardigheden noodzakelijk is voor verdere ontwikkeling in beroep en studie. Zoveel is toch wel duidelijk geworden de afgelopen jaren. En die feiten waren toch precies de reden het rekenbeleid in de steigers te zetten. Hoogste tijd dus dat ieder zijn verantwoordelijkheid neemt en er op afzienbare tijd werkbare rekenexamens komen die leerlingen voorbereiden op hun functioneren op de arbeidsmarkt en in het hoger beroepsonderwijs.

5

Voortijdig schoolverlaten

Waar vorig jaar de rek eruit leek te zijn en scholen niet veel meer leken te kunnen doen om het percentage voortijdig schoolverlaters nog verder te verlagen, blijkt het beeld nu genuanceerder te liggen. Scholen nemen goede maatregelen, maar blijvende aandacht voor schooluitval is noodzakelijk. Daarbij is er een verschil tussen enerzijds de entreeopleiding en niveau 2 en anderzijds de niveaus 3 en 4.

In een gedifferentieerde aanpak is het van belang strak te blijven sturen op de uitval op niveau 3 en 4, waar hier en daar het percentage schoolverlaters toch weer licht toeneemt. Voor de entreeopleiding en niveau 2 is inderdaad de grens in zicht en kan meer ruimte geboden worden. Wat betreft de niveaus 3 en 4 is de indruk dat ook de problematiek bij leerlingen toeneemt. Er is een duidelijke intensivering waarneembaar van begeleiding. Het gaat daarbij veelal om specifieke begeleiding door zorgprofessionals, die dus niet direct is gericht op het onderwijs.

Bij de entreeopleiding en niveau 2 is sprake van een andere dynamiek. Daar zal geaccepteerd moeten worden dat een bepaald percentage van de leerlingen niet een kwalificatie kan verwerven op niveau 2. In ieder geval niet zonder dat dit ten koste gaat van het niveau van de opleiding en daarmee van de waarde van het diploma. Bovendien kan verdere inzet op de reductie van de uitval ten koste gaan van de maatschappelijke functie respectievelijk de toegankelijkheid.

De decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten betekent voor de meeste scholen een extra stimulans om de samenwerking op regionaal niveau te verbeteren. Wel vormt de wijkgerichte organisatie van de jeugdzorg een complicerende factor bij de realisatie van netwerken. Er is nog geen passende infrastructuur voor een aansluiting tussen wijk en regio. De mbo-scholen investeren in het leggen van contacten en de totstandkoming van noodzakelijke netwerken. Dat is arbeidsintensief en kost dus veel tijd, geld en energie.

Ten slotte zijn de scholen benieuwd, of meer precies gezegd kijkt men met kritische blik, naar de effecten van de invoering van het algemeen toelatingsrecht. Het principe van toegankelijkheid wordt ondersteund, maar veel scholen zijn kritisch over de uitwerking van het toelatingsrecht in relatie tot andere prikkels, zoals sturing op rendement en uitval.

De doelstelling van het meten van studiewaarde is duidelijk: mbo-leerlingen die in beginsel daarvoor het talent hebben stimuleren een hogere kwalificatie te verwerven dan die waarvoor de leerling zich heeft ingeschreven en waarop die zich heeft gekwalificeerd. Ook de onderliggende gedachte is duidelijk:

- Generiek gesproken leerlingen stimuleren het beschikbare talent voluit in te zetten.
- De aanwijsbare verhoging van de eisen die (een groot deel van) de arbeidsmarkt stelt respectievelijk de gerechtvaardigde verwachting dat die eisen hoger en deels ook inhoudelijk anders worden.

Om leerlingen een eerlijke kans te bieden een hogere kwalificatie te behalen zijn extra inspanningen van de school nodig. Dit in de vorm van extra lessen, maatwerkprogramma's en intensieve begeleiding. Het is evident dat daarvoor structureel middelen beschikbaar moeten zijn.

De doelstelling van studiewaarde en de onderliggende gedachte worden onverkort door de scholen onderschreven. En vanzelfsprekend vinden de scholen dat hiervoor facilitering noodzakelijk is. Het is in het belang van de leerlingen en van de samenleving als geheel, dat de gepleegde inzet van de scholen met een daarop toegesneden facilitering gecontinueerd wordt.

Hoewel de ondertekenaars van het Bestuursakkoord kwaliteitsafspraken 2014 in samenwerking met elkaar veel tijd en energie in de productie van de huidige indicator studiewaarde hebben gestoken, voldoet de gekozen systematiek in onvoldoende mate. Extra lastig is dat scholen moeilijk een relatie kunnen leggen tussen de maatregelen en de uitkomst van de studiewaarde. Vrijwel alle scholen worstelen er dan ook mee. De conclusie van *MBO in Bedrijf* is dat deze vorm van prestatiebeloning niet bijdraagt aan het realiseren van de beoogde doelen. Het is noodzakelijk dat uitgaande van bovenstaande breed geaccepteerde doelstelling nagedacht wordt over een manier van belonen, beter gezegd faciliteren, die wel een directe relatie heeft met de doelstelling en die wel werkbaar en werkzaam is.

Verbeterplan

Zoals bekend is uit een in 2015 gehouden verkenning gebleken dat een rekenkundig opgebouwde indicator zoals bij studiewaarde voor de beroepspraktijkvorming niet goed mogelijk is. In plaats daarvan heeft de minister in samenspraak met de mbo-scholen besloten tot een verbeterplan beroepspraktijkvorming. Alle scholen hebben daartoe in augustus 2016 een eigen plan opgeleverd. In de daaropvolgende maanden heeft *MBO in Bedrijf* de plannen beoordeeld. In maart 2017 startten de scholen met de uitvoering ervan. In september vindt de eerste beoordeling van de resultaten plaats.

Het thema beroepspraktijkvorming is daarom tijdens de gespreksronde beperkt aan de orde geweest. De focus lag op het poolshoogte nemen van de stand van zaken van de gekozen maatregelen en een beeld krijgen van de klimatologische omstandigheden. Anders gezegd: het krijgen van gevoel voor en zicht op de ambiance waarin de planuitvoering plaatsvindt.

De scholen zijn op streek, zoveel is duidelijk. Wel is er nog steeds het nodige commentaar op de korte doorlooptijd voor de planproductie en de eerste periode van uitvoering. Ten aanzien van dit punt zijn er twee waarheden. De eerste: de scholen wisten vanaf het moment van de publicatie van het Bestuursakkoord (eind 2014) dat beroepspraktijkvorming een van de thema's was in de categorie prestatiebeloning. Ze hadden dus direct daarna kunnen beginnen met een actieprogramma ter verbetering van de beroepspraktijkvorming. De andere waarheid is dat ministerie en MBO Raad veel tijd nodig hebben gehad een uitvoeringsregeling te maken voor de verbeterplannen beroepspraktijkvorming, nog afgezien van het tijdverlies door de verkenning naar een bpv-indicator. Dus in die zin hebben de scholen een punt. In de rapportage 2016 heeft *MBO in Bedrijf* al gewezen op de noodzaak tijdig te starten met de voorbereidingen van de operationalisering van bestuurlijke afspraken indien er sprake is van een nieuwe cyclus kwaliteitsafspraken.

Het belangrijkste punt is dat scholen erin slagen in augustus 2018 de maatregelen en doelstellingen uit het verbeterplan beroepspraktijkvorming in concrete resultaten om te zetten. Dat zou goed zijn voor de leerlingen, de leerbedrijven en de scholen zelf.

Innovatiekracht en randvoorwaarden



Van de mbo-scholen wordt verwacht 'gewoon een goede school' te zijn. En een bijdrage te leveren aan versterking van de lokaal-regionale economie respectievelijk aan de innovatiecapaciteit van het werkgebied, waarin de school acteert. Dat zijn de twee kernen van de opdracht die de mbo-scholen twintig jaar geleden hebben gekregen.

Werkendeweg komen de mbo-scholen in de positie om deze opdracht ook echt waar te maken. Het merendeel van de scholen wil het innoveren onderdeel van de dagelijkse praktijk maken. Scholen hebben de ambitie zodanige opleidingsprogramma's aan te bieden dat mbo-gekwalificeerden ook inzetbaar zijn voor beroepen die er nu nog niet zijn dan wel voor beroepen die substantieel van inhoud veranderen. Het Regionaal Investeringsfonds is een voorbeeld van overheidsfacilitering die aanwijsbaar bijdraagt aan de ambities en doelstellingen. En via cross-over opleidingen kunnen scholen anticiperen op innovaties in bedrijven en instellingen.

Het is evident dat de randvoorwaarden moeten meegroeien om de gestelde doelen te bereiken. Dat geldt bijvoorbeeld voor de inzet van de faciliteiten van het Regionaal Investeringsfonds. Dat geldt echter niet of in ieder geval in onvoldoende mate voor de erkenning van leerbedrijven. Die blijft te vaak steken binnen landelijk vastgestelde sectorale grenzen. Natuurlijk is het belangrijk het kaf van het koren te scheiden. Maar waar drempels de noodzakelijke innovaties in opleidingsprogramma's blokkeren of belemmeren dienen die obstakels te worden opgeruimd.

De beer is los

Ten aanzien van excellentieprogramma's in het mbo is de beer los. Naar schatting is driekwart van de scholen nu echt op dreef. In de vorige rapportage stelde *MBO in Bedrijf* vast dat het voor het merendeel van de scholen nog zoeken en tasten was. Ook was er sprake van weerstand: excellentieprogramma's zouden ten koste gaan van de zogenaamde onderkant van de leerlingenpopulatie.

Met genoeg stelt *MBO in Bedrijf* vast dat veel scholen inmiddels beseffen dat het *not done* is om leerlingen die dat willen en kunnen mogelijkheden om extra programma's te volgen te onthouden. Het creëren van eigen netwerken voor die leerlingen gaat niet ten koste van de netwerken die ingericht zijn voor kwetsbare leerlingen. Ook realiseert het merendeel van de scholen zich dat het aanbieden van arbeidsmarkt- of doorstroomrelevante excellentieprogramma's anticipeert op vragen van de arbeidsmarkt. Ten slotte is succesvol excellentiebeleid positief voor het imago van het mbo, waardoor de aantrekkingskracht van het mbo wordt versterkt.

Excellentie blijkt ook steeds meer een katalysator te zijn voor onderwijsvernieuwing. Er zijn mooie initiatieven binnen de scholen waarneembaar. Bijvoorbeeld waar docenten ideeën aandragen en er dan een wedstrijd aan koppelen voor het beste idee en de meest excellente leerkracht. Ook omarmen veel scholen vakwedstrijden, waarbij de grootste meerwaarde wordt gevormd door de voorbereiding in het curriculum en de regionale wedstrijden. Daarin kunnen ook de partnerbedrijven zich goed profileren. De meerwaarde van vakwedstrijden binnen de school en op lokaal-regionaal niveau is dus evident. Dat geldt in mindere mate voor wedstrijden op landelijk niveau. De wedstrijden op mondiaal niveau worden door een aantal scholen met de investering van duizenden euro's voor enkele leerlingen als verspilling gezien.

Gezien het belang dat men inmiddels hecht aan een aanbod aan excellentieprogramma's wil het merendeel van de scholen ook doorgaan na deze startperiode. Indien sprake is van oormerking van budgetten in een volgende cyclus verdient het aanbeveling dat ook nog één ronde voor excellentie te doen, zodat verankering binnen de gehele organisatie plaats kan vinden. De veelal prille initiatieven hebben dan meer kans te bekijken.

Bij ongeveer een kwart van de scholen is nog geen klein beertje los. Wel leven er binnen die scholen voldoende ideeën. Bij deze scholen is het schrijven van plannen nu wel klaar. Nu gaat het erom de acceptatie- en implementatiehobbel te nemen.

Een aantal scholen is actief op het gebied van internationalisering van het onderwijs, vooral in het kader van Erasmus-plus. Andere scholen doen daar nog weinig mee. Het opbouwen van een goed functionerend netwerk met buitenlandse bedrijven en scholen kost veel tijd en energie.

Heel goed werkt het volgen van taalcursussen, ondernemersgerichte activiteiten in de vorm van projecten en het verwerven van specifieke branchecertificaten.

De pilots die een viertal vakscholen succesvol uitvoeren met de meester-gezelroute heeft nog vrijwel geen navolging gekregen. Enkele keren is opgemerkt dat dit te maken heeft met de branches, die geen belangstelling hebben dan wel het een zaak voor de branche zelf vinden, hetgeen in de traditie van deze route ook het geval is. Een obstakel vormt ook de financiering op brancheniveau en de lange doorlooptijd van mbo-gekwalficeerde naar de status van meester. Interessant is dat een aantal scholen op beperkte schaal en in een gecontroleerde omgeving (met excellente leerlingen en docenten) met vernieuwingen experimenteren die bij bewezen succes breder in de organisatie worden ingevoerd.

Samenvattend is er rond excellentie veel enthousiasme: de beer wil niet meer terug in zijn kooi. Bij een aantal scholen werkt het in bedrijf nemen van de nieuwe kwalificatiestructuur, waaronder de keuzedelen, en daaropvolgende excellentieprogramma's als accelerator van een cultuur van innovatie en excellentie.

Landelijke acties

Memorabel is het feit dat op initiatief van enkele sleutelfiguren verbonden aan mbo-scholen een landelijk excellentienetwerk is ontstaan, dat zich inzet voor kennisdeling en professionalisering. Daartoe organiseert het netwerk periodiek werkbijeenkomsten. Om de kennis en ervaringen die de afgelopen jaren binnen hogescholen en deels ook universiteiten is opgedaan te benutten voor de ontwikkeling in het mbo is een schrijverscollectief gevormd dat een drietal publicaties voor zijn rekening neemt. Bij dit initiatief zijn een mbo-school, een hogeschool en een universiteit betrokken. *MBO in Bedrijf* zorgt voor de facilitering.

Ten slotte: dit is het eerste sprankelende excellentiejaar. Maar ondanks die relativering is *MBO in Bedrijf* blij met de wijze waarop het overgrote deel van de mbo-scholen aan de slag is gegaan om excellentie daadwerkelijk vorm en inhoud te geven.



In het volgende hoofdstuk komt de herziening van de kwalificatiestructuur aan de orde, meer precies gezegd het in bedrijf nemen van de herziene dossiers. Een thema dat strikt genomen buiten het bestek van de kwaliteitsafspraken valt. In het eerste hoofdstuk hebben we aangegeven dat het geagendeerd is vanwege de centrale positie die dit project inneemt. Voor verdere toelichting zij verwezen naar dit hoofdstuk. Vervolgens gaat de rapportage nog kort in op de positionering van het mbo. In het voorlaatste hoofdstuk 'Hoe nu verder' staat de schijnwerper op de nabije toekomst.

De ontwerp- en bouwfase van de modernisering van de kwalificatiestructuur mbo heeft vele jaren langer geduurd dan bij de start in 2002 was voorzien, maar in augustus 2016 was het dan zover. Alle mbo-scholen zijn sindsdien verplicht de herziene dossiers in bedrijf te nemen.

Kwaliteitslag

Algemeen wordt erkend dat het in bedrijf nemen van de herziene dossiers een kwaliteitslag heeft opgeleverd. Op grote schaal zijn curricula opnieuw ingericht en dat heeft een frisse wind doen waaien, oud stof is opgeruimd. Een aantal scholen heeft gekozen voor een technische aanpak. Deze scholen realiseren de inhoudelijke vernieuwing van het curriculum de komende jaren. Hier en daar is ook het portfolio herijkt en zijn opleidingen samengevoegd of geschrapt.

Keuzedelen

De keuzedelen omvatten maximaal vijftien procent van de opleiding. Ze dienen arbeidsmarktrelevant of doorstroomrelevant te zijn. De keuzedelen zijn een noviteit in de kwalificatiestructuur. In de generaties voor 2016 was sprake van maximaal twintig procent vrije ruimte. Maar aan de inzet van deze tijd werden geen specifieke eisen gesteld, hetgeen vrijblijvendheid bevorderde. De vrije-ruimteprogramma's telden ook niet mee voor het behalen van het diploma.

Keuzedelen zijn bedoeld om te anticiperen op specifieke wensen van bedrijven en instellingen, waar de mbo-gekwalficeerden gaan werken, en om leerlingen meer invloed op de eigen opleidingen te geven. Ook zijn de keuzedelen bedoeld om te anticiperen op specifieke eisen van hbo-opleidingen zodat de leerlingen daar een sterke startpositie innemen. Met de keuzedelen heeft de kwalificatiestructuur aan flexibiliteit gewonnen.

Wat betreft de doorstroomfunctie van de keuzedelen gericht op de versterking van de startpositie van de mbo-gekwalficeerde in het hbo stelt *MBO in Bedrijf* vast, dat die ook geldt voor de doorstroom naar de associate-degreeopleidingen. Streven zou moeten zijn keuzedelen aan te bieden die vrijstellingen opleveren van programmaonderdelen in de hbo- of ad-opleiding. De recent verruimde mogelijkheden voor het mbo om een rol te spelen bij de ad-opleidingen biedt daarvoor wellicht aanknopingspunten. Uiteindelijk zou de mogelijkheid er moeten zijn voor mbo-scholen die aan bepaalde kwaliteitscriteria voldoen een of meer

associate-degreeopleidingen zelf aan te bieden. Vanzelfsprekend in coproductie met het hbo waar het de programmering en de examinering betreft.

Zoals nagenoeg elke innovatie gaat de implementatie van de keuzedelen gepaard met complicaties. In dit verband worden logistiek, groeps grootte en roostering dikwijls genoemd. Scholen die vrijwillig eerder zijn gestart blijken beter om te kunnen gaan met deze startproblemen. De verwachting is dan ook dat na verloop van tijd de zaken soepel zullen verlopen.

Een punt dat, overigens terecht, meer stof doet opwaaien is de volwaardige opname in de slaag-zakregeling. Hierover is een intensieve, zo niet heftige discussie gevoerd. Uiteindelijk is besloten dat wel te doen. Maar de regeling wordt overhaast ingevoerd hetgeen nauwelijks verantwoord genoemd kan worden. De redenen:

- de eerdergenoemde op te lossen implementatievraagstukken;
- de impact op de keuzes die leerlingen gaan maken, en daarmee afbreuk doen aan de doelstellingen van de keuzedelen, indien je op een keuzedeel kan 'zakken';
- het feit dat keuzedelen in één keer zijn ingevoerd en er nu veel tijd nodig is voor het maken van examens van voldoende kwaliteit.

Het zou dan ook verstandig zijn de mbo-scholen meer tijd te geven om het systeem van keuzedelen goed te laten functioneren en tot zijn recht te laten komen en pas later de slaag-zakregeling van toepassing te verklaren.

Een derde kritiek element is de doorlooptijd die nodig is om een keuzedeel in bedrijf te nemen. Blijkbaar zijn de landelijke procedures nog niet toegesneden op de eisen die de beoogde termijn van drie maanden stelt. Vanwege het belang van het goed functioneren van een flexibel en kwalitatief hoogwaardig systeem van keuzedelen gaat *MBO in Bedrijf* ervan uit dat ook hier sprake is van kinderziektes en dat de landelijke partijen geëigende maatregelen zullen treffen, mede op basis van de uitgebreide 'monitor keuzedelen'.

Examinering

In de afgelopen jaren hebben de mbo-scholen veel tijd, geld en energie in examinering geïnvesteerd. Het gaat dan zowel om de inhoud als om de organisatie van de examens. Bij de organisatie gaat het om aspecten als logistiek, examencommissies (rol, taken, bevoegdheden, reikwijdte), de verdeling van werkzaamheden bij de productie van examens en de controle op de kwaliteit ervan. Er is kortom sprake van een noodzakelijk en ingrijpend proces van professionalisering.

Naar het zich laat aanzien is er werkendeweg een systeem ontstaan dat zijn doel voorbij schiet. Er lijkt sprake van doorgeslagen bureaucratie, gezien de volgende voorbeelden:

- Ook ingekochte examens worden regelmatig nog flink bijgesteld.
- Het systeem (met name van het inrichten van de examencommissies en de processen daarom heen) is zo ingewikkeld geworden dat op onderdelen specialisten opgeleid moeten worden met als gevolg dat niemand meer het volledige proces van examinering kan overzien. Daarmee wordt de samenhang tussen onderwijs en examinering bemoeilijkt.
- De complexiteit van examinering in de praktijk is nog verder vergroot.

Inmiddels hebben de scholen de nodige maatregelen getroffen om de processen goed in te regelen, maar daarmee is de complexiteit in de uitvoering niet opgelost.

De kwaliteit van de examens dient onomstreden te zijn. Die kwaliteit bepaalt immers de civiele waarde van een mbo-diploma. Die waarde dient in beton gegoten te zijn. Het lijkt *MBO in Bedrijf* dan ook raadzaam dat de mbo-scholen in samenspraak met de stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven en de minister een nauwgezette evaluatie uitvoeren, de obstakels in kaart brengen en het systeem zodanig werkbaar maken dat de gesignaleerde obstakels worden opgeruimd.

Op weg naar de finale

In de rapportage *MBO dat werkt* (augustus 2016) heeft *MBO in Bedrijf* al aanbevelingen aan de minister geformuleerd voor een eventuele volgende cyclus van kwaliteitsafspraken. Daarbij heeft *MBO in Bedrijf* zich geconcentreerd op twee onderwerpen: de agendering en de logistiek.

We zijn inmiddels een jaar verder en de finale komt in zicht. Wat betreft de monitoring van de uitvoering zijn de volgende momenten gepland:

- September 2017 en 2018: beoordeling resultaten verbeterplannen beroepspraktijkvorming.
- Tweede kwartaal 2018: de derde gespreksronde voortgang uitvoering kwaliteit- en excellentieplannen.
- Eerste kwartaal 2019: de eindrapportage, waarin inhoudelijk de eindbalans wordt opgemaakt.

Met de oplevering van de laatstgenoemde rapportage heeft *MBO in Bedrijf* zijn opdracht voltooid.

De aanbevelingen 2016 revisited

De gespreksronde 2017 heeft *MBO in Bedrijf* gesterkt in de overtuiging dat het moment is aangebroken, waarop de mbo-scholen in positie gebracht moeten worden zelf voor de agendering zorg te dragen als de figuur van kwaliteitsafspraken wordt geprolongeed. *MBO in Bedrijf* pleit dus voor effectuering van de vorig jaar geformuleerde aanbevelingen ter zake. Daarmee wordt recht gedaan aan een van de essenties van de vorming van mbo-scholen zoals die in de periode 1994-1997 zijn beslag kreeg.

De essenties

Op de eerste plaats moet sprake zijn van gewoon goede mbo-scholen. Scholen dus met kwalitatief goede opleidingen met een sterk civiel effect ten opzichte van de arbeidsmarkt en het hbo. Scholen ook waar leerlingen zich thuis voelen en die een volwaardig alternatief vormen voor de havo-bovenbouw voor de mavo/vmbo leerlingen die voor mbo-4 opteren. En natuurlijk gewoon goed georganiseerd in logistiek opzicht.

De tweede essentie betreft het leveren van een aanwijsbare en concrete bijdrage aan de economische ontwikkeling respectievelijk de innovatiecapaciteit van de regio waarin de school actief is. Om succesvol te acteren op dit domein dient te worden voldaan aan strikte randvoorwaarden:

- De mbo-school kent een kwalitatief goed opleidingsaanbod, is qua organisatie uitgekristalliseerd, beschikt over bewezen innovatiecapaciteit, over mensen die de taal van de arbeidsmarkt spreken en die in staat zijn actief te zijn op het gebied van publiek-private coproducties.
- De mbo-school kent zijn mogelijkheden en beperkingen. Anders gezegd: springt niet verder dan de polsstok lang is. Dus neemt de tijd om in samenspraak met de betrokken partijen de activiteiten op en uit te bouwen.
- Wet- en regelgeving mogen geen blokkades of belemmeringen opwerpen. Maar moeten juist ruimte bieden en een stimulerende werking hebben.

Sinds de inwerkingtreding van de Wet educatie en beroepsonderwijs (1996) is er veel gesproken, geschreven en geconfereneerd over de bijdrage van het mbo aan economische ontwikkeling en innovatie. Tot nu toe is die niet echt uit de verf gekomen. Soms niet helemaal, meestal helemaal niet. En dat is ook niet zo verwonderlijk wanneer men de ontwikkelingsgang van het mbo in de afgelopen twintig jaar overziet. Na een decennium van herstructurering (1988-1997) volgde een decennium van opbouw. Dit zowel wat de organisatie als wat de onderwijsinhoud betreft. Vanaf 2007 was het alle hens aan dek om het vereiste kwaliteitsniveau te realiseren. Het Actieplan mbo *Focus op vakmanschap* en de beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap* spreken wat dat betreft boekdelen.

Was bij de start van het tijdperk van de Wet educatie beroepsonderwijs het motto 'Sprong naar kwaliteit', dan is nu het motto 'Sprong naar volwassenheid' gepast.

En nu verder in de regio!

Vanzelfsprekend heeft *MBO in Bedrijf* kennisgenomen van het manifest van vijf mbo-scholen *En nu verder in de regio* over de opzet van nieuwe kwaliteitsafspraken. Het zal geen verbazing wekken dat *MBO in Bedrijf* dit manifest zonder voorbehoud positief waardeert. Dit wat betreft inhoud en door het feit dat de denktank erin geslaagd is de essenties van het manifest in negen uitgangspunten vast te leggen.

Wellicht ten overvloede, maar toch. Natuurlijk is het woord regio zo ingeburgerd dat het gebruik ervan onontkoombaar is. Maar met een regio maak je geen afspraken. Dat doet men met andere partijen: bedrijven, gemeenten, (semi-)publieke organisaties waarin mbo-gekwalificeerden aan de slag gaan. En een regio kan een geografisch herkenbaar gebied zijn, maar ook betrekking hebben op een landsdeel en soms zelf op het gehele land. Het gaat er dus om afspraken te maken met partijen die gevestigd zijn in het gebied waarin de betreffende mbo-school actief is. Afspraken die vastgelegd worden in overeenkomsten die ook informatie

geven over rapportage- en verantwoordingslijnen. Natuurlijk is horizontale verantwoording een staand begrip. Maar beter is het de zaken bij naam te benoemen. Anders gezegd: tot de sets van afspraken die de mbo-school en partijen in het werkgebied maken behoren ook afspraken over rapportagelijnen en resultaatsverantwoording.

Ten slotte: *MBO in Bedrijf* hoopt van harte dat het manifest *En nu verder in de regio!* leidend is in de gesprekken die de komende tijd van start gaan tussen de minister, de mbo-scholen en de vereniging van mbo-scholen, de MBO Raad.

Zoals in het eerst hoofdstuk aangegeven heeft *MBO in Bedrijf* getracht de voortgang van de kwaliteitsafspraken te plaatsen in de context waarin de mbo-scholen op dit moment hun werk doen. Hoewel niet alles voldoende uit de verf komt, waardeert *MBO in Bedrijf* de uitkomsten van deze gespreksronde zonder voorbehoud positief. Anders gezegd: ondanks de kinderziektes die onvermijdelijk verbonden zijn aan de introductie van innovatieve bestuurlijke arrangementen is er alle reden content te zijn. De mbo-sector zit goed in zijn vel. *MBO in Bedrijf* hoopt dat de mbo-scholen daarvoor ook de waardering krijgen van de externe omgeving. Niet alleen in woorden, maar ook in concreet beleid. Als lakmoesproef geldt daarvoor de positie van mbo-4. Voor mavo/vmbo vormt mbo-4 een meer dan volwaardig alternatief voor doorstroom naar de havo. Een deel van de maatregelen van *Focus op vakmanschap* was zelfs bedoeld om de attractiviteit van het mbo te vergroten. En terecht. Jongeren met niveau 4 kunnen na diplomering als vakman/vakvrouw het middenkader gaan versterken en zich verder ontwikkelen in het bedrijf in combinatie met deeltijdstudie, of doorstromen naar het hoger onderwijs (hbo-bachelor of associate-degree). Het mbo heeft recht op brede erkenning van deze voor jongeren en jongvolwassenen waardevolle positie.

Aan de minister:

- Breng de resultaten van de kwaliteitsafspraken tot nu toe onder de aandacht van de nieuwe bewindspersoon en bevorder zo dat scholen ook de komende anderhalf jaar hard blijven werken aan het realiseren van resultaten. Ondersteuning door de nieuwe bewindspersoon is van belang voor het scherp aan de wind blijven zeilen van de scholen.
- Er wordt steeds meer gewerkt in netwerken en ketens. Voorbeelden zijn regionale netwerken op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt, netwerken voor de aanpak van schooluitval en kwetsbare jongeren en ketensamenwerking gericht op de aansluiting vo-mbo en mbo-ad-hbo (doorlopende leerlijnen, taal & rekenen, zorg). Ga na wat nodig is om deze werkwijzen te bevorderen.
- Ontwikkel een nieuw arrangement voor schooluitval dat recht doet aan het verschil tussen enerzijds de entreeopleiding en niveau 2 en anderzijds niveau 3 en 4.
- Voer na de huidige periode (2015-2019) een nieuw arrangement voor kwaliteitsafspraken in, waarbij het uitgangspunt is dat scholen zelf de thema's bepalen en waarbij de systematiek aansluit bij de reguliere planning- en controlcyclus van de school. Zorg dat dit traject tijdig start, zodat scholen voldoende tijd hebben om doelen en maatregelen te ontwikkelen en waar nodig met de teams en de regionale partners af te stemmen. Zorg bij nieuwe kwaliteitsafspraken voor een passend evenwicht tussen lumpsum, geormerkte middelen en prestatiefinanciering.
- Licht bestaande regelingen door op ongewenste effecten in termen van tegengestelde prikkels en administratieve lasten en neem waar mogelijk maatregelen om regelingen te vereenvoudigen en de administratieve lasten te verminderen. Dit betreft onder andere de regeling studiewaarde, het erkennen van leerbedrijven, omgaan met regio-indelingen, regels rond inzet en examineren van keuzedelen en het ontwikkelen van cross-over opleidingen.
- Stimuleer de verdere verbetering van de rekenexamens en neem rekenen zo snel mogelijk volwaardig op in de examenregeling.

- Ontwikkel een alternatief voor de huidige regeling studiewaarde, die aansluit bij de doelen van de regeling en de aanpak in scholen faciliteert.
- Neem gerichte maatregelen om de knelpunten op het gebied van examinering aan te pakken, waarbij een goed evenwicht tussen kwaliteit en uitvoerbaarheid het uitgangspunt is.
- Volg de 'Monitor keuzedelen' en neem zo nodig maatregelen om knelpunten aan te pakken.
- Behoud de stimuleringsregeling voor excellentie nog enkele jaren, om initiatieven de ruimte te geven tot wasdom te komen en een structureel karakter te krijgen.
- Stimuleer de versterking van de positie van niveau 4 als volwaardige opleidingsroute naar het hoger onderwijs.

Aan de scholen:



- Zorg voor een goed evenwicht tussen enerzijds het versterken van de verantwoordelijkheid van teams en teamontwikkeling en anderzijds instellingsbrede kaders, informatievoorziening en sturing. Kortom: zet in op teams met een opdracht en ruimte om deze uit te voeren. Kijk ook wat dit betekent voor de verhouding tussen teams en staf.
- Zet in op permanente innovatie en ontwikkeling van een kwaliteitscultuur.
- Zet in op een stevige doorontwikkeling van de excellentieprogramma's en zorg voor verankering ervan.
- Bezie of het nodig en wenselijk is de kwaliteitsafspraken te actualiseren. Hetzij omdat een deel *going concern* geworden is, hetzij vanwege wijzigingen in de instellingsstrategie.

Aanbevelingen aan de minister

2019-2022

De introductie van het arrangement kwaliteitsafspraken is een noviteit als het gaat om de bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de besturen van de mbo-scholen. De looptijd van het huidige arrangement is vier jaar (2015-2018), het beschikbare budget is structureel. Hoewel de uitvoering van het huidige arrangement zich nog in de beginfase bevindt, acht *MBO in Bedrijf* het opportuun enkele aanbevelingen te doen over een eventueel toekomstig arrangement.

Het gaat daarbij om de volgende twee onderwerpen:

Agendering

De agendering van het huidige arrangement is nationaal geïnitieerd. Scholen hadden de mogelijkheid om af te wijken van de aangereikte thema's volgens de formule 'pas toe of leg uit', maar de facto is sprake van een nationale agendering. De meerwaarde van het instrument 'kwaliteitsafspraken' kan verder vergroot worden als de scholen bij een volgend arrangement nog meer ruimte krijgen om eigen thema's te agenderen. Het programma-management staat daarbij de volgende aanpak voor ogen:

- bied elke individuele mbo-school de mogelijkheid eigen thema's op te voeren;
- verzoek de scholen de eigen agenda ter beschikking te stellen van de minister;
- formuleer de thema's waarvan u nationale agendering van belang respectievelijk noodzakelijk vindt en bespreek die met de mbo-scholen;
- bied de scholen de ruimte de eigen onderwerpen te agenderen en te verwerken in het kwaliteitsplan, waarbij de school geacht wordt een verbinding aan te brengen met de specifieke kenmerken van de regio.

² De volledige rapportage 'MBO dat werkt' (augustus 2016) is te vinden op www.mboinbedrijf.nl

Logistiek

De voorbereiding van een bestuurlijk akkoord op sectorniveau en op het niveau van de scholen, de uitwerking ervan, de productie van regelingen en indicatoren, het verzorgen van tijdige en juiste informatie daarvoor alsmede de planvorming kennen een lange doorlooptijd, zo leert de ervaring met het huidige arrangement. Illustratief daarvoor is dat de informatie over de indicator studiewaarde en het verbeterplan beroepspraktijkvorming pas beschikbaar was op het moment dat de planvorming (nagenoeg) was afgerond.

- Draag tijdig zorg voor een plan van aanpak, dat de gehele periode omvat van de voorbereidingen van de bestuursakkoorden tot en met de planproductie. Volg daarbij een zodanige planning dat alle zaken zijn geregeld op het moment waarop de scholen de uitvoering daadwerkelijk ter hand nemen. En zie erop toe dat (tussentijdse) informatie aan de mbo-scholen, zoals bijvoorbeeld over de mogelijke uitkomsten van indicatoren, op orde is.

Rekenen

Het uitstel van de inwerkingtreding van de zak/slaag-regeling voor het rekenen in het mbo heeft onmiskenbaar negatieve effecten gehad op de voortgang van het ontwikkelingsprogramma van de scholen. Leerlingen houden bij hun inzet voor het vak aanwijsbaar rekening met het feit dat de examens nog niet meetellen.

- Bevorder dat de mbo-scholen zo snel mogelijk weten op welke datum de rekenexamens meetellen voor het examen.

Voortijdig schoolverlaten

Op basis van de verkregen informatie concludeert *MBO in Bedrijf* dat het moment waarop verdere verlaging van het percentage schoolverlaters niet meer mogelijk is, nadert.

- Overweeg een regeling waarbij 'vormbehoud' voldoende is om aanspraak te maken op het prestatiebudget.
- Ga na of er redenen zijn de focus te richten op de niveaus 3 en 4.

Studiewaarde

De filosofie om de inzet te honoreren van de mbo-scholen om leerlingen op een zo hoog mogelijk niveau te laten afstuderen wordt over het algemeen onderschreven. Voor de hiervoor ontwikkelde indicator bestaat echter nog weinig enthousiasme. Omdat deze werkwijze pas recent is gestart, is het verstandig eerst ervaring in de praktijk op te doen. Maar er is ook reden om tijdig een evaluatie te starten met het oog op continuering van de beleidsinzet.

- Evalueer tijdig het gebruik en de werking van de indicator studiewaarde en onderzoek zo nodig of een alternatief mogelijk is.

Professionalisering

.....

- Stimuleer de voortzetting van het beleid, waarbij de opleidingsteams in positie worden gebracht en gehouden.
- Voer een beleid dat een combinatie vormt van slagvaardigheid en zorgvuldigheid. Noodzakelijk omdat de lopende transitie in de bedrijfscultuur van de mbo-scholen een forse investering in energie en tijd vereist.

Beroepspraktijkvorming

.....

Omdat de mbo-scholen voor 1 september 2016 het verbeterplan beroepspraktijkvorming opleveren bevat deze rapportage hierover geen aanbevelingen.

Aanbevelingen aan de scholen

Op basis van de voortgangsrapportages en de gesprekken met de scholen komt *MBO in Bedrijf* tot de volgende aanbevelingen aan de scholen:

- Focus op de realisatie van de geformuleerde doelstellingen en niet alleen op de (beoogde) maatregelen en acties. Maak de doelstellingen 'smart' die in 2017 en 2018 gerealiseerd moeten zijn om uiteindelijk het einddoel te behalen. Ga na of aanpassingen noodzakelijk zijn wat betreft planning en maatregelen.
- Besteed de nodige zorg en aandacht aan het spanningsveld tussen de niveaus van centrale sturing en sturing op basis van het beginsel 'team aan zet'. Combineer dat met permanente aandacht voor teamontwikkeling.
- In lijn hiermee: stimuleer de ruimte om maatwerk en eigenaarschap te creëren. Stel daartoe duidelijke kaders vast en stuur op de bijdrage die teams aan de realisatie van de eigen doelstellingen en die op het niveau van de onderwijsorganisatie als geheel kunnen leveren.
- Benut optimaal de mogelijkheden van excellentie als katalysator voor vernieuwing en kwaliteitsverhoging van het onderwijs. Schat excellentie op de juiste waarde. Het is niet synoniem met talentontwikkeling, zijnde de intrinsieke taak van elke school. Excelleren mag, heeft een stimulerende werking en biedt leerlingen die dat kunnen en willen extra mogelijkheden op de arbeidsmarkt of in het hbo.
- Geef de komende periode prioriteit aan de succesvolle implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers.
- Zet de beweging door van training en opleiding naar die van kennisdelen, peer-reviews en informeel leren.
- Zorg voor bekwame rekendocenten als het gaat om vakdidactiek en vakinhoud en voor docenten die een stevig commitment hebben bij de uitoefening van hun leraarschap.
- Geef studiewaarde een eerlijke kans. Draag er in ieder geval zorg voor dat de onderliggende

Colofon

MBO: in vol bedrijf–Voortgangsrapportage kwaliteitsafspraken mbo
is een uitgave van:

MBO in Bedrijf
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede
www.mboinbedrijf.nl

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: (0318) 64 85 68

Gesprekken en tekstproductie: Bethe Alkemade, Luud Bochem, Karel van Rosmalen,
Suzanne van Kinderen, Ronald Ulrich, Susanne de Zwart

Tekstcommentaar: Hans van Nieuwkerk (programmamanager *MBO in Bedrijf*)

Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

Augustus 2017

