



... haven bereikt,
zeilen gestreken,
resultaten geboekt ...

Eindrapportage
kwaliteitsafspraken mbo
(2015-2018)

haven bereikt, zeilen gestreken, resultaten geboekt

Eindrapportage

Inhoud

Inleiding 5

ANDERE TIJDEN

- 1 Van Actieplan naar kwaliteitsafspraken 7
- 2 Een testlab 11
- 3 De autonome school 15

THEMA'S IN BEELD

- 4 Professionalisering 19
- 5 Voortijdig schoolverlaten 21
- 6 Studiewaarde 23
- 7 Beroepspraktijkvorming 24
- 8 Taal en rekenen 27
- 9 Excellentie 28
- 10 Besturing en bedrijfsvoering 30

DE TOEKOMST

- 11 Kwaliteitsafspraken op herhaling? 36
 - 12 De balans 39
 - 13 Aanbevelingen 41
 - 14 Tot slot 44
- Bijlage 45
Colofon 47

Inleiding

De laatste serie resultaatrapportages opgeleverd, de laatste gespreksronde gevoerd, de afsluitende adviesbrieven verstuurd, de scholen in de startblokken om de komende vier jaar te werken aan de ambities en doelstellingen van het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef*. Het jaar 2019 is zowel een finish als een start.

In deze eindrapportage kijken we niet alleen terug naar het jaar 2018, maar ook naar de gehele periode van het arrangement kwaliteitsafspraken (2015-2018). Om een en ander in perspectief te plaatsen, geven we ook een schets van de voorafgaande periode, die van het Actieplan mbo 'Focus op vakmanschap 2011-2015'. Daarmee worden de kwaliteitsafspraken ingebed in het beleid dat achtereenvolgende bewindslieden nu al weer een kleine tien jaar voeren. En wordt duidelijk dat de kwaliteitsafspraken geen meteoriet zijn die plotseling uit de hemel is gevallen. Bovendien overlapt de periode waarin de scholen werkten aan *Focus op vakmanschap* voor een deel met de jaren waarin ze aan de slag gingen met de kwaliteitsafspraken. Dat geldt in het bijzonder voor het in bedrijf nemen van de herziene kwalificatiedossiers. Door die gecombineerde opdracht was er voor de mbo-scholen zeer veel werk aan de spreekwoordelijke winkel. Het zou de scholen tekort doen daarvan geen gewag te maken. De succesvolle uitvoering van deze projecten behoort immers ook tot de recente mbo-waardenfeiten.

De thema's en meer..

In deze eindrapportage komen vanzelfsprekend de zes kernthema's van de kwaliteitsafspraken aan bod:

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

Maar we schenken ook aandacht aan het onderwerp 'besturing en bedrijfsvoering'. Er is immers een evidente relatie tussen het succes van een school en de kwaliteit van de besturing

en bedrijfsvoering. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar de ontwikkeling van opleidings-teams, die een prominente rol spelen in de modernisering van de schoolorganisaties.

De minister en de school

De wens om de relatie tussen de minister en de school te versterken en zo te komen tot andere bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de individuele mbo-school was in 2014 een van de motieven voor de introductie van de kwaliteitsafspraken. Reden om ook aandacht te besteden aan de relatie tussen school en ministerie in het hoofdstuk *De autonome school*.

Op avontuur

Ten slotte besteden we ook aandacht aan de kwaliteitsafspraken 2015-2018 als testlab. De introductie van het arrangement kwaliteitsafspraken kan zeker als een noviteit worden beschouwd. Er was voor alle betrokkenen sprake van ongebaande paden, waarlangs al pionierend een avontuurlijke route werd afgelegd. Alle reden dus aan dit pioniersaspect van de kwaliteitsafspraken aandacht te besteden, voor een deel ook 'ter leringhe ende vermaecke'.

Resultaat geboekt

Haven bereikt, zeilen gestreken, resultaat geboekt luidt de titel van deze slotrapportage. Wat ons betreft hebben de mbo-scholen resultaten geboekt, waarop ze met trots kunnen terugzien en waarop ze kunnen voortborduren. We hopen van harte dat die waardering ook in hun externe omgeving zal blijken.

1

Van Actieplan naar kwaliteitsafspraken

Wie de positie van het mbo anno 2019 vergelijkt met die van tien jaar geleden, ontdekt dat de mbo-scholen in de afgelopen jaren 'een sprong naar kwaliteit' hebben gemaakt. Het is moeilijk voor te stellen dat het motto 'Trots, vertrouwen en lef' in 2010 voor het mbo zou zijn gebruikt.

We gaan even terug naar andere tijden, naar 2010. Het mbo heeft het zwaar. Van alle kanten komt kritiek op de kwaliteit van de opleidingen. En dan is er ook nog het zich voortslepende project 'herziening kwalificatiestructuur'. Reden voor staatssecretaris Van Bijsterveldt om twee adviezen te vragen, die in november 2010 de volgende rapporten opleveren:

- *Naar meer doelmatigheid in het mbo*, uitgebracht door de commissie Kwalificeren en Examineren (commissie-Hermans/Van Zijl).
- *Naar meer focus op het mbo!*, uitgebracht door de commissie Onderwijs en Besturing BVE (commissie-Oudeman).

Actieplan mbo

De adviezen leveren de bouwstenen op voor het Actieplan mbo 'Focus op vakmanschap 2011-2015', dat Van Bijsterveldt (inmiddels minister) in februari 2011 naar de Tweede Kamer stuurt. Het motto van dit actieplan luidt: 'De basis op orde, de lat omhoog'. Het is een verbeterprogramma met concrete doelstellingen: de basis moet op orde, de kwaliteitslat omhoog en scholen moeten continu blijven werken aan kwaliteitsverbetering.

De belangrijkste onderwerpen van het Actieplan zijn:

- intensiveren en verkorten van een deel van de niveau 4-opleidingen
- verhoging van de kwaliteit van de examens
- professionalisering onderwijsgevendend
- herziening/vereenvoudiging van de kwalificatiestructuur
- versterking doelmatigheid van het aanbod aan mbo-opleidingen op het niveau van stad en regio
- kwaliteitsverbetering van de doorstroom tussen mavo/vmbo en mbo respectievelijk mbo en hbo
- Nederlands en Rekenen als verplichte (examen)vakken
- Engels als verplicht (examen)vak op niveau 4
- beëindiging drempelloze instroom niveau 2
- introductie van de entreeopleiding
- kwaliteitsmanagement

Van goed naar excellent onderwijs

In oktober 2012 treedt een nieuw kabinet aan op basis van het regeerakkoord *Bruggen slaan*. Ten aanzien van het mbo is er gelukkig sprake van continuïteit van beleid. Zo wordt de uitvoering van *Focus op vakmanschap* onverkort voortgezet. Ook wordt het aantal opleidingen en uitstroomprofielen gereduceerd. Ten slotte bevat het regeerakkoord de afspraak om in het mbo te gaan werken met prestatieafspraken.

Van prestatie- naar kwaliteitsafspraken

In december 2013 kondigt de minister in een brief aan de Tweede Kamer de kwaliteitsafspraken mbo aan. De minister agendeert hierbij de volgende thema's:

- professionalisering
- voortijdig schoolverlaten
- studiesucces
- beroepspraktijkvorming
- taal en rekenen

Op een later moment wordt hier nog het thema excellentie aan toegevoegd.

Ruim baan voor vakmanschap

De nieuw aangetreden minister Bussemaker gaat ondertussen in een MBO Tour door het land zelf op onderzoek uit naar de stand van zaken, waarbij ze de focus richt op de kwaliteit van de mbo-opleidingen. Tijdens deze rondtocht komt nadrukkelijk de vraag naar boven hoe toekomstbestendig het mbo is. Ook blijkt dat de basiskwaliteit van de mbo-opleidingen niet overal goed genoeg is. De analyse van de Onderwijsinspectie in *De Staat van het Onderwijs* bevestigt dit beeld.

Kort daarna, op 2 juni 2014, publiceert minister Bussemaker haar beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo*. Deze brief geeft een impuls aan het beleid dat is gestart met *Focus op vakmanschap*. De brief intensiveert enkele thema's en voegt onderwerpen toe uit het eerder genoemde advies *Naar meer focus op het mbo!* Ten slotte agendeert de minister onderwerpen die zowel de positie van de leerlingen als de innovatiecapaciteit van de mbo-scholen versterken. Het gaat daarbij onder andere om de introductie van de studiebijsluiter, doorlopende leerroutes, excellentie en cross-over kwalificaties. Ook stelt de minister middelen ter beschikking via het Regionaal Investeringsfonds. Een initiatief dat zeer succesvol zal blijken te zijn.

Bestuursakkoord

Als uitwerking van *Ruim baan voor vakmanschap* komt de minister op 11 juli 2014 een bestuursakkoord overeen met de vereniging van mbo-scholen, de MBO Raad. Het akkoord maakt de weg vrij voor afspraken tussen individuele mbo-scholen en de minister. Scholen wordt gevraagd in kwaliteitsplannen hun ambities te verwoorden. Om zicht te houden op de resultaten van de uitvoering richt de minister *MBO in Bedrijf* in. Dit programmamanagement krijgt de opdracht met een team van onafhankelijke deskundigen de plannen te beoordelen,

de voortgang van thema's in kaart te brengen alsmede de effecten op aspecten als de kwaliteit van de bedrijfsvoering, het strategisch handelen en de innovatiecapaciteit van de scholen. Het is uiteraard aan de Onderwijsinspectie te bepalen of de kwaliteit van de mbo-opleidingen op het vereiste niveau komt. Uit *De Staat van het Onderwijs* over de jaren 2017 en 2018 blijkt er daadwerkelijk sprake te zijn van een forse kwaliteitstoename. De aanpak blijkt in combinatie met *Focus op vakmanschap* te werken.

Kwaliteitsafspraken: een noviteit

Het arrangement kwaliteitsafspraken, waarbij wederkerige afspraken worden gemaakt tussen scholen en de minister, is een noviteit in de relatie tussen de overheid en de mbo-scholen. De zomer van 2014 verdient dan ook een bijzondere aantekening in de toch al zo rijke mbo-annalen. Dat geldt overigens ook voor die van de voetbalsport: het Nederlands elftal wint twee dagen na de ondertekening van het akkoord met 3-0 van Brazilië en scoort daarmee brons op het WK voetbal.

Kwaliteitsafspraken 2015-2018: de motieven van de minister

De basis duurzaam op orde. De kwaliteit duurzaam hoog. Kwaliteitsverbetering die merkbaar is voor:

- de mbo-gekwalificeerden, die een sterke startpositie op de arbeidsmarkt of in het hbo hebben en als burgers stevig in de schoenen staan;
- de bedrijven en instellingen, die mbo-gekwalificeerden contracteren;
- het hoger beroepsonderwijs, waar mbo-gekwalificeerden succesvol doorstuderen.

Met die ambitie startte gericht beleid op kwaliteitsverbetering door de publicatie van het Actieplan mbo. Met de kwaliteitsafspraken beoogde minister Bussemaker die beleidsinzet een impuls te geven, zowel wat betreft tempo als ten aanzien van intensiteit en perspectief op daadwerkelijk succes.

De motieven samengevat:

- Een versneld einde maken aan de periode van (middel)matige kwaliteit en zorgen voor een even duurzaam als hoog kwaliteitsniveau.
- De realisatie van andere, eigentijdse bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de individuele mbo-scholen: zowel de minister als alle individuele schoolbesturen zetten de handtekening onder het arrangement kwaliteitsafspraken.
- De scholen beter in positie brengen op het niveau van stad en regio, zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan economische innovatie en maatschappelijke opgaven.

Heft in handen

De wijze waarop het project *herziening kwalificatiestructuur* zich voortsleept is voor de minister aanleiding zelf een onafhankelijk regisseur aan te stellen. Deze ingreep vormt een stimulans voor het beleid gericht op kwaliteitsverbetering. De herziening van de kwalificatiestructuur, meer precies het in bedrijf nemen van de herziene dossiers, raakt immers direct aan thema's als professionalisering, kwalificatiewinst en beroepspraktijkvorming.

Werkagenda mbo-scholen

De mbo-scholen gaan het jaar 2015 in met een even omvangrijke als inhoudelijk intensieve werkagenda:

- De productie van een kwaliteits- en excellentieplan. Na de beoordeling volgt de uitvoering in de periode 2015-2018.
- De invoering van de nieuwe, herziene kwalificatiedossiers, die per augustus 2016 in bedrijf genomen moeten worden.
- De verkorting van een fors aantal niveau-4 opleidingen.
- Werken aan thema's die zijn vastgelegd in *Ruim baan voor vakmanschap*.

Kortom: een stevige klus. Bij de beoordeling van hetgeen de mbo-scholen in de periode 2015-2018 gepresteerd hebben mogen dan ook de inspanningen, die voortvloeiden uit *Focus op vakmanschap*, niet buiten beschouwing blijven.

Rode draad

In april 2015 publiceerde MBO15 de eindrapportage *Focus op vakmanschap in bedrijf*. Ruim vier jaar later komt MBO in Bedrijf met *Haven bereikt, zeilen gestreken, resultaat geboekt* en in de komende jaren staat de uitwerking van het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* centraal. Een rode draad in deze gehele periode is het werken aan kwaliteitsverbetering, gecombineerd met de inzet om de positie van de mbo-scholen in hun regio te versterken. Hiermee is nu al een kleine tien jaar, sinds de publicatie van *Focus op vakmanschap*, sprake van continuïteit in hoofdlijnen van beleid. Vanaf dit kantelpunt hebben de scholen de basis op orde gekregen en verbetert stap voor stap de kwaliteit.

Waar de onderwijsgeschiedenis leert dat maar al te vaak beleid zonder evidente reden drastisch wordt bijgebogen, stellen we vast dat het motto 'de basis op orde, de lat omhoog' nu al bijna tien jaar leidend is. Inmiddels kent het mbo een cultuur waarin werken aan kwaliteit vanzelfsprekend is.

2

Een testlab

Zoals gezegd was de introductie van het arrangement kwaliteitsafspraken in 2014 voor het mbo een noviteit. Het gaat dan om de toepassing van een nieuwe combinatie van sturingsinstrumenten zoals het financieringsregime, de wijze van agendering van thema's, de beoordeling van plannen en resultaten en de bestuurlijke verhouding tussen de scholen en de minister. Dit hoofdstuk biedt een schets van deze aspecten en van de randvoorwaarden van het arrangement.

Pionieren

Naar aanleiding van onze ervaringen en bevindingen van de afgelopen jaren kwalificeren we de eerste generatie kwaliteitsafspraken als pioniersproject. Het bewandelen van onbegane paden heeft voor- en nadelen. Positief waarderen we, zoals eerder geschetst, dat er sprake is van consistent beleid. Een ronduit negatief punt is de logistieke gang van zaken geweest. Daarover later meer.

Financiering, agendering, beoordeling

Het arrangement kwaliteitsafspraken kende de volgende elementen:

- Een structureel budget van circa € 400 miljoen op jaarbasis geormerkt voor de uitvoering van activiteiten die vooraf worden vastgelegd in een kwaliteitsplan.
- Het budget opgesplitst in een investeringsdeel (circa 47%) en een prestatiedeel (circa 53%).
- Een budget van € 100 miljoen over vier jaar voor het aanjagen en uitvoeren van excellentieprogramma's.
- De minister agendeert. Scholen kunnen daarvan beargumenteerd afwijken en zelf thema's agenderen.
- De oplevering van een kwaliteitsplan en een excellentieplan.
- Jaarlijkse resultaatrapportages.
- Een jaarlijkse kwalitatieve review door een onafhankelijk expertteam, geformeerd door de programmamanager *MBO in Bedrijf*.
- Een kwantitatieve beoordeling bij de thema's voortijdig schoolverlaten, studiesucces en - in eerste instantie - beroepspraktijkvorming.

De logistiek

In juli 2014 wordt het bestuursakkoord gesloten, in december van dat jaar wordt de regeling gepubliceerd, die vervolgens per 1 januari 2015 ingaat. De scholen moeten in zeer korte tijd plannen maken, beoordelingen laten uitvoeren, plannen herzien, de uitvoeringsorganisatie inrichten en aan de slag. Door de krappe tijdsplanning hebben de scholen amper voorbe-

reidingstijd. Hoewel vanuit de dynamiek in die tijd te begrijpen, is de wissel die getrokken wordt op de scholen fors. Ook de planning van de vaststelling van de financieringswijze kent tekortkomingen. Op het moment dat de scholen ongeveer klaar zijn met de planproductie wordt de rekenformule voor de indicator studiewaarde gepresenteerd. Die voor beroepspraktijkvorming staat dan nog niet eens in de steigers. De communicatie laat eveneens te wensen over. Pas in januari 2015 krijgen de mbo-scholen inzicht in de reikwijdte en de financiële consequenties van het bestuursakkoord. In die maand verzorgt *MBO in Bedrijf* een tweetal presentaties. Vanaf dat moment zijn alle scholen bij de les. Het arrangement kwaliteitsafspraken 2015-2018 verdient zonder meer een plaats in de categorie 'improviserend en werkendeweg naar een waardevol eindresultaat'.

Bij herhaling andere aanpak noodzakelijk

Al snel wordt duidelijk: bij een volgende ronde kwaliteitsafspraken is een andere aanpak noodzakelijk. Reden voor *MBO in Bedrijf* om al in de eerste voortgangsrapportage *MBO dat werkt* (2016) aanbevelingen te doen voor een nieuwe periode van kwaliteitsafspraken. Deze aanbevelingen zijn overgenomen, zoals blijkt uit de route die sindsdien is gevolgd. Een groep scholen heeft in de publicatie *En nu verder in de regio!* (juni 2017) zelf voorstellen gedaan voor een nieuwe aanpak van de kwaliteitsafspraken. Deze ideeën zijn later in samenwerking met de MBO Raad en het ministerie van Onderwijs uitgewerkt in de notitie *MBO-scholen aan zet* (november 2017). Dit mondt uiteindelijk uit in het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* (februari 2018). In de nieuwe kwaliteitsafspraken is voldoende tijd ingeruimd voor een goed voorbereide start.

De spelregels van het arrangement en de autonomie

Ondanks een veelheid aan, dikwijls incidentele, overheidsinterventies zijn de bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de mbo-scholen nog steeds geënt op het besturingsmodel van de autonome school. De minister definieert het 'WAT', de school is verantwoordelijk voor het 'HOE'. De kwaliteitsafspraken voegen een nieuwe dimensie toe aan het begrip autonomie. Scholen wordt nu immers gevraagd zelf een inhoudelijk plan te maken, waarbij het ministerie vooraf enkele thema's aandraagt. Scholen hebben een trekkingsrecht, dat zij kunnen verzilveren door bepaalde prestaties te realiseren. Ook op dit punt is dus sprake van een experiment. In hoofdstuk 3 komen wij daar uitgebreid op terug.

De agendering

Weinig scholen hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om in het kwaliteitsplan eigen thema's op te nemen. De redenen daarvan zijn naar onze observatie:

- de noodzaak afwijkingen te voorzien van argumenten, hetgeen extra administratieve last veroorzaakt;
- veel scholen gaan ervan uit dat ze de regeling precies moeten volgen;
- het feit dat voortijdig schoolverlaten, taal & rekenen en professionalisering al langer speerpunten zijn met daaraan gerelateerde budgetten;
- aan studiewaarde en beroepspraktijkvorming is prestatiebekostiging verbonden, dus alle scholen kiezen (al was het maar om financiële redenen) voor deze thema's.

Bovendien is de agenda van veel scholen door de implementatie van de herziene kwalificatie-dossiers al overvol. Het is daarom een goede zaak dat in het nieuwe arrangement gekozen is voor een andere aanpak: de scholen agenderen, de minister vult aan met enkele landelijke thema's.

De schoolreview en keuzen maken

Sinds de tweede helft van de jaren negentig kent het mbo het systeem van kwaliteitsmanagement. In een proces met veel vallen en nog meer opstaan is een systeemgedreven aanpak totstandgekomen. Het doorlopen van de 'plan-do-check-act cyclus' is inmiddels binnen het mbo gemeengoed. Natuurlijk is er altijd nog werk aan de winkel, maar de 'val-en-opsta-periode' behoort tot het verleden.

Het arrangement kwaliteitsafspraken dwingt nu bestuur en management van de mbo-scholen een slag dieper te gaan: niet alleen aandacht voor het systeem van kwaliteitsmanagement, maar ook focus op inhoudelijke thema's. Bij de keuze van de thema's en de inzet van de middelen is er alle ruimte voor eigen keuzen. Er staat als het ware een mand fiches op de bestuurstafel en de vraag is: op welke onderwerpen zet ik mijn geld in en hoeveel? Op welke thema's richten we de focus? Een vraag die alleen beantwoord kan worden door kritisch naar de eigen organisatie te kijken: krijgen de leerlingen in alle opleidingen kwalitatief goed onderwijs? Krijgen leerlingen die dat nodig hebben aanvullend maatwerk in de vorm van extra programma's of studiebegeleiding?

Beantwoording van die vraag vereist ook een gedegen sterkte/zwakte analyse en een even intensieve als open communicatie tussen bestuur, management, teamleiders, leerlingen en externe omgeving. Ook in dit opzicht is sprake van een testlabsituatie.

Kwalitatieve reviews

'Gaan we vinken of vonken?', luidt de kop van een artikel van hbo-bestuurders naar aanleiding van de kwaliteitsafspraken in het hbo. In deze vraag ligt de discussie besloten of er bij de beoordeling van plannen en resultaten sprake moet zijn van een kwalitatieve of een kwantitatieve review.

MBO in Bedrijf: een licht arrangement

Minister Bussemaker kiest met het programmamanagement *MBO in Bedrijf* voor een licht arrangement, dat goed past in de bestuurlijke verhoudingen tussen het ministerie en de individuele mbo-scholen. Kenmerken van dit lichte arrangement zijn:

- Een kwalitatieve aanpak: plannen en resultaten worden niet rekenkundig beoordeeld.
- De beoordeling van de kwaliteitsplannen heeft geen invloed op de hoogte van het investeringsbudget.
- *MBO in Bedrijf* vraagt de scholen wel de adviezen te verwerken in een geactualiseerd plan.
- Bij excellentie heeft *MBO in Bedrijf* een dubbele opdracht: naast het beoordelen van de plannen ook het aanjagen van kansrijke initiatieven. Van de scholen wordt een geactualiseerd plan verwacht waarin de adviezen van *MBO in Bedrijf* zijn verwerkt.
- Uitzondering op deze aanpak is het verbeterplan beroepspraktijkvorming. Hier heeft de

beoordeling wel financiële consequenties. De verbeterplannen komen immers in de plaats van de oorspronkelijk bedoelde rekenformule. Daarover meer in het hoofdstuk beroepspraktijkvorming.

- Studiewaarde en voortijdig schoolverlaten vallen buiten dit arrangement. De prestatiebekostiging wordt hier op basis van rekenregels bepaald.

De keuze voor een kwalitatieve reviewaanpak is ook pionieren: nemen de scholen de beoordeling van de plannen en resultaatrapportages serieus? Hebben de ervaringen, bevindingen, conclusies en adviezen zoals we die in de adviesbrieven vastleggen effect? Of worden deze beoordelingen, gesprekken en brieven gezien als een verplicht nummer? Is er een risico op vrijblijvendheid, waardoor de inzet om de kwaliteit in de volle breedte aanwijsbaar te verhogen verwatert? Een spannende keuze dus. Uit de voortgangsgesprekken blijkt dat nagenoeg alle mbo-scholen zich de adviezen van *MBO in Bedrijf* ter harte nemen. Veel plannen, ook die rond excellentie, worden in een tweede ronde herzien.

Voordeel van deze 'lichte aanpak' is dat het team van *MBO in Bedrijf* in staat wordt gesteld na afronding van de beoordelingen ook als adviseur en kritische vriend op te treden. Een rol die tijdens de jaarlijkse voortgangsgesprekken van meerwaarde blijkt te zijn. En de aanpak stelt de programmamanager *MBO in Bedrijf* in staat de aanjaagopdracht met betrekking tot onderwerpen als excellentie, beroepsgerichte scholing, datagedreven beleid en certificering van opleidingsmodulen op een resultaatvolle wijze uit te voeren.

Rest nog op te merken dat de evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs positieve woorden spreekt over de inrichting van *MBO in Bedrijf*. De titel van het advies van deze commissie *Van afvinken naar aanvonken* (maart 2017) is illustratief. De conclusie: de keuze van de minister voor een kwalitatieve beoordeling en monitoring heeft zijn waarde meer dan bewezen.

3

De autonome school

In de Wet educatie en beroepsonderwijs (1996) zijn de bestuurlijke verhoudingen tussen de minister en de mbo-scholen verankerd. Die verhoudingen zijn geënt op de besturingsfilosofie van de autonome school: de school is zelf verantwoordelijk voor de onderwijskundige bedrijfsvoering, het personeelsbeleid, de huisvesting, de inzet van de financiële middelen en het kwaliteitsmanagement.

Autonomie onder vuur

Het besturingsprincipe van de autonome school wordt al snel object van debat. Sinds ongeveer 2002 is er sprake van een veelheid aan aanvullende, losse overheidsinterventies. Het gevolg hiervan is een uitbreiding, verdichting respectievelijk intensivering van regelgeving. Dat beleid schuurt en geeft dikwijls aanleiding tot pittige discussies tussen overheid en scholen. En dat leidt niet bepaald tot een ambiance, waarin gemeenschappelijk wordt gewerkt aan het uiteindelijke doel: toponderwijs voor mbo-leerlingen.

Architectuur: werkbaar en werkzaam

Zoals eerder opgemerkt voldoet de architectuur van het arrangement kwaliteitsafspraken niet aan de 'zuivere leer' van de autonome school. De vraag is of dat een probleem is. De schurende verhouding tussen overheid en mbo-scholen is immers ook niet bepaald een aantrekkelijk perspectief. En uiteindelijk is artikel 23 van de Grondwet leidend: Het onderwijs is een voorwerp van de aanhoudende zorg der regering. Zo beschouwd heeft het arrangement kwaliteitsafspraken een even werkbare als werkzame architectuur, waarin de autonomie van de school en de aanhoudende zorg van de regering samen kunnen leiden tot productieve acties gericht op een hoog kwaliteitsniveau. De kwaliteitsafspraken vormen een goed platform waarop de minister en de mbo-scholen met elkaar het gesprek voeren over de agenda van de scholen. Een agenda die samengesteld wordt uit:

- interne thema's van scholen zelf op het gebied van zaken als professionalisering, het relatiernetwerk met het lokaal-regionaal bedrijfsleven, de programmering, inrichting en examinering van de opleidingen, de informatiehuishouding, de inzet van ict om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en/of attractiever te maken, de beroepspraktijkvorming;
- externe thema's die aangeleverd zijn door bedrijven, organisaties en gemeenten in het werkgebied van de betreffende school.

De figuur van de kwaliteitsafspraken biedt de minister de mogelijkheid landelijke prioriteiten te agenderen, die met de mbo-scholen te bespreken en daarover afspraken te maken, waarmee sprake is van een gemeenschappelijke inzet. Anders gezegd: kwaliteitsafspraken als preferent instrument. Dus: afspraken in plaats van regelgeving.

De overwegingen van de minister

Zoals we in het tweede hoofdstuk hebben geschetst had het ministerie drie motieven om een bestuursakkoord kwaliteitsafspraken te sluiten met de mbo-scholen. Een ervan was het creëren van meer eigentijdse bestuurlijke verhoudingen met de scholen. De architectuur van de kwaliteitsafspraken is daarvan de concretisering. Deze ontwikkeling in combinatie met de aanwijsbaar toegenomen interactie tussen enerzijds de minister en de ambtelijke staf en anderzijds de scholen biedt in onze waarneming perspectief op een onderlinge relatie waarbij respect voor elkaars rollen, taken en bevoegdheden samengaan met onderling vertrouwen en een gemeenschappelijke missie. Dat alles ten faveure van de mbo-leerling. Wrijving geeft glans: een cliché, maar in dit geval precies geformuleerd. Onze waarnemingen duiden op tal van productieve acties die bijdragen aan een hoger kwaliteitsniveau, dat vervolgens werken-deweg wordt verankerd.

Focus op thema's

De mbo-scholen geven aan dat de kwaliteitsafspraken hebben bijgedragen aan het focussen op thema's die ertoe doen. Ook geeft een groot aantal scholen aan dat de weerstand die binnen de organisatie bestond tegen een reviewmethodiek die stuurt op harde resultaten is verminderd. Dat heeft alles te maken met de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke opleidingsteams, die veel gebruik maken van kwalitatieve en kwantitatieve informatiebronnen.

Angst voor verandering verdwenen

Een belangrijk, en waarschijnlijk blijvend, resultaat van de kwaliteitsafspraken is het verdwijnen van de angst tot veranderen. Een angst die tenminste de afgelopen tien jaar het mbo in de greep leek te hebben. Door die angst gebruiken scholen de ruimte binnen de wet- en regelgeving niet of nauwelijks en worden experimenten slechts mondjesmaat uitgevoerd. De mbo-sector dreigt zo 'op slot' te gaan voor verandering. Die angst lijkt nu echter grotendeels verdwenen. Scholen halen alles uit de kast om de inhoud van de opleidingen, de didactiek en de pedagogische inzichten te laten sporen met de huidige en te verwachten ontwikkelingen. Daarbij verdient excellentie een bijzondere vermelding. De mbo-scholen die met excellentieprogramma's aan de slag zijn gegaan hebben deze vorm van onderwijs extra-curriculair uitgetest bij een overzichtelijke groep leerlingen. De opbrengsten ervan worden later opgenomen in de curricula. Excellentie heeft de afgelopen jaren gefunctioneerd als innovatiemotor en katalysator bij het benutten van experimentele ruimte.

Onderzoek

Een tweede, maar nog priller fenomeen is dat de mbo-scholen hun innovaties combineren met gedegen onderzoek naar de effecten van nieuwe werkwijzen. Een sterk punt daarbij is dat een groot aantal scholen elkaar vindt in coalities rond thema's. Het practoraat, zoals het lectoraat in het mbo heet, heeft een veelbelovende start gemaakt en wordt de komende jaren verder uitgebouwd. Dat geldt ook voor het faciliteren van ruimte en tijd bij de opleidingsteams om innovatie van extra impulsen te voorzien. In deze opsomming past ook het

Kwaliteitsnetwerk mbo, dat een bijdrage levert aan het valideren van sterke interventies en maatregelen als resultaat van de door het netwerk verzorgde audits.

Professionaliteit in taakuitvoering

Respect voor de autonomie van een schoolorganisatie moet worden verdiend. Daarover kan geen misverstand bestaan. De toetssteen is de kwaliteit, het civiel effect van het mbo-diploma. Operationalisering van autonomie vereist een organisatie met een hoge taakvolwassenheid, die zich manifesteert in alle geledingen van de school: bestuur, management, ondersteunende functies, docenten, opleidingsteams. Daarbij geldt voor onderwijsgevend, individueel en in teamverband, de opdracht de onderwijspraktijk van de leerlingen te verbinden met de ontwikkelingen buiten de school.

De groei van de mbo-scholen in hun rol als vooraanstaande maatschappelijke actor in hun werkgebied is onmiskenbaar. Die verbinding wordt zó sterk dat interventies van de landelijke overheid (of het uitblijven daarvan zoals bij het rekenonderwijs) minder inbreuk maken op het functioneren van de mbo-scholen. De ruimte die autonomie biedt wordt nu dus nu wel degelijk genomen.

Ruimte voor school en regio

Het eerste arrangement kwaliteitsafspraken kent tot op zekere hoogte een voorschrijvend karakter, noodzakelijk om resultaatgericht werken, sturen en verantwoorden tot gemeengoed te maken. Inmiddels is naar ons oordeel het moment aangebroken om meer los te laten. Minder nationaal getinte maatregelen, meer interactie met de regio. Dat vermogen hebben de mbo-scholen en is noodzakelijk om *En nu verder in de regio* daadwerkelijk om te zetten in succesvolle acties.

Doorlooptijd

De doorlooptijd van vier jaar wordt wisselend ervaren. Om een echte grote verandering te realiseren is vier jaar niet veel. Anderzijds is vier jaar lang wanneer scholen moeten reageren op snelle veranderingen in de externe omgeving. Ook de timing is voor sommige scholen een struikelblok geweest, terwijl er bij andere juist sprake is van synergie met het eigen strategische plan. Wellicht is een doorlooptijd van vijf jaar een mooi alternatief. Eén jaar voor de voorbereiding en planproductie, en vier jaar voor de uitvoering, waarbij halverwege actualisering mogelijk is. De financiering van het eerste jaar zou in deze optie plaatsvinden in de vorm van een voorschot.

Over autonomie en aanhoudende zorg

De introductie van kwaliteitsafspraken in het mbo is een pioniersarrangement, ook in termen van de bestuurlijke verhoudingen tussen de individuele school en de minister die verantwoordelijk is voor de aanhoudende zorg in kwalitatief goed onderwijs. In dit geval: jongeren en jongvolwassenen een sterke startpositie bezorgen op de arbeidsmarkt of in het hbo, en jongeren opleiden tot krachtige burgers die voluit kunnen functioneren in een complexe sa-

menleving. En wellicht kunnen scholen ook een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van volwassenen in beroep en bedrijf.

Wat ons betreft is sprake van een productieve, dus geslaagde beleidsinzet, waarbij autonomie en interventie met elkaar in harmonie zijn gebracht om meerwaarde te creëren voor degenen die daarbij het grootste belang hebben: de mbo-leerlingen.

4

Professionalisering

De aanloop

Het bestuursakkoord professionalisering tussen de MBO Raad en de minister van Onderwijs wordt gesloten in november 2011. Dit akkoord geldt als startpunt van het professionaliseringsbeleid met additionele financiering vanuit het ministerie. Onderdeel van de afspraken is de productie van een plan van aanpak, dat wordt beoordeeld door het toenmalige programmanagement MBO15. De bevindingen van MBO15 zijn vastgelegd in de rapportages *HR op orde en de professionaliseringslat omhoog* (september 2012) en *HRM op orde, de professionaliseringslat omhoog, het vervolg* (augustus 2013). De slotbevindingen worden vastgelegd in de eindrapportage van MBO15 *Focus op vakmanschap in bedrijf* (april 2015).

Continuering in de agenda van de kwaliteitsafspraken 2015-2018 vormt een logisch vervolg op deze beleidsinzet. Professionalisering is immers een zaak van lange adem en de mbo-sector moet van ver komen. Bij de start van dit moderniseringsproces hebben veel HRM-afdelingen nog het karakter van een personeels- en salarisadministratie. De scholen zetten vol in op de professionalisering van deze stafeenheid, ondermeer door de benoeming van gekwalificeerde HRM-managers, veelal van buiten aangetrokken. Daarmee komt het spel op de wagen.

Uitvoering plannen

In de eerste twee jaar ligt het zwaartepunt op de ontwikkeling van het middenmanagement en op de vakinhoudelijke scholing van docenten. Daarna wordt meer ingezet op pedagogisch-didactische scholing voor docenten, aansluitend bij de toenemende complexiteit van de doelgroep en de behoefte aan differentiatie. Daarnaast wordt een omslag gemaakt naar teamontwikkeling in combinatie met individuele professionalisering. Scholing op de belangrijkste thema's van het kwaliteitsplan wordt voortdurend ingezet. Het gaat dan bijvoorbeeld om training van examencommissies en docenten taal en rekenen. Management development zet zich over de volle breedte door. Nieuwe vormen van professionalisering worden ingezet op alle niveaus zoals peer-reviews, docentstages en uitwisseling van kennis via kenniskringen, kennisfestivals, leernetwerken en kenniscafés. Daarmee krijgen de lerende organisatie en de kwaliteitscultuur vorm en inhoud. Tot slot is er toenemende aandacht voor professionalisering op het gebied van ICT in het onderwijs, zowel op het gebied van digitale vaardigheden van docenten als om digitale didactiek, maar daar ligt nog wel een belangrijke opgave voor de komende periode. Tot slot is er sprake van verbetering van HRM-processen, onder meer door invoering van strategische personeelsplanning, 360 graden feedback gesprekken, feedback door leerlingen en vernieuwing van de gesprekkencyclus.

Samenvattend

Professionalisering heeft binnen de scholen blijvende aandacht, waarbij sprake is van een ontwikkeling naar een teamgerichte aanpak en een lerende organisatie. Bij het overgrote deel van de scholen is het personeelsbeleid ontwikkeld van de status van personeel & organisatie naar die van Human Resource Management. Bij een toenemend aantal scholen is sprake van een ontwikkeling naar Human Resources Development.

5

Voortijdig schoolverlaten

De aanloop

Voorafgaand aan de kwaliteitsplannen was al sprake van een forse daling van het percentage voortijdig schoolverlaters. Alle scholen hebben het tegengaan van schoolverlaten als prioriteit in de kwaliteitsplannen opgenomen, in combinatie met extra aandacht voor kwetsbare jongeren.

Uitvoering plannen

Het voorkomen van voortijdig schoolverlaten heeft onverminderd een hoge prioriteit. Scholen investeren fors in de begeleiding. Er zijn, zo meent *MBO in Bedrijf*, geen maatregelen meer te bedenken die niet al ergens zijn ingezet. Toch blijft er een groep leerlingen die niet of slechts met een bovenmatige inzet van extra ondersteuning de eindstreep haalt. *MBO in Bedrijf* vindt het een enorme verdienste van de scholen dat, ondanks een aantal maatschappelijke ontwikkelingen, het niveau van voortijdig schoolverlaten, na een forse afname in de eerste periode, de laatste jaren min of meer gelijk blijft. Bij die maatschappelijke ontwikkelingen gaat het bijvoorbeeld om:

- De diversiteit en complexiteit van de instroom neemt nog verder toe. Jongeren die eertijds niet, maar nu wel instromen komen het mbo binnen met stevige indicaties en hulpvragen. De instroom uit het speciaal onderwijs en de invoering van het toelatingsrecht worden daarbij vaak genoemd als oorzaken.
- De politieke keuze om voor toelating in het mbo zo min mogelijk drempels op te werpen heeft uiteraard effect op aard en omvang van de instroom.
- De grootste hulpvraag manifesteerde zich tot voor enkele jaren vooral binnen de entree-opleiding en op niveau 2. Inmiddels bevolkt een toenemend aantal jongeren met een omvangrijke problematiek ook de opleidingen op de niveaus 3 en 4.
- Ook de maatschappelijke druk om leerlingen op hogere niveaus van onderwijs te plaatsen (liever havo dan vmbo/mavo) lijkt tot meer uitval te leiden, omdat leerlingen al met een negatieve studie-ervaring op het mbo belanden en omdat betere leerlingen niet meer voor het mbo kiezen.
- Het aantrekken van de conjunctuur stimuleert jongeren te gaan werken zonder hun opleiding af te maken.
- Scholen hebben veel geïnvesteerd in tweedelijnszorg en in de samenwerking met jeugdzorg. Omdat de tweede lijn op een aantal plaatsen aan zijn succes ten onder dreigt te gaan, is de inzet de laatste twee jaar steeds meer gericht op begeleiding in de klas.
- De jeugdzorg kent in sommige regio's een hoge mate van versplintering. De verhalen die jongeren vertellen aan gesprekstafels als die van Pauw spreken boekdelen. Het leidt tot een onacceptabele coördinatie- en afstemmingslast voor scholen en opleidingsteams.

Bij scholen die tegen de landelijke trend in het voortijdig schoolverlaten nog verder weten te reduceren is sprake van zeer goede samenwerking tussen de regionale partners in de zorgketen. Vooral wanneer er een centrumgemeente is die met één set van afspraken werkt waaraan de andere gemeenten in de regio zich binden. In regio's waar zo'n actieve centrumgemeente ontbreekt nemen mbo-scholen soms (noodgedwongen) deze rol op zich.

Observaties

Al met al is de afgelopen jaren een indrukwekkend pakket aan voorzieningen ontstaan om de studie- en loopbaanbegeleiding in goede banen te leiden. Dat levert wel diverse vragen op:

- Gaat de financiële last niet ten koste van noodzakelijke investeringen in de opleidingen voor een beroep?
- Verschuift de focus niet teveel naar zorg in plaats van een succesvolle entree op de arbeidsmarkt?
- Draagt het toeleverend onderwijs wel voldoende bij aan de voorwaarden voor studiesucces van leerlingen in het mbo? De ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld rekenonderwijs stemmen niet optimistisch.
- Is er voldoende besef welk effect het toelatingsrecht heeft op de uitvoering van de kern-taak van mbo-scholen: zorgen voor een hooggekwalificeerde workforce voor Nederland, die niet alleen succesvol acteert op de arbeidsmarkt maar ook de potentie heeft zich verder te ontwikkelen in beroep en bedrijf? En is er voldoende besef dat die maatregelen het mbo ook niet bepaald helpen een goed imago op te bouwen?

Het kan niet zo zijn, dat het mbo bij het voortijdig schoolverlaten de exclusieve probleem-eigenaar is. Dat is de gemeenschap op lokaal en regionaal niveau. Het mbo levert uiteraard een bijdrage in de vorm van onderwijs, studiebegeleiding en support bij de overstap naar de arbeidsmarkt. Andere partijen, zoals de gemeente, jeugdzorg en het voortgezet onderwijs dienen ook hun bijdrage te leveren. De (centrum)gemeente dient daarbij de regierol op zich te nemen. Die dient ervoor te zorgen dat elk van de partijen de bijdrage levert vanuit de eigen discipline en die ook zelf financiert.

Samenvattend

De agendering van voortijdig schoolverlaten in het arrangement kwaliteitsafspraken 2015-2018 heeft zijn meerwaarde meer dan bewezen. Die lijn wordt voortgezet door het in de nieuwe kwaliteitsafspraken geagendeerde speerpunt 'kwetsbare jongeren'. Mooie aanleiding volgens *MBO in Bedrijf* om de bovengenoemde partijen stevig bij de les te houden om te vermijden dat het mbo als exclusieve probleemeigenaar bestempeld wordt.

6

Studiewaarde

In de voortgangsrapportages heeft *MBO in Bedrijf* verslag gedaan van het ter ziele gaan van een tekentafelschoonheid die, eenmaal in het volle leven, een snelle dood tegemoet gaat. Hoe is het mogelijk dat een formule, waarin deskundige professionals veel energie hebben gestoken, toch zo'n kort, troosteloos leven beschoren is? Het oorspronkelijke ontwerp is prima, maar leidt tot uitkomsten met een ondoorgroendelijk karakter, die bovendien voor een aantal scholen niet acceptabel zijn. En dan moet de formule door de wasstraat van de polder. Het resultaat van de onderhandelingen: een gemankeerde formule, waardoor de relatie tussen maatregelen en resultaat niet meer traceerbaar is. Ook de enige malen rommelige rapportages vanuit het ministerie helpen niet. Het effect: een kort en troosteloos leven.

Was agendering van het onderwerp 'studiewaarde' dus overbodig? Nee, integendeel. Het behoort tot de intrinsieke opdracht van de school het beste uit leerlingen te halen. Dat betekent ook leerlingen zonder te forceren, maar wel met extra investeringen in programma's en begeleiding, op een zo hoog mogelijk niveau te laten afstuderen. Dus wanneer een niveau 2-leerling de potentie heeft met extra ondersteuning niveau 3 te halen, dan moet daarin geïnvesteerd worden. Datzelfde geldt uiteraard voor de niveau 3-leerling die wil opstomen naar niveau 4. Het is goed als scholen de focus richten op kwalificatiewinst.

De agendering van het thema kwalificatiewinst is goed getimed, want vindt plaats in een periode, waarin bedrijven en instellingen in een aantal sectoren hun kwalificatie-eisen opschroeven. Alle reden dus de focus te richten op kwalificatiewinst.

Is met het mislukken van de studiewaarde de missie mislukt? Wel wat betreft de inzet van de formule. Niet wat betreft de doelstelling. Leerlingen hebben immers recht op optimale mogelijkheden om hun talenten te ontplooiën, ook als daarvoor extra investeringen in programma's en begeleiding nodig zijn. De mbo-scholen onderschrijven dat zonder uitzondering.

De vraag of het noodzakelijk is ook bij een vanzelfsprekende opdracht een thema als studiewaarde te agenderen beantwoorden we bevestigend. De agendering van studiewaarde dwingt scholen immers de focus te richten op de vraag: heeft een leerling de kans een niveau hoger te behalen? Naar onze waarneming hebben de mbo-scholen die opdracht met betrokkenheid en succes uitgevoerd. En ook zonder de formule kunnen mbo-scholen nagaan of hun investeringen renderen. Gelukkig hebben veel scholen hun beleid niet op de rekenformule, maar op de inhoudelijke doelstelling gericht. Dat blijkt uit de mate waarin interne doorstroom plaatsvindt. Dus toch ook met dank aan de kwaliteitsafspraken, die deze opdracht in de spotlight zet.

Beroepspraktijkvorming

De aanloop

Op het moment dat de studiewaardeformule door de behandeling in de polderwasstraat gemankeerd zijn entree doet, vindt aan een andere poldertafel het gesprek plaats over de rekenkundige beoordeling van beroepspraktijkvorming in de vorm van een bpv-monitor. Het gesprek leidt niet tot het gewenste resultaat. In plaats daarvan besluiten MBO Raad en het ministerie te gaan werken met een verbeterplan beroepspraktijkvorming.

De noodzaak om beroepspraktijkvorming te agenderen is evident. Al sinds 2009 worden pogingen ondernomen om de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming in het mbo te verbeteren. Er wordt een stevig protocol ontwikkeld en een monitor beroepspraktijkvorming. Het resultaat: een forse administratieve last en niet of nauwelijks aanwijsbare verbetering. Bovendien verzuimen de scholen gemeenschappelijk het heft in eigen hand te nemen. Zij komen niet met een periodieke tevredenheidsmeting voor beroepspraktijkvorming. Verbazingwekkend omdat zo'n aanpak bij tevredenheidsmetingen onder medewerkers zeer succesvol blijkt te zijn.

Voor de minister dus redenen te over het onderwerp beroepspraktijkvorming in de kwaliteitsafspraken op te nemen. Door het ontbreken van een solide gegevensfundament lukt het echter niet een bruikbare bpv-monitor te ontwikkelen. Door het ontbreken van harde data is het lastig een probleemstelling te definiëren, maatregelen te formuleren en resultaten te meten. Als alternatief voor de monitor wordt overeengekomen dat iedere mbo-school een verbeterplan maakt, op basis van een door de minister vastgestelde regeling. *MBO in Bedrijf* krijgt de opdracht de plannen te beoordelen. Deze beoordeling betreft:

- De beoordeling van het verbeterplan in 2016. Voorwaarde is dat het plan de beoordeling 'goed' krijgt. Zonder die kwalificatie kan een school niet meedoen met de twee rondes, waarin de resultaten worden beoordeeld en de school bij voldoende resultaat zijn trekingsrecht op het beschikbare budget kan verzilveren.
- De beoordeling van de resultaten op basis van resultaatrapportages in 2017 en 2018.

De kwaliteit van de plannen is over het algemeen hoog. De plannen zijn aanwijsbaar beter dan de oorspronkelijke kwaliteits- en excellentieplannen. Maar op een enkele uitzondering na zijn de plannen nog niet goed genoeg als het gaat om de beoordeelbaarheid. De trits probleemstelling – maatregel - resultaat moet scherper in beeld worden gebracht, evenals de indicatoren op basis waarvan wordt beoordeeld. Die complicatie heeft direct te maken met het ontbreken van een betrouwbaar gegevensbestand. Na een tweede beoordelingsronde kunnen de mbo-scholen aan de slag. De basis is gelegd.

Uitvoering plannen

In 2017 krijgen de scholen groen licht wat betreft de geboekte resultaten. Al gebiedt de eerlijkheid te zeggen dat zes scholen het rode licht ternauwernood ontsnappen. Korthedshalve zij verder verwezen naar de *Rapportage Beroepspraktijkvorming* (november 2017).

De agendering van het onderwerp beroepspraktijkvorming binnen de kwaliteitsafspraken kent een mooie spin-off. In de slipstream gaan het georganiseerd bedrijfsleven en het mbo, onder de vlag van de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), onverveerd aan de slag om een gemeenschappelijke tevredenheidsmeting te ontwerpen. De première komt te laat om een rol te spelen bij de productie van het verbeterplan en daarmee bij de beoordeling van de resultaten in 2017. Bij scholen die hun plan hebben geactualiseerd, kunnen de SBB-tevredenheidscijfers wel in de beoordeling 2018 worden betrokken.

We zijn optimistisch gestemd over de te verwachten resultaten in 2018. De kwaliteit van de plannen is goed en scholen hebben nu, in tegenstelling tot in 2017, een vol jaar voor de uitvoering van de verbeteractiviteiten. Maar dat optimisme blijkt voorbarig. De resultaten blijven duidelijk achter bij de geformuleerde doelen. Lastig daarbij is dat de resultaten van de JOB-indicator sterk afwijken van wat de scholen verwachten. Aan de andere kant laten de tevredenheidscijfers van SBB voor leerlingen en leerbedrijven een uitgesproken positief beeld zien.

De tegenvallende resultaten zijn niet te wijten aan de inzet van de scholen, zo blijkt uit de jaarlijkse voortgangsgesprekken. Maar *MBO in Bedrijf* moet de minister adviseren op basis van de vastgestelde regeling, die geen ruimte biedt voor eigen interpretatie. Bij de minister ligt dan ook de beslissing om gegeven de inzet van de scholen en de SBB-cijfers een andere cesuur te hanteren. En dat gebeurt. De minister vindt het niet verantwoord dat circa 40% van de mbo-leerlingen niet profiteert van de resultaatafhankelijke beloning. En terecht. De uitkomst van de beoordeling van de resultaten op basis van de regeling wijkt namelijk significant af van de positieve ontwikkelingen die blijken uit de scores in de SBB-tevredenheidsmeting en de analyse van de Onderwijsinspectie in *De Staat van het Onderwijs*. Bovendien ondersteunen de signalen van *MBO in Bedrijf* en de zorgen van de MBO Raad dat de oorspronkelijke cesuur niet passend is het besluit van de minister. Overigens scoren ook na deze aanpassing enkele scholen nog onvoldoende.

Observaties

De vraag of de agendering van het onderwerp beroepspraktijkvorming en de gepleegde investeringen door het ministerie en de scholen terecht zijn geweest, beantwoorden we zonder voorbehoud bevestigend. Dat oordeel baseren we op de veelheid van gesprekken die we met scholen hebben gevoerd, in het kader van de jaarlijks voortgangsgesprekken en in ander formeel of informeel verband. Ondanks het gemopper over 'weer een plan', de regeling, de afhankelijkheid van de JOB-monitor en het ontbreken van goede data zeggen bestuurders ook: 'Toch goed dat de focus weer eens gericht wordt op de kwaliteit van de beroepsprak-

tijkvorming. De kwaliteit klopt ongeveer wel, maar je ontdekt toch in een aantal opleidingen dat het beter kan en dus moet'. Daarmee geven de bestuurders de waarde aan van frequente kwaliteitstoetsing. Daarbij geldt een ijzeren regel: als het beter kan, dan moet dat ook gerealiseerd worden. Leerlingen hebben daar recht op!

Uit het project verbeterplan beroepspraktijkvorming blijkt het belang van een solide gegevensbestand. *MBO in Bedrijf* gaat ervan uit dat SBB samen met scholen en leerbedrijven blijft investeren in de kwaliteit van de tevredenheidsmeting. Die gegevensbasis dient voor de scholen, al dan niet als onderdeel van een arrangement kwaliteitsafspraken, aanleiding te zijn te blijven werken aan kwaliteitsverbetering. In de SBB-tevredenheidsmeting buitelen de zeven en achten over elkaar. Als scholen echt een professioneel werkend en innovatief relatiesysteem willen onderhouden met de (leer)bedrijven dan dient elke school de ambitie te hebben van een zeven een acht te maken en van een acht een negen.

Samenvattend

De investering in het thema beroepspraktijkvorming heeft zich terugverdiend. Daarover kan geen misverstand bestaan. Maar de echte winst wordt geboekt als de scholen de opbrengsten duurzaam verankeren en doorgaan met het verbeteren van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming en andere vormen van praktijkleren, zoals hybride onderwijs.

De aanloop

Taal en rekenen hebben al sinds 2010, toen de Wet referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen van kracht werd, prioriteit voor de scholen. In de kwaliteitsplannen wordt voortgebouwd op de resultaten van de aparte stimuleringsregelingen voor taal en rekenen.

Uitvoering plannen

Over Nederlands en Engels kunnen we kort zijn. Die doelstellingen zijn inmiddels naar behoren gerealiseerd. Beide vakken hebben de plaats die hun toekomt in de mbo-opleidingen. Goede beheersing van de Nederlandse taal op alle niveaus en van de Engelse taal op niveau 4 is immers noodzakelijk om te kunnen functioneren in bedrijf en beroep. Zeker in een samenleving, waarin goede communicatie, ook beroepsmatig, zo nauw luistert.

Over Rekenen kunnen we ook kort zijn. Wat valt er nog te zeggen over openbaar bestuur en politiek die een rekenproject met een doorlooptijd van tien jaar de nek omdraaien. Terwijl de scholen zelf keer op keer hebben gevraagd de examinering nu echt te formaliseren. Dit in combinatie met een cesuur, waarbij de lat geleidelijk hoger wordt gelegd. We verwijzen naar de publicaties van het voormalige Steunpunt Taal & Rekenen mbo *Over rekenen gesproken* (januari 2014) en *Over rekenen gesproken, het vervolg* (januari 2015).

Samenvattend

Kortom: triest, maar het is niet anders. We hopen in ieder geval dat de mbo-scholen hun verantwoordelijkheid blijven nemen en houden. Dus leerlingen bieden waar ze recht op hebben: goed rekenonderwijs, zodat ze beschikken over de noodzakelijke rekenvaardigheden. Noodzakelijk vanwege de programma's van eisen vanuit vrijwel alle sectoren op de arbeidsmarkt en in het hbo. Scholen geven aan dat ze, ondanks de wisselingen in het overheidsbeleid, prioriteit blijven geven aan taal en rekenen. Zonder helder en consistent beleid van de overheid zullen scholen echter niet in staat zijn het niveau van rekenen naar voldoende niveau te brengen.

De aanloop

Het onderwerp excellentie is wat *MBO in Bedrijf* betreft het ontbrekende stukje in het 'mbo-mozaïek'. Het mbo richt zich in eerste instantie op de mainstream van leerlingen met een mavo/vmbo opleiding. De opdracht is op de eerste plaats voor hen onderwijs te verzorgen van een hoog kwaliteitsniveau, in combinatie met maatwerk zoals studie- en loopbaanbegeleiding. Vervolgens hebben de scholen gezorgd voor een biotoop, waarin ook kwetsbare leerlingen gedijen door een maatgesneden aanpak met betrekking tot onderwijs en begeleiding. De entreeopleiding is daarvan de concrete uitvoering.

Het ontbrekende stukje in het mbo-mozaïek: excellentieprogramma's voor leerlingen die meer willen en meer kunnen. Dus extra programma's willen volgen die leiden tot verdieping, verbreding, versterking van creativiteit en ondernemerschap. En relevant zijn gezien vanuit de arbeidsmarkt of het hoger beroepsonderwijs.

Uitvoering plannen

De introductie van excellentie als thema met een eigen budget leidt bij veel scholen tot enthousiasme, maar bij een aantal ook tot een gereserveerde houding. Het is duidelijk wennen voor een onderwijssector die de focus van oudsher intensief richt op kwetsbare jongeren. De veronderstelde benadeling van leerlingen in de mainstream respectievelijk van leerlingen die behoren tot de zogenaamde kwetsbare groepen mist elke grond. Een school die daadwerkelijk de ambitie heeft voor aanvullend maatwerk te zorgen slaagt er prima in voor zowel de kwetsbare leerlingen als voor diegenen die tot de excellentiegroep willen behoren van betekenis te zijn. Waarom zou leerlingen die meer willen en kunnen de kans niet geboden worden deel te nemen aan excellentieprogramma's?

De start is aarzelend, maar dankzij een initiatief van een aantal projectleiders van diverse mbo-scholen komt er vaart in. Groot pluspunt is ook dat deze groep verbindingen legt met de wereld van het hoger onderwijs, waar al veel meer ervaring met excellentieonderwijs is. Het enthousiasme blijkt ook uit de betrokkenheid, inzet en passie waarmee een groep van projectleiders het werkboek *Word gewoon excellent* maakt, dat met veel enthousiasme wordt ontvangen door diegenen die in de mbo-scholen aan de slag zijn met excellentie. Op dit moment blijkt dat een groot aantal mbo-scholen het inmiddels volstrekt 'gewoon' vindt dat leerlingen die dat willen en kunnen extra programma's en activiteiten kunnen volgen. Dat is de grootste verdienste van de introductie van het thema. Of het nu deelname aan vakwedstrijden is, het behalen van een branche-certificaat, extra keuzedelen of een specifieke stage in binnen- of buitenland: in alle gevallen is sprake van een bijdrage aan

de verdere vorming van leerlingen. Voor voorbeelden verwijst *MBO in Bedrijf* graag naar de publicatie *Anders kijken, dieper graven* (maart 2019), waarin leerlingen en docenten vertellen over hun ervaringen met excellentieprogramma's. Ook deze publicatie krijgt een zeer positief onthaal. Hetzelfde geldt voor de grote excellentieconferentie in dezelfde maand in Tivoli, Utrecht. Kortom: het bruist.

Interessant is de constatering dat veel scholen via excellentieprogramma's modules hebben ontwikkeld en uitgetest die later al dan niet als keuzedeel ingebouwd zijn in het reguliere curriculum. Een project dat niet vanzelf gaat. Zoals een school het mooi omschrijft: terugkijkend had het ook 'avonturiersprogramma' kunnen heten. Het was ontdekken, pionieren, verdwalen, doorzetten en de goede weg weer vinden. Die avonturiersmentaliteit is een prachtig antwoord op de eerder geconstateerde 'angst' om te innoveren.

Naast excellentie hebben veel scholen de vorming van publiek-private samenwerkingsarrangementen, zoals bijvoorbeeld via het Regionaal Investeringsfonds, als een tweede belangrijke katalysator voor innovatie genoemd. Het effect, hier ook bedoeld als spin-off op andere opleidingen, is groot. Ook en met name intern. De aanzuigende werking van succes is ook merkbaar. Waar vier jaar geleden 'de kop liever onder het maaiveld werd gestoken, mag deze er nu fier bovenuit'.

Samenvattend

Excellentie heeft, soms na een aarzelende start, geleid tot veel energie en initiatieven. Bovendien fungeren excellentieprojecten als katalysator voor vernieuwing van het reguliere curriculum. De conclusie kan wat betreft de agendering van excellentie geen andere zijn dan: een excellent resultaat.

Het vervolg

Het nieuwe arrangement kwaliteitsafspraken kent geen geormerkte budgetten. Dat past ook niet in een werkwijze, waarin primair de school zelf aan zet is. In plaats daarvan hebben enkele mbo-bestuurder het initiatief genomen voor de start van de stichting Netwerk MBO Excellent. De focus is gericht op het aanjagen van veelbelovende initiatieven, de verdere ontwikkeling van excellentieprogramma's en de verankering ervan. Het netwerk werkt aan kennisontwikkeling en kennisdistributie, opbouw en onderhoud van netwerken met het hoger onderwijs, organisatie van werkconferenties en informatievoorziening door een eigen website. De stichting is in ieder geval de komende vier jaar actief en beschikt over een door het ministerie beschikbaar gesteld budget. Veelbelovend is dat inmiddels ruim veertig scholen zich hebben aangesloten bij het netwerk.

Over schaarste en overdaad

In het onderwijs is altijd spanning tussen de beschikbare middelen en de behoefte eraan. Relatieve schaarste zouden we dat willen noemen. Van schaarste is in het onderwijs geen sprake bij de ontwikkeling van visie, beleid en plannen. Hier is sprake van een rijke overdaad, die echter geen garantie is voor succesvol kwaliteitsbeleid. Eerder het tegendeel.

Rijk in getal zijn de plannen, die volstaan met voornemens om tot plannen te komen. Er is veel focus op proces, weinig op resultaat. Soms werkt de plancyclus van de school als een golfslagbad; het plan wordt vastgesteld, in uitvoering genomen en na verloop van tijd wordt de balans opgemaakt. De opbrengsten vallen tegen. Er vindt geen actualisatie plaats. In plaats daarvan wordt de cyclus opnieuw gestart. Een nieuwe golfslag op weg naar aflossing door de volgende. Dit als illustratie dat scholen dikwijls worstelen met de noodzakelijke eenvoud van goede plannen. Het gaat immers telkens om: probleemschets, maatregelen en resultaten. Niet het plan centraal, maar de resultaten.

Een kentering

De kwaliteit van de plannen is de afgelopen jaren aanwijsbaar gestegen. Zo leert een vergelijking tussen de kwaliteitsplannen en de excellentieplannen die bij de start zijn opgeleverd en de verbeterplannen beroepspraktijkvorming die op een later moment zijn opgesteld. Een ander voorbeeld: de resultaatrapportages. De kwaliteit van de eindrapportage is bij veel scholen zonder meer als hoog te kwalificeren. De eindrapportages hebben veel aan scherpte gewonnen, bijvoorbeeld bij de beschrijving van de samenhang tussen strategie, kwaliteit en thema's. Het overgrote deel van de mbo-scholen blijkt inmiddels prima in staat te rapporteren aan de hand van specifieke informatie en cijfers om het effect van maatregelen te beschrijven. Er is sprake van een kentering ten goede, en dat is goed nieuws. De mbo-scholen laten hiermee zien genezen te zijn van de 'onderwijskwaal' al tevreden te zijn met de productie van een plan zonder oog te hebben voor de resultaten en effecten ervan.

Focus-keuzen-teams

In de afgelopen jaren heeft ontegenzeggelijk de ontwikkeling plaatsgevonden van plan en proces naar realisatie en resultaat. Dat is winst. En een noodzakelijke randvoorwaarde om in de volgende fase met succes te acteren. Een fase, waarin de mbo-school zowel in staat is op succesvolle wijze te anticiperen op landelijk gearticuleerde vragen als die van het werkgebied van de school. In onze waarneming is die ontwikkeling volop gaande. Waar de scholen bij de start van het kwaliteitsplan het vizier primair richtten op de landelijke thema's, maken scholen nu in toenemende mate eigen keuzen. Het eigen strategisch programma is daarvoor het startpunt.

De combinatie van een meerjarige focus op thema's in combinatie met het kortcyclisch aanpassen van de aanpak draagt bij aan een goed evenwicht tussen duurzaamheid en flexibiliteit. Van tijd tot tijd zijn nu eenmaal aanpassingen nodig als gevolg van actuele, opleidings-relevante ontwikkelingen of effecten van genomen maatregelen. Die aanpassingen vloeien logisch voort uit het doorlopen van de 'PDCA-cyclus'.

Wij constateren dat bij scholen in toenemende mate sprake is van:

- Verbinding tussen strategie, besturing, organisatieontwikkeling, innovatie, implementatie en lerend vermogen.
- Sturen in de lijn in plaats van via de stafdiensten.
- Investeren in kennisontwikkeling, overdracht en professionele dialoog.
- Projecten en programma's met duidelijke (SMART-) doelstellingen die een vastgelegde doorlooptijd hebben en waarvan de opbrengsten daadwerkelijk worden verankerd.
- Evaluatie van methoden en processen, waarbij gekeken wordt naar de effecten in relatie tot de kosten en de inspanningen. Uit de resultaatrapportages blijkt regelmatig dat maatregelen worden beëindigd omdat ze onvoldoende effect hebben of een buitensporige inzet vragen.

Opleidingsteams aan zet

De positionering van de opleidingsteams kan binnen een schoolorganisatie verschillend zijn. Zo varieert de mate waarin een opleidingsteam ruimte heeft eigen keuzen te maken, afhankelijk van de taakvolwassenheid van het team. Interessant daarbij is dat het werk- en denkmodel van het 'WAT' en het 'HOE', zoals dat functioneert tussen de minister en de scholen, ook wordt toegepast binnen de school, tussen het bestuur en het management en de opleidingsteams.

De ontwikkeling naar schoolorganisaties, waarin de opleidingsteams de centrale spelers zijn wat betreft de programmering en inrichting van de opleidingen, vereist een andere balans in de driehoek bestuur – staf - teams. Vrij ingrijpend als het gaat om oriëntatie op structuur, cultuur, nieuwe aanpakken en instrumenten. Dat betekent een zoektocht, waarbij analytisch vermogen, deskundigheid, passie, realiteitszin en kwaliteitsbesef op elk van die niveaus onmisbare ingrediënten zijn om de zoektocht tot een goed einde te brengen. Dit in combinatie met respect voor elkaars rollen, taken en bevoegdheden.

Het bestuur en het opleidingsteam

Opmerkelijk is dat besturen aanwijsbaar meer dan voorheen het gesprek aangaan met de opleidingsteams. Ook in die schoolorganisaties, waarin sprake is van tientallen teams. Op de gespreksagenda staan de belangrijkste thema's die betrekking hebben op visie en strategisch programma. Ook valt op dat besturen aandacht vragen voor obstakels, ondersteuning of agendering van nieuwe thema's. Als consequentie van de eerder geschetste verandering in de balans in de 'driehoek' zijn in veel scholen de stafdiensten op een andere wijze georganiseerd, toegesneden op de ondersteuningsvragen van de teams. Onderwerpen daarbij zijn

bijvoorbeeld leerlingbegeleiding, toetsing & examinering, beroepspraktijkvorming, innovatie en professionalisering. Veel besturen weten vrij gedetailleerd hoever opleidingsteams in hun ontwikkeling zijn en hoe ze met de opleidingsteams moeten omgaan in termen van ruimte en kaders.

Te waarderen is dat relevante data op teamniveau worden gedeeld, besproken en geïnterpreteerd. Opleidingsteams geven zelf uitleg bij de cijfers. De systemen om de noodzakelijke informatie te genereren op basis waarvan het gesprek kan plaatsvinden zijn over het algemeen op orde.

De opleidingsteams uitgelicht

Het werken met opleidingsteams is over het algemeen gemeengoed geworden binnen de schoolorganisaties. Het naar behoren laten functioneren van deze teams gaat echter niet vanzelf. Het kost veel tijd en energie om teams zodanig te positioneren dat ze de 'goede dingen doen en die dingen goed doen'. Investeren in teams is noodzakelijk. We zien op dit punt forse verschillen tussen de scholen. Waar het bestuur investeert in teamontwikkeling, zien we een schoolbrede positionering van de teams. Bij die schoolorganisaties zijn de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder gedefinieerd. En is duidelijk binnen welke kaders teams hun bevoegdheden uitoefenen, waarover ze verantwoording afleggen en volgens welke methodiek. Ook de spelregels voor beheer zijn duidelijk. Dus de afspraken met betrekking tot aspecten als: aanwezigheidsregistratie, activiteitenplanning en roostering, informatiehuishouding, kwaliteitsmanagement, plaatsing en begeleiding leerlingen bij beroepspraktijkvorming, examenreglementen. Wanneer die basis niet op orde is, kan een school niet functioneren.

Beheer op orde, ruimte voor onderwijskeuzen

Het zonder voorbehoud accepteren en nakomen van bedoelde spelregels door de teams is een absolute voorwaarde voor het krijgen van ruimte voor eigen keuzen wat betreft de programmering, inrichting, examinering en studiebegeleiding. Investeren in opleidingsteams leidt tot een breed gedragen kwaliteitsbesef. Die teams leveren dan ook een aanwijsbare bijdrage aan het terugdringen van voortijdig schoolverlaten, het bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming, het bedenken en uitvoeren van excellentieprogramma's en een succesvolle implementatie van de herziene kwalificatiedossiers. Waar bedoelde investeringen achterblijven beseft men dit manco, maar is men er (nog) niet in geslaagd een structuur van adequaat functionerende opleidingsteams inhoud te geven.

De kwetsbare punten

Zoals elk organisatieprincipe kent ook dat van een school, waarin opleidingsteams het fundament vormen, kwetsbare punten. Een selectie:

- De individuele onderwijsgevende kan uit zicht raken. Naast focus op het collectief is ook aandacht voor het individu nodig. De kracht van de school is immers de optelsom van de kwaliteit en de inzet van individuen.

- De efficiency en effectiviteit is een permanent punt van aandacht. Het verdelen van de werkzaamheden binnen het team kan veel tijd kosten. Aandacht voor de kosten-baten-balans is dus geboden.
- Managen van verwachtingen. Werken met opleidingsteams betekent ook actief meewerken aan planvorming, zoals bijvoorbeeld het kwaliteitsplan. De optelsom van alle wensen van teams, ondersteunende diensten, management en bestuur is vanzelfsprekend groter dan de middelen reiken en hetgeen de organisatie vermag. Selectie van de thema's die ertoe doen is dus onvermijdelijk. Daarover is tijdige en duidelijke communicatie noodzakelijk.
- De complexiteit van de organisatie neemt toe: de doorlooptijd bij plan- en beleidsvorming wordt langer, de communicatie- en rapportagelijnen worden intensiever.
- Het vergroten van het eigenaarschap van teams vraagt een goede mix van docenten die dit omarmen en degenen die de voorkeur geven aan volgen. Zonder voldoende 'voorhoede' zal de ontwikkeling blijven steken.

Stuk voor stuk zaken die aandacht en onderhoud vergen.

Kwaliteitsafspraken en opleidingsteams

Ondanks de vraagtekens die geplaatst kunnen worden bij de eis van de minister opleidings-teams te betrekken bij de productie van de kwaliteitsplannen, valt niet te ontkennen dat de kwaliteitsafspraken een stimulans hebben betekend voor de verdere ontwikkeling van de opleidingsteams. Een succesvolle interventie in de 'binnenlandse aangelegenheden' van de mbo-scholen dus. Een interventie die *MBO in Bedrijf* mild stemt gelet op de resultaten.

Kwaliteitscultuur

Natuurlijk: het kan altijd beter. Maar het feit dat de Onderwijsinspectie zowel in 2017 als in 2018 in *De Staat van het Onderwijs* zo positief over het mbo is, heeft alles te maken met het feit dat werkendeweg sprake is van een kwaliteitscultuur binnen de scholen. Dat is een prestatie van formaat. In het algemeen ontbrak immers bij de start van de kwaliteitsafspraken een 'breed kwaliteitsbesef' bij de mbo-scholen. Het onderwerp kwaliteit was vaak nog het speelveld van de stafeenheid kwaliteitszorg. Mede dankzij de kwaliteitsafspraken is er veel vooruitgang geboekt. De hoop is gerechtvaardigd dat deze kwaliteitscultuur ook zonder kwaliteitsafspraken op peil blijft.

Uiteindelijk gaat het erom dat mensen trots zijn op de organisatie waar ze werken. Of dat nu een school is, een metaalbedrijf of een supermarkt. Trots zijn op de organisatie, liefde voor het vak, met passie het werk doen zijn de ingrediënten die de kwaliteitscultuur van de organisatie bepalen.

Veel scholen nemen kwaliteitsmanagement nu serieus. Dat blijkt ook uit de organisatiegraad en het succes van het Kwaliteitsnetwerk mbo. De kwaliteitsafspraken hebben zonder meer een stevige impuls gegeven aan de groei van een kwaliteitscultuur die effecten heeft op de kwaliteit van de opleidingen. Dit ten faveure van de leerlingen, de bedrijven en het vervolgonderwijs.

Strategisch vermogen

Het strategisch vermogen van de mbo-scholen wordt allengs sterker. Maatregelen en daaruit voortvloeiende activiteiten worden in toenemende mate geplaatst in het kader van aspecten als:

- inzicht in de wijze waarop de leerling van nu leert;
- anticiperen op de toegenomen diversiteit van de leerlingpopulatie;
- de opbouw van duurzame relaties met bedrijven en instellingen;
- het samenbrengen van de theorie van het beroep met de praktijk ervan;
- het besef van de noodzaak zorg te dragen voor deugdelijke examinering;
- het aanjagen van het functioneren van opleidingsteams, het daarop toesnijden van het leiderschap en de positionering van de staf op het niveau van de school.

De toegenomen strategische oriëntatie blijkt ook uit de eerder genoemde publicatie *En nu verder in de regio*. Er valt nog een wereld te winnen, maar de vooruitgang is onmiskenbaar. Ook hier hebben de kwaliteitsafspraken als katalysator gewerkt.

Implementatiecapaciteit

MBO in Bedrijf heeft in voorafgaande rapportages telkens aandacht gevraagd voor het belang van implementatie. Er is soms veel aandacht voor planvorming, maar te weinig voor realisatie en verankering van resultaten. Ook in dit opzicht is vooruitgang waarneembaar. Bij thema's als voortijdig schoolverlaten, beroepspraktijkvorming, excellentie, examinering en taal & rekenen worden aantoonbaar goede resultaten geboekt. Dit verloopt deels via een projectmatige aanpak en dat verdient zich terug. De komende tijd moet leren of de scholen die projectmatige aanpak kunnen omzetten in duurzame implementatie met dezelfde resultaten. De uitvoering van het bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* is daarvoor een belangrijke toetssteen.

De innovatiecapaciteit

Ook de innovatiecapaciteit van scholen is een belangrijk aandachtspunt van *MBO in Bedrijf*. Het vermogen te innoveren is een noodzakelijke randvoorwaarde om opleidingen te laten aansluiten bij ontwikkelingen in bedrijven. Een van de specifieke kenmerken van het mbo, waarin het zich onderscheidt van andere vormen van onderwijs. Anders gezegd: wil het mbo zich op de juiste wijze van zijn opdracht kwijten om de workforce van nu en voor de toekomst op te leiden, dan is innovatiecapaciteit onmisbaar. Dat vraagt permanent contact met bedrijven en instellingen in het werkgebied. Contacten waarvan de opbrengsten vertaald moeten worden in 'opleidingscontext'.

De wijze waarop de scholen de verkorting van de niveau 4-opleidingen en de implementatie van de herziene kwalificatiestructuur hebben gerealiseerd, zijn illustratief voor de toegenomen innovatiecapaciteit. Dat geldt ook voor de opbrengsten bij onderwerpen als voortijdig schoolverlaten en excellentie. Een laatste, sprekend voorbeeld is het succes van het Regionaal Investeringsfonds, op basis waarvan veel regionale samenwerkingsverbanden zijn geïnitieerd.

De combinatie van de vier

Samenvattend: binnen de scholen zijn de capaciteiten om te verbeteren, te innoveren en te implementeren aanwijsbaar versterkt. Dat geldt ook voor het strategisch vermogen. Hiermee is een stevige basis gelegd. De komende jaren moeten de scholen aantonen in staat te zijn om daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan het versterken van het innovatievermogen van de regio en aan de beroepsgerichte scholing voor volwassenen. Een mooie uitdaging, zo lijkt ons.

Overall conclusie thema's

We kunnen constateren dat de thema's die stevig zijn geagendeerd ook zijn geadopteerd, verbreed en tot resultaten gebracht. Het tempo verschilt: bij voortijdig schoolverlaten werd bij aanvang snel resultaat geboekt en vlakt dat nu wat af, datzelfde geldt voor taal en rekenen. Bij beroepspraktijkvorming verwachten we dat de grotere resultaten nog gaan komen. Excellentie heeft er toe geleid dat leerlingen die meer kunnen en willen uitdagend onderwijs krijgen. Het thema fungeert als katalysator voor vernieuwing en verbetering van het reguliere onderwijs. Tot slot is bij professionalisering sprake van een ontwikkeling naar een lerende organisatie en Human Resource Development.

Kwaliteitsafspraken op herhaling?

Is het arrangement kwaliteitsafspraken mbo voor herhaling vatbaar? De vraag is al beantwoord met de publicatie van *Trots, vertrouwen en lef*. Sterker nog: op het moment van het schrijven van deze eindrapportage zijn de plannen al beoordeeld, is het advies aan de minister gegeven en staan de scholen in de startblokken om hun ambities en doelstellingen waar te maken. En het lijkt *MBO in Bedrijf* niet gepast de opvolger van adviezen voorzien. De leden van de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO zijn zelf oud, wijs en ervaren genoeg om de eigen klus te klaren.

Bovendien heeft *MBO in Bedrijf*, zoals eerder vermeld, al in een vroeg stadium de minister adviezen verstrekt over een nieuwe ronde kwaliteitsafspraken. In het bijzonder gaat het dan om de scholen als agenderende partij en de voorbereidingstijd. En *MBO in Bedrijf* heeft de gelegenheid gehad bouwstenen te leveren voor het manifest *En nu verder in de regio* (juni 2017) en de publicatie *MBO-scholen aan zet* (november 2017).

Het is naar het oordeel van *MBO in Bedrijf* te vroeg om de vraag te beantwoorden of het werken met kwaliteitsafspraken in het mbo een structurele aanpak moet worden. *MBO in Bedrijf* volstaat in deze eindrapportage dan ook met enkele noties die betrekking hebben op de bestuurlijke verhoudingen tussen overheid en de individuele scholen.

Nationaal bestuur en regionale actor

De architectuur en positionering van mbo-scholen zoals ontworpen in de jaren negentig gaat uit van een schoolorganisatie die:

- initieel beroepsonderwijs verzorgt voor jongeren en jongvolwassenen;
- beroepsgerichte scholing aanbiedt voor volwassenen;
- als kennisinstelling een krachtig en productief netwerk heeft met bedrijven en organisaties in het werkgebied, zodat de school ook een bijdrage kan leveren aan de innovatiecapaciteit van de regio;
- een bijdrage levert aan de oplossing van sociaal-maatschappelijke problemen in het eigen werkgebied (kwetsbare jongeren).

En dat alles in interactie met andere sleutelorganisaties en -personen in de regio.

De kwaliteitsafspraken 2019-2022 stralen vitaliteit uit en zetten twee even belangrijke als complexe opdrachten in de schijnwerpers:

- De beroepsgerichte scholing voor volwassenen. Een markt waarop het mbo in de afgelo-

pen dertig jaar niet of nauwelijks in staat is geweest een stevige positie te verwerven om de beoogde resultaten te boeken. Dat is zowel te wijten aan overheidsinterventies in het begin van vorig decennium als aan eigen falen.

- Het leveren van een bijdrage aan de versterking van het innovatief vermogen van de eigen regio respectievelijk het eigen werkgebied.

Of het een randvoorwaarde vooraf moet zijn dan wel werkendeweg wordt ontwikkeld valt nader te bezien, maar voor *MBO in Bedrijf* staat vast, dat een exclusief verticale besturingslijn (nationale overheid – mbo-school) niet meer past. Zeker niet als de mbo-scholen in hun missie slagen. Dan is het noodzakelijk de verticale lijn te verbinden met de horizontale. Anders gezegd: het nationale niveau met dat van stad en regio. En wel zo dat er geen sprake is van dubbelingen, toename van administratieve lasten dan wel overvolle velden van bestuurders en toezichthouders.

Reden voor *MBO in Bedrijf* te adviseren om vanaf de start van het nieuwe arrangement de effecten en consequenties van de besturing van het mbo in kaart te brengen en te werken aan bestuurlijke verhoudingen die passen bij wat de driehoek nationaal niveau - regionaal niveau - schoolniveau nodig heeft.

Enkele overwegingen

- Als de mbo-scholen steeds beter inspelen op de vraag van de regio leidt dat per definitie tot een vorm van horizontale verantwoording. Het is dan bijvoorbeeld niet de minister die vragen stelt, maar de wethouder van de centrumgemeente of de voorzitter van de *Economic Board*.
- Het verzorgen van scholing voor volwassenen in publiek-private arrangementen vraagt een op maat gesneden methodiek van verantwoording voor het organisatieonderdeel dat die werkzaamheden uitvoert.
- Datzelfde geldt voor een verdergaande flexibilisering van opleidingen.
- Een schoolorganisatie met volwassen opleidingsteams heeft te maken met een hoge complexiteit van besturing. Dat heeft ook gevolgen voor de manier waarop overheid en school met elkaar omgaan.
- Scholen sturen steeds meer op resultaat. Dialoog is daarbij de methodiek. Dat laat uiteraard ruimte voor prestatiegebonden financiering, die echter niet mag leiden tot afrekenkramp.

Voor de goede orde zij nog vermeld dat de bovengeschetste overwegingen geschraagd worden door de uitkomsten van de in de dit jaar gevoerde eindgesprekken.

Reviews: kwantitatief of kwalitatief

Hoe kunnen de reviews van een beoordelende instantie als *MBO in Bedrijf* het beste ingericht worden: kwantitatief of kwalitatief? Voor beide aanpakken is een argumentatie op te bouwen. *MBO in Bedrijf* heeft, conform de opdracht, een kwalitatieve aanpak gehanteerd.

De uitzondering hierop vormt de beoordeling van de verbeterplannen beroepspraktijkvorming, hoewel ook daarbij, op prudente wijze, kwalitatieve aspecten zijn ingevlochten. Een kwetsbaar punt bij een kwalitatieve aanpak is dat vooruitgang niet met harde cijfers is te staven. Maar de ervaringen met de in alle scherpheid gevoerde dialoog met scholen heeft *MBO in Bedrijf* gesterkt in de waarde van een kwalitatieve beoordeling. Wij hopen dan ook dat deze aanpak zal blijven, ook al is het onderdeel van een nieuw arrangement.

Voor de goede orde: het is vanuit de optiek van *MBO in Bedrijf* de Onderwijsinspectie, die uiteindelijk toetst of de kwalitatieve aanpak daadwerkelijk leidt tot de beoogde effecten, zoals de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

In de voorgaande hoofdstukken heeft *MBO in Bedrijf* zijn bevindingen met het arrangement kwaliteitsafspraken 2015-2018 in kaart gebracht. Daarbij hebben we het project in de context geplaatst van het beleid zoals dat zich sinds 2011 ontwikkeld heeft. Die contextbeschrijving is van belang omdat daarmee de architectuur, de timing en de doelstellingen van de kwaliteitsafspraken aansluiting krijgen bij de voorafgaande periode. Naar het oordeel van *MBO in Bedrijf* zouden kwaliteitsafspraken in een vroegere periode niet hebben gepast. Het beleid was toen te weinig uitgekristalliseerd, te veel onderwerpen bevonden zich in de categorie 'werk in uitvoering', nog te weinig doelstellingen waren gerealiseerd. Zo bezien zijn de kwaliteitsafspraken zowel het sluitstuk van een periode als de start van een nieuwe fase.

'Gewoon' lumpsum

Wat betreft de financiering, beter gezegd het beeld dat daarvan bestaat, moet naar het oordeel van *MBO in Bedrijf* wel een draai worden gemaakt. Te veel hangt aan de financiering van de kwaliteitsafspraken het beeld van een tijdelijk, extra budget. Het spreken en schrijven over een investering van 1,6 miljard euro versterkt dit beeld. Het is echter niet waar: het gaat niet om extra, maar om structureel geld. Het bedrag van 1,6 miljard euro is 'gewoon' onderdeel van het jaarlijkse lumpsumbudget. Alleen is dat deel geormerkt voor de uitvoering van de kwaliteitsafspraken en is een deel daarvan prestatiegerelateerd.

Het rendement

De vraag of de investering in de kwaliteitsafspraken zich heeft terugbetaald, beantwoordt *MBO in Bedrijf* zonder voorbehoud bevestigend. Niet alleen vanwege de resultaten op de diverse thema's, maar ook vanwege de spin-off die het arrangement heeft opgeleverd. Denk aan het toegenomen kwaliteitsbesef, het gegroeide strategisch vermogen en de innovatie- en implementatiecapaciteit van de scholen.

Zo leidt de onderliggende filosofie van studiewaarde bijvoorbeeld tot meer aandacht voor de kwaliteit van intake, selectie en plaatsing van leerlingen. Ook hebben scholen in de programmering en begeleiding meer oog voor doorstroom. Het project verbetering beroepspraktijkvorming heeft gezorgd voor meer inzicht in de tevredenheid van leerlingen en leerbedrijven. Vanzelf komen dan vragen op als: is het relatienetwerk tussen school en bedrijf in alle opzichten robuust? Spreken de docenten die de leerlingen begeleiden de taal van het bedrijf? Hebben zij voldoende inzicht in het functioneren van de leerbedrijven? Daarmee leidt de investering in beroepspraktijkvorming ook tot professionalisering, tot kennistransfer tussen school en bedrijf en tot de vraag vanuit bedrijven naar beroepsgerichte scholing. Professionalisering kan niet los worden gezien van de noodzakelijke kennis en vaardigheden waarover

onderwijsgevendenden moeten beschikken om vorm en inhoud te geven aan de implementatie van de herziene kwalificatiedossiers en de herprogrammering van verkorte opleidingen.

Het arrangement kwaliteitsafspraken blijkt ook een bruikbaar intern besturingsinstrument. Bestuur, management en teams zijn immers genoodzaakt met elkaar het gesprek te voeren over de sterke en kwetsbare eigenschappen van de opleidingen.

Kwaliteitsbewustzijn

Het kwaliteitsbewustzijn binnen de mbo-scholen is de laatste jaren sterk gegroeid. Dat is niet alleen een waarneming van *MBO in Bedrijf*, maar ook van organisaties als het JOB, de SBB en de Onderwijsinspectie.

Belangrijk is dat scholen steeds meer focussen op resultaten. Bij alles wat scholen doen, kan de vraag gesteld worden wat de meerwaarde is voor leerlingen, onderwijsgevendenden en (leer) bedrijven. Goede up-to-date informatie stimuleert de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams en de dialoog met het bestuur. En levert daarmee een bijdrage aan het versterken van het implementatievermogen van de school.

In veel scholen is het kwaliteitsbesef inmiddels diep geworteld. Het is voortdurend onderwerp van gesprek en, zeer positief: scholen zijn in toenemende mate zelfkritisch. Langzaam is deze ontwikkeling ook op individueel niveau zichtbaar: docenten werken steeds meer met vormen van peer-review. Elkaar aanspreken op resultaten en gedrag wordt normaal. Er moet nog veel water door de Haagse Beek, maar het begin is er. De kwaliteitsafspraken hebben daarin een niet te onderschatten rol als katalysator gespeeld.

Voor nagenoeg alle scholen geldt inmiddels dat de basis op orde is. Scholen hebben inzicht in de kwaliteit van hun opleidingen en teams. Als zich problemen voordoen, is de school hier in de regel eerder van op de hoogte dan de inspectie. De school neemt dan zelf de noodzakelijke maatregelen. Zo hoort dat ook te zijn in een professionele organisatie die op topniveau wil acteren.

Chapeau

Het onderwijs is niet een arena waarin men elkaar gemakkelijk van complimenten voorziet of het gelijk van de ander erkent. 'Ja, maar...' en 'Nee, want...' zijn de klassiekers als het gaat om reacties op pleidooien, plannen en resultaten van een ander. De eindeloze stroom van onderzoekers weet altijd wel weer iets te bedenken, waardoor goede resultaten toch gerelativeerd kunnen worden.

MBO in Bedrijf eindigt deze balans echter met een diepgevoeld chapeau aan de scholen. Voor de inzet, de wijze van uitvoering en de resultaten. Dit chapeau krijgt nog meer glans wanneer men bedenkt dat hier sprake is van een pioniersproject en een weg van start naar finish vol avontuur.

Zoals eerder gezegd: een motto als 'Trots, vertrouwen en lef' zou tien jaar geleden niemand aan het mbo gekoppeld hebben. De sprong naar kwaliteit die de mbo-sector heeft gemaakt is onmiskenbaar. De laatste twee edities van *De Staat van het Onderwijs* spreken wat dat betreft boekdelen. Natuurlijk is er geen plaats voor zelfgenoegzaamheid of het laten vieren van teugels. Het mbo heeft terecht de ambitie de kwaliteitslat stap voor stap hoger te leggen. Bij het scheiden van de markt heeft *MBO in Bedrijf* daarom nog enkele aanbevelingen voor scholen en ministerie.

Aan de scholen

Algemeen

- Veranker de geboekte resultaten, zodat duurzaamheid en effectiviteit zijn gewaarborgd.
- Houd de focus op een systematische aandacht voor kwaliteit. Dus van analyse naar beoogde resultaten, maatregelen, aanpak uitvoering zoals bij de kwaliteitsplannen en de verbeterplannen beroepspraktijkvorming. Continueer het systematisch werken aan verbetering door toepassing van plan-do-check-act.
- Houd de basis op orde: een goede basiskwaliteit is een noodzakelijke randvoorwaarde voor kwaliteitsontwikkeling. Een succesvolle toepassing van de kwaliteitscyclus vereist een basis die op orde is. Zorg daarbij voor een goede organisatorische inbedding in structuur, functies en rollen, alsmede de beschikbaarheid van een slimme ict-omgeving. Een zwakke basis betekent immers plan-do-check-exit in plaats van act.

Blijf investeren

- Blijf werken aan excellentie, rekenen- en taalonderwijs en het vergroten van de kwalificatiewinst. Versterk het vermogen van onderwijsgevendende informatie- en communicatietechnologie in te zetten om leerprocessen te versnellen, te verbeteren of attractiever te maken. Gebruik de opbrengsten van excellentie voor innovatie.

MBO in de regio

- Professionaliseer het relatienetwerk met leerbedrijven zodat de beroepspraktijkvorming duurzaam op het vereiste kwaliteitsniveau wordt uitgevoerd, de beroepsgerichte scholing aan volwassenen ondersteund wordt en de beoogde bijdrage aan de versterking van de regionale innovatiecapaciteit daadwerkelijk plaatsvindt.
- Besteed extra aandacht aan sectoren die een mindere organisatiegraad hebben dan techniek, zorg en horeca.
- Zorg ervoor dat de samenwerking met leerbedrijven minder afhankelijk is van conjunctu-

rele ontwikkelingen. Maak langjarige afspraken op basis van een gemeenschappelijk belang. Houd samen zicht op innovaties, waarbij onderwijs idealiter een stap vooruit loopt op bedrijven.

- Benut practoratoren bij de beroepsgerichte scholing voor volwassenen. Dus: het ontwikkelen van een methodiek voor actualisatie, innovatie en borging van kennis en praktijk in het onderwijs.
- Voortijdig schoolverlaten: bevorder dat alle betrokken partijen – voortgezet onderwijs, gemeente, zorginstellingen - de eigen rol bij het bestrijden van voortijdig schoolverlaten goed uitvoeren. Zie er op toe dat het mbo niet de exclusieve probleemeigenaar wordt. Let op dat het mbo niet de 'huisfinancier' van voortijdig schoolverlaten wordt.

Besturing en bedrijfsvoering

- Door ontwikkelingen als de herziene kwalificatiedossiers en excellentie zijn innovatie en samenwerking binnen de mbo-scholen in een hogere versnelling gezet. Het elan, de bewustwording van de noodzaak en de know how zijn fors toegenomen. Tegelijkertijd manifesteert zich een risico. Dat geldt bij innovatie vooral voor opschaling en implementatie. Een lastige klus. Opschalen is een leer- en veranderproces op zichzelf. Staar u niet blind op de meerwaarde van het uitrollen van good practices. Onderwijsgevend willen vaak de dingen zelf uitvinden. En dat heeft een eigen toegevoegde waarde: bij succes is eigenaarschap verzekerd, bij een mislukking is weer een les geleerd.
- Blijf werken aan professionalisering van bestuur, management, onderwijsgevend en ondersteunende functies. Zorg voor nieuwe productieve en eigentijdse initiatieven. Besteed ook aandacht aan kennis van de ontwikkelingen in de bedrijven en aan het vermogen de taal van bedrijven te spreken.
- Neem dan ook tijd voor communicatie, geef gelegenheid innovaties te ervaren en implementatie met betrokkenen voor te bereiden. En geef ruimte vernieuwingen te integreren en er een eigen uitwerking aan te geven. Daarmee wordt de succeskans vergroot.
- Met een hamer repareer je geen horloge. Zorg dus voor de inzet van bij de situatie passende instrumenten en methoden. Voorbeelden daarvan zijn 'waardierend onderzoeken' en 'projectmatig creëren' als effectief instrument voor de aanpak.
- Investeer voldoende tijd in voorbereiding. Dat leidt tot een hogere slagingskans van implementatie en dus afname van plannenproductie. De investering aan de voorkant verdient zich terug aan de achterkant. En resulteert in een krachtige, begrijpende groep van medewerkers en stakeholders.
- Eigenaarschap van teams blijft niet zonder gevolgen. Zoveel is duidelijk geworden. De verdere ontwikkeling en implementatie van de noodzakelijke kwaliteitscultuur vereist duidelijkheid over de kaders, waarin de onderscheiden partijen werken. En duidelijkheid over de rol- en taakverdeling op groeps- en individueel niveau. De overblijvende onzekerheidsmarges zijn dan acceptabel en te managen, want teams en medewerkers moeten daarin kunnen groeien. Zorg voor een stapsgewijze aanpak. Combineer deze aanpak met maatgesneden professionalisering.

Het mbo in de markt

- Communiceer zonder schroom dat het mbo leerlingen met een mavo/vmbo-diploma - ook de zogenaamde 'betere leerling' - veel te bieden heeft. Een niveau 4-diploma is een perfecte ticket naar de arbeidsmarkt of het hbo. Communiceer deze boodschap via alle media: van de krant tot social media.

Aan de minister

- Weet de waarde van de geboekte resultaten op waarde te schatten. Wat de mbo-sector als geheel sinds 2010 bereikt heeft, verdient alle waardering.
- Bouw de nieuwe vertrouwensbasis die tussen overheid en scholen ontstaan is verder uit. Combineer dat met verdere reductie van administratieve lasten, bijvoorbeeld via de MBO Brigade, en regelgeving die niet belemmert maar bevordert.
- Denk na over bestuurlijke verhoudingen waarin ook de horizontale lijn, vanuit de regio, een plek krijgt. Een exclusieve verticale sturing past niet meer bij de ontwikkeling die het mbo doormaakt.
- Werk bij kwaliteitsafspraken met een kwalitatieve toetsing van geboekte resultaten. Het beoordelen van prestaties moet geen afvinken worden. Dus: 'aanvonken' in plaats van 'afvinken'.
- Bied mbo-scholen die dat willen en kunnen de mogelijkheid één of meer licenties te verwerven voor de uitvoering van Associate Degree-opleidingen. Veel mbo- en havo-leerlingen zullen u daarvoor dankbaar zijn.

De eindrapportage is klaar, de beoordeling en monitoring zijn afgerond, het team ontbonden, *MBO in Bedrijf* opgeheven, het kantoor in Ede gesloten.

Rond het afsluiten van een even mooi als complex project als dat van de kwaliteitsafspraken hangt een zweem van weemoed. Maar die wordt verre overtroffen door de tevredenheid over de inhoud van de eindrapportage zoals *MBO in Bedrijf* die kan opleveren. Meer precies gezegd: over de uitkomsten van de balans.

Bij afsluiting behoort erkentelijkheid naar de direct betrokken partijen. De opdrachtgever en de schoolbesturen.

Dank aan de directie MBO. Het vertrouwen in *MBO in Bedrijf* is groot, de communicatie en rapportagelijnen zijn open, de gesprekken kritisch, inhoudsvol en constructief. Gesprekken ook gelardeerd met humor. Een mooie periode.

Dank aan de besturen. Natuurlijk gemopper. Soms ook een minzame begroeting bij binnenkomst. Ook wel een lesje bestuurskunde over een overheid die op afstand van de autonome school moet blijven. Wanhopig zuchten over weer een plan, dat ook nog een keer over moest.

Maar toch: het team van *MBO in Bedrijf* heeft tijdens de vijf gespreksronden, waaronder de kennismakingsronde, prima gesprekken gevoerd: open, kritisch, constructief. Gesprekken ook met effect. En dat doet goed. Dank daarvoor dus.

Bijlage: MBO in Bedrijf

Van start tot finish

In de zomer van 2014 verzoekt minister Bussemaker de programmamanager, die ook verantwoordelijk is voor de activiteiten onder de vlag van MBO15, een team te formeren dat belast wordt met de beoordeling van de kwaliteitsplannen, de excellentieplannen en het monitoren van de uitvoeringsresultaten op basis van een door de mbo-scholen jaarlijks op te leveren resultaatrapportage. En de minister jaarlijks te voorzien van een generieke rapportage over de stand van zaken met betrekking tot de uitvoering en de opbrengsten van het arrangement kwaliteitsafspraken 2015-2018. De monitoring betreft een kwalitatieve resultaatbeoordeling.

De startdatum is 1 januari 2015. De einddatum is 1 augustus 2019.

Activiteiten

2015

- Kennismakingsgesprekken met de besturen van de mbo-scholen
- Beoordeling van de kwaliteitsplannen
- Beoordeling van de excellentieplannen
- De bevindingen naar aanleiding van de gepleegde beoordeling worden ten behoeve van de besturen vastgelegd in zogenaamde adviesbrieven, die standaard de volgende opbouw kennen:
 - Ervaringen
 - Bevindingen
 - Sterke punten
 - Kwetsbare punten
 - Conclusies
 - Aanbevelingen

Rapportages

- *Excellentie in het mbo*, september 2015
- *Kwaliteit in het mbo*, november 2015

De jaren 2016, 2017 en 2018

- Het team van zes leden is opgesplitst in drie duo's. Elk duo neemt circa 22 mbo-scholen voor zijn rekening, die de volgende spreiding kenden:
 - Geografisch, spreiding over het gehele land
 - Vakschool - groene mbo-school - multisectorale mbo-school
 - Omvang

In de periode van begin april tot begin juli voert elk duo een gesprek van 2 tot 3 uur met de scholen in de vorm van een diepte-interview. Dit op basis van de opgeleverde resultaat-rapportage en een door *MBO in Bedrijf* gecomponeerde gespreksagenda. De resultaten van de gesprekken worden vastgelegd in een adviesbrief zoals hierboven beschreven.

Generieke voortgangsrapportages kwaliteitsafspraken:

- *MBO dat werkt* (augustus 2016)
- *MBO: in vol bedrijf* (augustus 2017)
- *Met volle zeilen* (augustus 2018)

Generieke eindrapportage:

- *Haven bereikt* (augustus 2019)

Beroepspraktijkvorming

Het bestuursakkoord van 2014 voorziet voor beroepspraktijkvorming in een kwantitatieve beoordeling. Na een periode van intensief denk- en overlegwerk komen partijen tot de conclusie dat deze weg niet begaanbaar weg is. In plaats daarvan wordt tot het volgende besloten:

- De mbo-scholen leveren een verbeterplan beroepspraktijkvorming op.
- *MBO in Bedrijf* beoordeelt de plannen, waarbij een mbo-school pas dan in de positie kan komen zijn trekkingsrechten op het hem toekomende deel van de prestatiebekostiging te verzilveren indien sprake is van een goed plan.
- Vervolgens beoordeelt *MBO in Bedrijf* in twee achtereenvolgende jaren geboekte resultaten en bepaalt op grond daarvan of de betreffende school in aanmerking komt voor de prestatiebekostiging.

De jaren:

- 2016: beoordeling van de verbeterplannen.
- 2017 en 2018: beoordeling van de geboekte resultaten.

Rapportage:

MBO: in vol bedrijf, rapportage beroepspraktijkvorming (november 2017).

Teamformatie

- Bethe Alkemade
- Luud Bochem
- Suzanne van Kinderen
- Karel van Rosmalen
- Ronald Ulrich
- Susanne de Zwart
- Gerda Mol-Korving (projectsecretaris)
- Rutger Zwart (eindredacteur rapportages)
- Hans van Nieuwkerk (chef d'équipe)

Colofon

Haven bereikt, zeilen gestreken, resultaten geboekt
is een uitgave van *MBO in bedrijf*

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

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

Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)

Eindredactie: Rutger Zwart

Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

Augustus 2019

