

Kiezen moet: focus in het mbo door profilering

Louise van de Venne en Olaf Mc Daniel

Oktober 2012

Inleiding

Ook in het mbo is vergeleken met het hbo (vgl. commissie-Veerman, 2010) een toenemend streven naar verdere profilering van het onderwijs. Soms veroorzaakt door de deelnemers die meer uitgedaagd willen worden en vinden dat de lat hoger mag (Menge e.a., 2009), in andere gevallen door de overheid of de afnemers. De overheid maakt met het advies van de commissie-Oudeman naar de bestuurbaarheid in het mbo (2011) en de beleidsnotitie *Focus op vakmanschap* (2011) wel te verstaan dat er in het licht van de brede opdracht van de sector gekozen moet worden. Kiezen voor profilering kan in deze context begrepen worden als het maken van een weloverwogen keuze door instellingen om zich op specifieke onderdelen te profileren. In deze betekenis zijn de keuzeprocessen van instellingen in het perspectief van profilering op te vatten als 'niet overal goed in willen zijn, bepalen waar je krachten en kansen liggen in het perspectief van kwaliteitsverbetering en daarop inzetten'. Deze manier van kiezen of focus aanbrengen, betekent niet dat iets blijft liggen of niet meer gedaan wordt. Focus aanbrengen is in deze betekenis goed willen presteren op reguliere taken op specifieke mbo-onderdelen in een hernieuwde aanpak om bij de deelnemers succesvollere resultaten te boeken.

De signalen worden door de sector niet misverstaan en de instellingen ondernemen tal van initiatieven. Niet alleen in het hoger onderwijs; ook zien we in toenemende mate dat mbo-instellingen op de vraag naar meer uitdaging van deelnemers en profilering van het onderwijs, inspringen in de vorm van maatwerk voor specifieke deelnemersgroepen, verzwaring (verrijking, verbreding) van opleidingsprogramma's met extra aandacht voor bijvoorbeeld doorstroomkwalificaties richting hbo, internationale stages, meer aandacht voor ondernemerschap en 'plustrajecten' ten opzichte van het bestaande kwalificatiedossier.

In het kader van een bredere studie van het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) naar de focus die instellingen aanbrengen binnen de breedte van hun takenpakket, is in deze deelstudie onderzocht wat de stimulerende en remmende factoren zijn voor specifieke weloverwogen gekozen innovatietrajecten binnen mbo-instellingen waarop men zich profileert. Profilering is gedefinieerd in de meest letterlijke zin van het woord: succesvolle trajecten voor deelnemersgroepen of disciplines waarvoor de reguliere aanpak onvoldoende succes heeft en waar kansen en krachten liggen om op in te zetten.

In een versnellings sessie is met betrokkenen van vijf mbo-instellingen verkend welke factoren ertoe hebben geleid dat zij zich op onderdelen binnen hun instelling succesvol konden profileren. De betrokken instellingen zijn het Clusius College, Leeuwenborgh Opleidingen, ROC de Leijgraaf, ROC van Twente en SintLucas.

Doel van deze studie is mbo-instellingen, die de keuze maken zich op een specifiek mbo-onderdeel te profileren voor verbetering en innovatie van het onderwijs, een handreiking te bieden voor het adequaat beargumenteren van het keuzeproces daartoe.

In paragraaf 1 beschrijven we kort de voorbeelden van profilering in de vijf betrokken mbo-instellingen. Deze beschrijving is gebaseerd op telefonische interviews met vertegenwoordigers in de instellingen, voorafgaande aan de versnellings sessie. In de interviews is het specifieke praktijkvoorbeeld, de argumenten waarom men gekozen heeft voor een specifieke profilering en de consequenties van de ingezette profilering voor personeel en organisatie op hoofdlijnen verkend. In bijlage 1 zijn de vijf praktijken uitgewerkt in 'good practice'-voorbeelden.

In paragraaf 2, 3 en 4 zijn de bevindingen uit de versnellings sessie weergegeven. Met deze sessie is een methodiek van een computergestuurde brainstorm gevolgd, waarin aan de hand van een vooraf opgestelde agenda, deelnemers van de betrokken instellingen hun ideeën en meningen inbrachten via laptops die in een computernetwerk met elkaar verbonden zijn. De resultaten zijn direct door de computer gegenereerd en geanalyseerd en vervolgens weer aan de groep voorgelegd, wat leidde tot bijstelling en verfijning. Deze methodiek dwingt deelnemers om vanuit een groot aantal, door henzelf ingebrachte relevante issues en items te komen tot een beperkte geprioriteerde lijst. Daar waar geen gemeenschappelijkheid kan worden bereikt, identificeert deze methodiek de verschillen waarover in een later stadium nader kan worden gesproken. De bevindingen die we in paragraaf 2 bespreken, betreffen de redenen waarom een mbo-instelling (of onderdeel daarvan) ervoor kiest zich te profileren. Paragraaf 3 bespreekt de succesfactoren van profilering en paragraaf 4 de bedreigingen waarmee instellingen te maken krijgen als zij zich gaan profileren. Paragraaf 5 bevat conclusies en discussiepunten.

1 Profilering van mbo-instellingen: welke praktijken zijn te identificeren?

In totaal zijn vijf praktijkvoorbeelden van mbo-instellingen getraceerd die zich op een specifiek onderdeel profileren en daar naar eigen zeggen succesvol in zijn. De onderwerpen van profilering betreffen: imagoverbetering Groen Onderwijs in de opzet van een Sportvisacademie (Clusius College), een nieuwe AKA-aanpak (arbeidsmarktgekwalificeerd assistent)buiten de school in een contextrijke omgeving (Leeuwenborg Opleidingen), een nieuwe AKA-aanpak geïntegreerd in de beroepsafdelingen (ROC de Leijgraaf), een nieuwe combinatievorm van afstandsleren en leren op de werkplek (ROC van Twente), en stimuleren van ondernemendheid bij de deelnemer in de opzet van mini-ondernemingen in combinatie met internationale stages (SintLucas).

De vertegenwoordigers waarmee gesproken is, dragen verschillende argumenten aan waarom de profilering succesvol is gebleken. Betrokkenen noemen onder meer een verbeterde doorstroom, minder uitval, aantrekkelijk aantal deelnemers, erkenning door 'buiten', een verbeterde motivatie bij deelnemers, en passie en gedrevenheid bij personeel en studenten.

Het argument voor instellingen om zich op een specifiek mbo-onderdeel te profileren, is in alle gevallen een bewuste keuze geweest. Meestal was er een directe aanleiding zoals overleving (deelnemers aantrekken) en verbetering van onderwijsprestaties. Uit de gesprekken komt ook naar voren dat instellingen zich er sterk van bewust zijn dat ze, willen ze zich profileren, moeten inzetten op hun sterke krachten. Dit vraagt van instellingen reflectief vermogen, willen leren van eigen ervaringen en omgevingsresponsief zijn. Voorbeelden van sterke krachten waarop ingezet wordt zijn: gedreven personeel, een waardegeoriënteerde organisatie en daar sturing aan weten te geven op alle niveaus (van werkvloer tot college van bestuur), oriëntatie op de toekomstige arbeidsmarkt en een eenmaal ingezette traditie waarin men sterk in is uitbuiten.

Instellingen geven aan dat de profilering consequenties heeft voor personeel en organisatie. Voorbeelden van consequenties zijn dat er veel gevraagd wordt van de deelnemer en van het personeel, zoals discipline, passie, buiten de gebaande paden durven treden en spankracht. De consequentie van profilering is ook: ruimte durven geven aan professional en deelnemer. Van de organisatie vraagt het meer de blik naar buiten te richten, samenwerking aangaan met collega-

instellingen om de profilering breder neer te zetten, en sterk inzetten op sturing en communicatie (van werkvloer tot college van bestuur). De ingezette profilering heeft ook financiële consequenties, waarvoor onder meer sponsoring uit bedrijven gevraagd wordt. Het vraagt tevens 'durven investeren'.

2 Waarom willen mbo-instellingen zich profileren?

Instellingen hebben verschillende redenen om zich te willen profileren. De verschillende redenen zijn grofweg onder te verdelen in twee motivaties voor mbo-instellingen; het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en het verzekeren van het bestaansrecht van de opleiding.

a Kwaliteit van het onderwijs verbeteren

In het huidige middelbaar beroepsonderwijs komt de student steeds meer centraal te staan en wordt de praktijk steeds meer leidend. Twee redenen die de deelnemers in de brainstormsessie aandragen waarom de instellingen zich op onderdelen willen profileren, hebben te maken met kwaliteitsverbetering ten opzichte van de eerdere status van de instelling:

- in de klassieke onderwijsopstelling staat de deelnemer niet voldoende centraal;
- het verhogen van de effectiviteit van het onderwijs.

b Verzekeren van het bestaansrecht van de opleiding

Daarnaast hebben de deelnemers verschillende redenen om zich te profileren die te maken hebben met het bestaansrecht van de opleiding. Het gaat hierbij om het overleven van de organisatie, door te concurreren of samen te werken met andere organisaties en in te spelen op de ontwikkelingen en vraag uit de markt:

- het meedoen aan ontwikkelingen om de snelheid in de organisatie te behouden en in deze maatschappij een positie in te nemen;
- het omzetten van de vraag uit de markt in een aansprekend aanbod;
- het positioneren van de opleiding middels projecten buiten de school;
- het versterken van de concurrentiepositie, niet alleen tegenover andere mbo-instellingen, maar ook door bedrijfsopleidingen.

3 Succesfactoren: mbo-instellingen die zich op onderdelen profileren

De deelnemers is in de sessie gevraagd succesfactoren weer te geven met betrekking tot de volgende onderwerpen: a) Bestuurlijke beslissingen; b) Bestuurlijke prioriteiten; c) Onderwijskundige zaken; d) HRM-beleid; e) Financiën; f) Interne organisatie en g) Projectmanagement.

Hieronder bespreken we de belangrijkste uitkomsten van de verschillende onderwerpen.

a Bestuurlijke beslissingen

Om je als instelling te profileren is het volgens de deelnemers noodzakelijk dat er strategische keuzes gemaakt worden. Er moet durf zijn bij de bestuurders om een duidelijke richting te kiezen die geldt voor een langere termijn. In de versnellingsessie wordt dan ook gesproken over een 'daadkrachtig management dat beslissingen neemt'. Er is sprake van een bestuur dat durft te ondernemen en innovatief wilt zijn en niet slechts 'op de winkel past'. Er moet ruimte zijn om te experimenteren, 'out of the box' te denken en een eigen koers te varen.

Een voorwaarde om dit te realiseren is een collectieve ambitie in de organisatie, met steun van het college van bestuur en het directieteam om de ambitie om zich te willen profileren te verwezenlijken.

b Bestuurlijke prioriteiten

Het idee dat de instelling een zelfstandige koers vaart en niet afhankelijk is van ontwikkelingen daarbuiten, is niet van toepassing op de mbo-instellingen die zich profileren. De kunst is juist om met deze externe invloeden en ontwikkelingen zo goed mogelijk om te gaan en ze in te bedden in de organisatie. Er moeten bewuste keuzes worden gemaakt welke actoren, zoals bedrijven en de gemeente, worden betrokken bij het mbo-onderwijs. De bewuste keuzes die worden gemaakt, moeten leiden tot een eigen identiteit, waarmee de mbo-instelling zich onderscheidt van andere onderwijsinstellingen.

Daarnaast zien we ook dat mbo-instellingen die zich focussen op verdere profilering, sturen op resultaatgerichtheid, iets wat nog niet algemeen gebruikelijk is in het onderwijs. Er is in mbo-instellingen die zich profileren dus ook oog voor de 'bedrijfskant' van het onderwijs.

c Onderwijskundige zaken

De belangrijkste succesfactor volgens de deelnemers van de versnellingsessie is het centraal stellen van de praktijk. Hiervoor is een intensieve en goedlopende samenwerking nodig tussen de mbo-instelling, de onderwijsdeelnemer en het werkveld. De deelnemers geven voorbeelden uit hun eigen praktijk, zoals 'het werken aan levensechte projecten met vakdocenten' en 'mini-ondernemen voor studenten'. Er moet een duidelijke visie zijn ontwikkeld over de driehoeksrelatie tussen de deelnemer, de mbo-instelling en het werkveld. Het idee dat alleen de school verantwoordelijkheid is voor het laten leren van de onderwijsdeelnemer, is bij mbo-instellingen die zich op onderdelen profileren niet langer van toepassing. De onderwijsvisie moet dan ook innovatief zijn en niet uitgaan van de heersende opvattingen over het onderwijs.

Deelnemers zijn van mening dat meer praktijkconfrontatie in het onderwijs de effectiviteit verhoogt. De externe relaties met het werkveld zijn dus essentieel voor de organisatie en er moet permanente aandacht voor deze relaties zijn. Dit komt ook de marketing van de opleiding ten goede.

d HRM-beleid

Professionele docenten zijn een voorwaarde voor profilering van het onderwijs. Uit de versnellingsessie blijkt dit een van de belangrijkste voorwaarden voor succes te zijn. Er moet dan ook hard gewerkt worden aan de professionaliteit van de medewerkers, want ze zijn veelal niet voldoende geëquipeerd om het gewenste niveau te kunnen realiseren. Omdat het gaat om trajecten waarvoor veel ontwikkeld moet worden, moeten de docenten ook voldoende gelegenheid en tijd krijgen om te experimenteren. De docenten moeten daarbij de kwaliteiten aanscherpen waar de organisatie behoefte aan heeft en het HRM-beleid moet gelijk oplopen met de onderwijskundige visie die de organisatie heeft ontwikkeld. Het scholingsbeleid van zittend personeel en het wervingsbeleid van nieuwe medewerkers moet hierop worden aangepast. De deelnemers uit de versnellingsessie zien graag professionals uit de branche met een flexibele inzetbaarheid, deels nog werkzaam in het veld, zodat zij op die manier in verbinding blijven staan met de praktijk.

e Financiën

Profilering van mbo-instellingen vraagt durven te ondernemen om een bepaald vraagstuk op te lossen. De weg naar profilering vraagt om investeringen. Door innovatief met onderwijs bezig te zijn, zullen er zeker in de opstartfase ook externe geldstromen moeten worden aangeboord, zoals subsidies en geld vanuit het bedrijfsleven. Dit gebeurt nu door externe partners mede-eigenaar te maken van het project. Wanneer een opleiding op een gegeven moment goed functioneert, moet deze niet meer afhankelijk zijn van externe geldstromen; dit is alleen noodzakelijk om een goede start te kunnen maken.

f Interne organisatie

De interne organisatie van mbo-instellingen die zich profileren, verschilt van andere mbo-instellingen. Er is geen sprake van een sterk hiërarchische organisatie, maar juist van een platte organisatie, waar men elkaar snel weet te vinden en waar snelle beslissingen kunnen worden genomen. Op deze manier blijft gaat de energie niet verloren aan lange besluitprocedures. De interne organisatie is op deze manier dus ook innovatief bezig, er wordt buiten de bestaande kaders gewerkt.

Voorwaarden om dit te realiseren zijn voldoende draagkracht en draagvlak in de organisatie. Het is volgens de deelnemers aan de versnellingsessie van belang dat de student centraal blijft staan; deze ambitie zorgt ervoor dat het personeel het doel voor ogen houdt, namelijk zo goed mogelijk onderwijs aanbieden.

g Projectmanagement

In de versnellingsessie komt duidelijk naar voren dat het noodzakelijk is bij de profilering van innovatieve projecten tijdelijk apart projectmanagement in te zetten. De projecten komen anders door verschillende redenen niet van de grond. Het geven van een aparte status moet niet te lang duren, zo snel mogelijk moeten de nieuwe onderdelen in de reguliere opleiding worden ondergebracht. Als een onderdeel van een mbo-opleiding te lang een aparte status heeft buiten de organisatie, dan is het zeer lastig om dit uiteindelijk weer een onderdeel te maken van de huidige organisatie. Succesvol projectmanagement wordt voor een groot deel ook bepaald door de projectleider, deze moet een netwerk hebben in het werkveld en beschikken over gedegen onderwijskundige kennis.

De succesfactoren die deelnemers onder deze verschillende categorieën inbrachten, zijn in een aantal stappen teruggebracht tot de twaalf belangrijkste succesfactoren. De deelnemers is gevraagd deze succesfactoren te ordenen naar de mate waarin zij bij de mbo-instellingen hebben geleid tot succes. Tabel 1 toont de uitkomst.

Tabel 1 Huidige succesfactoren profilering in het mbo

1	Praktijk centraal, levensecht werken
2	Durven investeren in ondernemen
3	Professionalisering medewerkers
4	Projectmanagement zo spoedig mogelijk implementeren in eigen organisatie
5	Draagvlak in de organisatie
6	Collectieve ambitie
7	Leiderschap, resultaatgericht, snelle besluitvorming
8	Out of the box denken, ruimte voor experimenteren
9	Visie op lange termijn
10	Steun van het bestuur
11	Andere actoren betrekken
12	Veel personeel uit de praktijk

4 Bedreigingen: mbo-instellingen die zich op onderdelen profileren

De deelnemers aan de versnellingsessie is ten slotte gevraagd om aan te geven welke bedreigingen zij zien voor hun initiatieven om zich te profileren. Deze bedreigingen zijn uit te splitsen in de beperkende institutionele kaders die er momenteel zijn en een gebrek aan draagkracht en kwaliteit van medewerkers. Daarnaast geven de deelnemers ook aan dat implementatie te lang op zich laat

wachten of niet goed gebeurt. De implementatie moet binnen korte tijd plaatsvinden om vervolgens weer onderdeel te worden van de organisatie.

a Beperkende institutionele kaders

De huidige institutionele kaders bevatten enkele belemmeringen voor instellingen om zich te profileren. Genoemd werden onder meer de volgende twee hoofdpunten:

- de overheid die op allerlei gebieden (nieuwe) voorschriften geeft en op tal van terreinen controlerend is;
- het feit dat de onderwijstijd in de praktijk moet worden gegeven in ongeveer 35 weken per jaar in plaats van over een veel langere periode.

b Gebrek aan draagvlak en didactische kwaliteit van medewerkers

De tweede set van institutionele belemmeringen heeft betrekking op de medewerkers, waarbij ook twee onderwerpen in het oog springen:

- de didactische kwaliteiten van de docenten zijn gemiddeld genomen niet toereikend om zonder aanvullende (en continue) scholing en training zich te kunnen profileren op het onderwijs;
- het is (te) lastig om afscheid te nemen van medewerkers die niet mee kunnen komen in het innovatieve op verdere profilering gerichte onderwijs.

5 Conclusies en aanbevelingen

Vanuit de doelstelling tot drievoudig kwalificeren (voor de arbeidsmarkt, voor doorstroom en voor burgerschap) is het mbo op regionaal niveau een belangrijk knooppunt met vertakkingen richting arbeidsmarkt, omringend onderwijs en samenleving. Daardoor kent het idealiter als 'netwerkorganisatie' vele bureaus, waarmee intensief gecommuniceerd en samengewerkt dient te worden. Dit maakt dat het takenpakket breed is. Instellingen kunnen binnen deze breedte verschillende accenten leggen.

In deze deelstudie, als onderdeel van een grotere studie van ecbo onder de titel 'Kiezen moet', is onderzocht wat er gebeurt met instellingen die kiezen door focus aan te brengen op een specifiek mbo-onderdeel. Focus aanbrengen is in deze studie geïnterpreteerd in termen van profilering, ofwel goed willen presteren op reguliere taken in een hernieuwde aanpak om bij de deelnemers succesvollere resultaten te boeken.

In deze deelstudie is aan de hand van vijf voorbeelden waarop instellingen zich profileren met betrokkenen in een versnellingsessie en een telefonische interviewronde onderzocht wat kenmerkend is in het keuzeprocess dat leidt tot profilering, op welke onderwerpen instellingen zich profileren, ofwel focus aanbrengen, en wat de succesfactoren en bedreigingen zijn.

De uitkomsten uit deze studie laten zien dat het keuzeprocess voorafgaande aan de profilering bewust, weloverwogen en beargumenteerd is. Met andere woorden instellingen brengen daarmee bewust, weloverwogen en beargumenteerd focus aan op een specifiek onderdeel in hun instelling. Overleving en kwaliteitsverbetering zijn de hoofdargumenten.

De onderwerpen waarop de instellingen zich profileren zijn af te leiden uit de twee hoofdargumenten die ten grondslag liggen aan de keuze om zich op een specifiek mbo-onderdeel te willen profileren, namelijk overleving en kwaliteitsverbetering. Uit deze argumenten spreekt de motivatie de profilering daadwerkelijk op te pakken; de motivatie is daarmee sturend voor het veranderprocess. De onderwerpen strekken zich uit van de opzet van een nieuwe opleiding (Sportvisacademie), een nieuwe

AKA-aanpak geïntegreerd in dan wel apart geplaatst van de instelling, een nieuwe combinatievorm van afstandsleren en leren op de werkplek en het stimuleren van ondernemend gedrag.

In tabel 2 zijn de succesfactoren en bedreigingen die de deelnemers ervaren, samengevat.

Tabel 2 Succesfactoren en bedreigingen

Succesfactoren	
<i>Bestuurlijke beslissingen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • strategische keuzes maken op lange termijn • daadkrachtig management dat beslissingen neemt • durven ondernemen en innovatief zijn • ruimte om te experimenteren, 'out of the box' denken • collectieve ambitie om profilering te verwezenlijken
<i>Bestuurlijke prioriteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • de kunst om met externe invloeden en ontwikkelingen zo goed mogelijk om te gaan en in te bedden in de organisatie. • bewuste keuzes maken welke actoren (zoals bedrijven en gemeenten) betrokken worden bij het mbo-onderwijs. • bewuste keuzes moeten leiden tot een eigen identiteit, waarmee de mbo-instelling zich onderscheidt van andere onderwijsinstellingen. • sturing op resultaatgerichtheid oog voor de 'bedrijfskant' van het onderwijs.
<i>Onderwijskundige zaken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • centraal stellen van de praktijk (hiervoor is een intensieve en goedlopende samenwerking tussen mbo-instelling, onderwijsdeelnemer en werkveld nodig) • een duidelijke visie over de driehoeksrelatie tussen deelnemer, mbo-instelling en werkveld • de onderwijsvisie moet dan ook innovatief zijn en niet uitgaan van de heersende opvattingen over het onderwijs • meer praktijkconfrontatie in het onderwijs verhoogt de effectiviteit, volgens de deelnemers • externe relaties met het werkveld zijn essentieel voor de organisatie (er moet permanente aandacht zijn voor deze relaties, hetgeen ook de marketing van de opleiding ten goed komt)
<i>HRM-beleid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • professionele docenten • werken aan de professionaliteit van de medewerkers om ze voldoende geëquipeerd te krijgen om het gewenste niveau te kunnen realiseren • docenten voldoende gelegenheid en tijd geven om te experimenteren • docenten moeten kwaliteiten aanscherpen waaraan de organisatie behoefte heeft • het HRM-beleid moet gelijk oplopen met de onderwijskundige visie die de organisatie heeft ontwikkeld • het scholingsbeleid van zittend personeel en het wervingsbeleid van nieuwe medewerkers moet worden aangepast aan de onderwijskundige visie van de school • professionals uit de branche met een flexibele inzetbaarheid, deels nog werkzaam in het veld, zodat zij op die manier in verbinding blijven staan met de praktijk
<i>Financiën</i>	<ul style="list-style-type: none"> • durven te investeren • zeker in de beginfase externe geldstromen aanboren (subsidies en bedrijfsleven).

Succesfactoren

Interne organisatie

- een platte organisatie, waar men elkaar weet te vinden en waar beslissingen kunnen worden genomen (geen sterk hiërarchische organisatie)
- door platte organisatie blijft energie in de projecten en gaat deze niet verloren aan lange besluitprocedures
- de interne organisatie is op deze manier innovatief bezig, er wordt buiten de bestaande kaders gewerkt
- voldoende draagkracht en draagvlak in de organisatie
- de deelnemer centraal stellen. Deze ambitie zorgt ervoor dat personeel het doel voor ogen houdt, namelijk zo goed mogelijk onderwijs aanbieden

Projectmanagement

- tijdelijk apart projectmanagement in zetten
 - zo snel mogelijk de nieuwe onderdelen in de reguliere opleiding inbrengen
 - goed projectmanagement (projectleider moet een netwerk hebben in het werkveld en beschikken over gedegen onderwijskundige kennis)
-

Bedreigingen

Beperkende institutionele kaders

- de overheid die op allerlei gebieden (nieuwe) voorschriften geeft en op tal van terreinen controlerend is
- het feit dat de onderwijstijd in de praktijk moet worden gegeven in ca. 35 weken per jaar i.p.v. over een veel langere periode

Didactische kwaliteit van medewerkers

- de didactische kwaliteiten van de docenten zijn gemiddeld genomen niet toereikend om zonder aanvullende (en continue) scholing en training zich te kunnen profileren op het onderwijs
 - het is (te) lastig om afscheid te kunnen nemen van medewerkers die in het innovatieve op verdere profilering gerichte onderwijs niet meekunnen
-

De uitkomsten uit deze studie kunnen voor andere instellingen, die de keuze maken zich op een specifiek mbo-onderdeel te profileren voor verbetering en innovatie van het onderwijs, een handreiking bieden voor het adequaat beargumenteren van het keuzeproces daartoe. Daarnaast geeft deze studie met voorbeelden van 'good practices' een beeld van mogelijke onderwerpen waarop men zich kan profileren en de uitwerking daarvan. Tevens biedt het geschetste beeld van succesfactoren en bedreigingen die instellingen die de weg naar profilering kiezen ervaren, aanknopingspunten om uitwerking te geven aan succesvolle profilering.

Literatuur

- Commissie-Oudeman (2010). [Naar meer focus op het mbo](#). Advies van de Commissie Onderwijs en Besturing BVE. Den Haag: CapGemini.
- Commissie-Veerman (2010). [Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs](#). Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Huijgen, T, Meng, C. & Coenen, J. (2008). [Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2007](#). Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Min. OCW (2011). [Actieplan 'Focus op vakmanschap'](#); brief aan Tweede Kamer d.d. 16 februari 2011 nr. 270414.

Over de auteurs

Louise van de Venne is programmaleider en onderzoeker 'Bestuur en beleid' bij het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo).

E-mail: louise.vandevenne@ecbo.nl

Olaf McDaniel is directeur onderwijs en managing partner bij CBE Consultants, een adviesbureau op het terrein van onder meer strategie, organisatie, financiën en HRM.

E-mail: o.mcdaniel@cbe.nl

Bijlage: vijf praktijkvoorbeelden van profilering op mbo-onderdelen

'Good practice' Clusius College

'Imagoversterking Groen Onderwijs: van passie naar professie'

Terwijl er een toenemende maatschappelijke behoefte ontstaat aan duurzaamheid en milieu, kampt het Groen Onderwijs met een imagoprobleem. Steeds minder studenten kiezen voor Groen Onderwijs. Het agrarisch opleidingscentrum Clusius College heeft ervoor gekozen dit imago te versterken door profilering. Een toenemend aantal studenten bepaalt voor een belangrijk deel het succes van deze profilering.

Twee jaar geleden startte het Clusius College in Alkmaar met de Sportvisacademie; de eerste mbo-opleiding Sportvisserij in Nederland. In 2009 kreeg dit initiatief navolging van de AOC Groene Welle in Zwolle. En in augustus 2010 startte ook het Wellantcollege in Gorinchem met deze unieke opleiding voor de sportvisserij. De drie opleidingen gaan samenwerken onder de koepel Sportvisacademie Nederland. De sportvisacademies gaan een brede samenwerking aan. Zo wordt met en voor elkaar lesmateriaal ontwikkeld. Er worden kennisbanken voor projecten, stagebedrijven, excursies en gastdocenten opgezet. Er wordt gekeken naar uitwisselingsprojecten voor de studenten. En ook de publiciteit over deze opleidingen wordt gezamenlijk aangepakt. Zo zullen de drie sportvisacademies zich samen presenteren op de bekende hengelsportbeurzen in Nederland.

De mbo-opleiding Sportvisserij leidt in drie of vier jaar op voor beroepen die direct of indirect te maken hebben met de sportvisserij. Zo leren de studenten tijdens de opleiding niet alleen alle bekende hengeltechnieken te hanteren, leren ze vliegvisserij en vliegbinden, maar leren ze ook hoe de visstand wordt onderzocht en hoe een viswater wordt beheerd en onderhouden. Eveneens komt het water- en natuurbeheer, het werken als visgids of visreisorganisator, het organiseren van visevenementen en het kweken van vis uitgebreid aan de orde.

De opleiding biedt afgestudeerden alle kans op een baan, omdat bekende brancheorganisaties en bedrijven erachter staan. De opleiding wordt gegeven door docenten met veel ervaring in de sportvisserij, het visstandbeheer en het waterbeheer. De opleiding wordt met lesstof en materiaal tevens ondersteund door Sportvisserij Nederland.

Enthousiaste sportvissers kunnen met de opleiding sportvisserij dus van hun hobby en passie hun beroep maken. De opleiding slaat aan; uit alle delen van Nederland zijn inmiddels leerlingen in de leeftijd van 16 tot 28 jaar enthousiast aan deze unieke opleiding begonnen. Om kennis te maken met de praktijk van hun toekomstige werk lopen inmiddels studenten uit Alkmaar en Zwolle stage op uiteenlopende leerbedrijven. Zo bieden Sportvisserij Nederland en de federaties stageplekken met interessante opdrachten. Ook wordt bij hengelsportzaken, groothandel in hengelsportartikelen, waterschappen en landschapsbeheer stage gelopen. Bovendien gaan binnenkort de eerste studenten naar buitenlandstages: van viscampings in Noorwegen en Zweden aan kust, rivieren en meren tot bekende karpers betaalwateren in Frankrijk en meervalrivieren in Portugal. De vraag op de arbeidsmarkt in deze sector als gevolg van vergrijzing neemt toe.

Voor de organisatie betekent deze profilering het stimuleren van ondernemend gedrag, van buiten naar binnen denken, deskundigheid uit het werkveld benutten, commitment en facilitering door het management.

Citaat uit brainstormsessie:

'Uitgangspunt is de slogan: van passie naar professie'. Inspelen op vragen van belangenorganisaties en aanpalend beroepenveld geven vorm aan de opleidingen. Opleidingen worden voor ongeveer een derde verzorgd door partners van buiten de school. Partners/beroepenveld investeren mee in de ontwikkeling van de opleiding (tv-zendtijd, publicaties, sponsoringmaterialen, inzet personeel, stage- en werkplekken). Opleidingen voorzien in een behoefte die niet door andere opleidingen worden afgedekt.'

'Good practice' Leeuwenborgh Opleidingen

'AKA-aanpak buiten school met hoge verwachtingen van de deelnemer: oog hebben voor een mooie acht'

Het regionaal opleidingencentrum Leeuwenborgh Opleidingen heeft ervoor gekozen zich te profileren met een nieuwe AKA-aanpak. Aanleiding is het slechte rendement van de bestaande AKA-opleiding, ongemotiveerdheid bij deelnemers of uitval. Daarmee is het urgentiebesef gegroeid. Dat de nieuwe aanpak levensvatbaar is gebleken, is voor een belangrijk deel te danken aan mensen binnen de instelling die buiten de gebaande paden durven te denken en hoge verwachtingen hebben van de AKA-deelnemer die de potentie heeft naar diploma-2-opleidingen door te stromen.

Leeuwenborgh heeft ervoor gekozen een AKA-opleiding te situeren buiten de context van de school in een appartement in een wijk dichtbij een verzorgingstehuis. De deelnemers komen 's-ochtends bij elkaar in het appartement, drinken een kopje thee, praten gezamenlijk bij en vertellen aan elkaar wat ze die dag gaan doen. Vervolgens worden de deelnemers naar hun stageplek gebracht in het verzorgingstehuis. In het verzorgingstehuis zijn zeer verschillende werkplekken met zeer verschillende opdrachten (zoals het verzorgen van lunches binnen de afdeling Horeca; in de buitendienst helpen in groen onderhoud; in de huishoudelijke dienst helpen schoonmaken). De deelnemers lopen in de ochtend in het verzorgingstehuis stage en gaan vervolgens gezamenlijk lunchen in het appartement. In de middag worden lessen verzorgd in een van de ruimtes in het appartement.

De belangrijkste kenmerken van deze nieuwe aanpak zijn: een niet te grote groep deelnemers; uitgedaagd worden; actief aan de slag gaan; niet kunnen verschuilen (deelnemers worden op afwezigheid aangesproken); in een contextrijke omgeving werken. De resultaten uit de nieuwe aanpak zijn: meer motivatie bij de deelnemers, een gering ziekteverzuim en vrijwel geen uitval.

Voor het management en het docententeam heeft deze nieuwe aanpak consequenties. Als leidinggevende moet je willen veranderen en daarop inzetten door te faciliteren en je steeds opnieuw afvragen 'wat doen we wel en wat doen we niet'. Aan de andere kant is het van belang een stuk zelfverantwoordelijkheid bij het team te leggen en veelvuldig met elkaar te communiceren. Er is voor een klein kernteam gekozen dat verantwoordelijk is voor het primaire proces vanuit het idee dat onderlinge binding in een niet-hiërarchische teamstructuur de sleutelfactor tot succes is. Het betekent ook een sterke investering op professionalisering van het docententeam. Slim scholen houdt in dat je de scholingsuren van de docenten bundelt in het team. In het concept van meer zelforganisatie is het van belang in een 'train de trainer'-model kennis aan elkaar door te geven. Collega's helpen elkaar in de vorm van 'gesprekken met de benen op de tafel'. Deze aanpak geeft energie, zo is de ervaring en houdt een spiegel voor die aanzet tot leren. Sleutelwoorden zijn: een lerende benadering en vertrouwen geven. In de nieuwe aanpak begeven docenten zich veel op de werkvloer. Daardoor zijn de lijnen tussen stageplek en school kort.

Omdat er met een kleine groep van 15 deelnemers sprake is van maatwerk, zijn voldoende financiële middelen een belangrijke conditie. Dat maakt tegelijkertijd ook dat het project kwetsbaar is: men is voortdurend op zoek naar voldoende financiële middelen. Voor het personeel is het een enerverende baan. Het vereist spankracht van docenten. Men denkt dat dit binnen het reguliere onderwijs niet zo soepel opgevangen kan worden.

Citaat uit brainstormsessie:

'We brengen onderwijs in een betekenisvolle contextrijke praktische omgeving. Daar waar straks gewerkt zal worden, worden de deelnemers nu ook opgeleid. Deelnemers, docenten en werkplekbegeleiders geven samen vorm aan onderwijsvorm en inhoud. Leren wat ertoe doet. Meteen in de praktijk gezet worden en daarmee nodig zijn zeer moverende redenen voor onze kwetsbare deelnemers om naar school te komen, om actief deel te nemen en om de wil te leren te ontdekken. Wij brengen onze school in het klein naar de praktijkplek toe. In dit geval naar Orbis zorgcentrum, waar onze deelnemers aan hun AKA of niveau 2 opleiding werken in de breedste zin van het woord. Er wordt gewerkt in de horeca, catering, huishouding enz.'

'Good practice' ROC de Leijgraaf

'AKA-aanpak geïntegreerd in de beroepsafdelingen: gericht op doorstroom'

ROC de Leijgraaf heeft een lange historie in AKA-opleidingen. Aanvankelijk stond de AKA-opleiding los van de beroepsopleidingen. Er is nu voor gekozen de AKA-opleiding meer te integreren in de beroepsafdelingen. Op deze manier weet ROC de Leijgraaf de beroepsopleidingen in het AKA-traject beter te benutten, de doorstroom in de beroepsafdelingen te bevorderen en een brede oriëntatie voor de leerlingen open te houden.

Onder verantwoordelijkheid van een Stuurgroep is een Expertiseteam AKA geformeerd waarin vertegenwoordigers van alle beroepsafdelingen zitting hebben. De nieuwe AKA-aanpak is gefocust op een brede oriëntatie; er wordt niet voorgesorteerd. Er wordt gewerkt in kleine groepen met veel persoonlijke aandacht en de afdelingen worden medeverantwoordelijk gemaakt voor de doorstroom. Samen met de beroepsafdelingen komt het curriculum tot stand. De functie van AKA is breed georiënteerd en geïntegreerd in de beroepsafdelingen. Daarmee wordt in de nieuwe aanpak de AKA-opleiding niet apart geplaatst. Er ontstaat zo meer begrip voor de doelgroep bij de afdelingen, meer verantwoordelijkheid voor het curriculum bij de beroepsafdelingen. Ook de leerlingen voelen zich minder apart geplaatst en horen er meer bij. Het Expertisecentrum AKA communiceert goed met zowel de werkvloer als het management.

De nieuwe aanpak is onderscheidend in die zin dat de expertise roc-breed benut wordt. Dit heeft voor de mensen in de organisatie als belangrijkste consequentie dat er meer ingezet wordt op samenwerking tussen de AKA-opleiding en de beroepsafdelingen. In de structuur van de nieuwe aanpak met een Expertiseteam waarin vertegenwoordigers uit de beroepsafdelingen zitting hebben, schept de condities om die samenwerking en de benutting van elkaars expertise ook vorm te geven.

Citaat uit brainstormsessie:

'Belangrijk is het samenwerken van docenten uit verschillende afdelingen binnen het roc. Op managementniveau is er afstemming en ook op docentniveau wordt er gezamenlijk opgetrokken in de uitvoering en in het ontwikkelen van onderwijs. Hierdoor kun je gebruik maken van de expertise en de faciliteiten die een roc met al zijn diversiteit kent. Ook krijg je zo een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwetsbare, vaak overbelaste, niveau 1-leerling. De leerling wordt meer kwaliteit geboden, wordt beter gefaciliteerd onder andere bij het maken van een keuze. Ook zijn er meer en beter passende bpv-plekken beschikbaar en is de doorstroom naar niveau 2 beter door samenwerking en afstemming.'

'Good practice' ROC van Twente

'Talentontwikkeling door afstandsleren'

ROC van Twente is naast het traditionele onderwijs gestart met opleidingen op de werkplek via afstandsleren. De gedachte daarachter is dat studenten via afstandsleren datgene leren waar ze aan toe zijn. Sommige leerlingen hebben langer tijd nodig dan anderen. Als het onderwijs beter bij hen past blijft het ook uitdagend.

Studenten voeren op de werkplek in een digitale leeromgeving hun werkopdrachten uit. Docenten beoordelen deze opdrachten vanuit zeven districten in Nederland. De studenten kunnen docenten (vakdocenten, docenten Nederlands en Engels) telefonisch consulteren bij vraagstukken die ze niet begrijpen. Het is voor het roc een uitgelezen kans om cgo in relatie tot de kwalificatiedossiers vorm te geven zoals het bedoeld is. Deze opleidingen zijn in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven ontwikkeld. Doel is studenten hun eigen talenten te laten ontdekken. De studenten leren in een contextrijke omgeving sneller, is de ervaring. Daarnaast is er een adequate bpv-begeleiding en worden in de verschillende regio's tien groepsdagen verzorgd.

Voor de organisatie betekent deze nieuwe aanpak: voortdurend het verhaal delen met iedereen; laten zien dat het project resultaat boekt. Op basis van enquêtes onder deelnemers en gesprekken met bedrijven wordt het project succesvol beoordeeld (gemiddelde een 7). Op geen enkel onderdeel (digitale omgeving, begeleiding vanuit bedrijf en school) zijn onvoldoendes gescoord. Verder betekent deze nieuwe manier van werken een zorgvuldige samenstelling van teams (goede mix tussen meer innovatieve en meer traditionele competenties beroepscompetenties).

Citaat uit brainstormsessie:

'Het nieuwe concept maakt verbindingen met de reguliere opleidingen waardoor de innovatieslag sneller zal verlopen. Krachtige samenwerking tussen de verschillende partijen (onderwijs-bedrijfsleven-deelnemer). Er is een combinatie van afstandsleren, leren op de werkplek en academiedagen, zodat de deelnemer zijn eigen talent verder kan ontwikkelen. Onderwijs wordt vanuit de werkplek vormgegeven, deelnemers herkennen hetgeen ze moeten en willen leren. Het bedrijfsleven vraagt om deskundigheidsbevordering vanuit hun visie en het onderwijs sluit daar op aan in relatie tot de vigerende kwalificatiedossiers.'

'Good practice' Vakcollege SintLucas

'Studenten starten mini-ondernemingen in combinatie met internationale stages'

De vakinstelling SintLucas is gefocust op ondernemendheid. Het starten van een mini-onderneming door studenten, vaak in het verlengde van het uitvoeren van een internationale stage. De instelling profileert zich hierop vanwege een economische aanleiding: 'Het gaat om bestaansrecht of overleven als instelling. Je moet opvallen, wil je dat leerlingen uit Maastricht naar Boxtel komen. Dan moet je iets te bieden hebben wat andere niet hebben of kunnen. Je moet je dus als instelling weten te onderscheiden'.

Het starten van een mini-onderneming door studenten, vaak in combinatie met het uitvoeren van een internationale stage staat hoog in het vaandel. De instelling formuleert dergelijke pareltjes niet als iets extra's: het behoort tot de normale taak van de school ('We proberen de goede dingen goed te doen'). Blijkbaar wordt dat ook zo door de buitenwacht ervaren. Tot nog toe heeft de instelling elk jaar een landelijke wedstrijd op dit onderwerp gewonnen.

De studenten die in de afstudeerfase zitten, zetten in hun eigen tijd een mini-onderneming op. Dit vereist een startkapitaal, een ondernemersplan en een marketingplan. De studenten bedenken een product, laten het ontwikkelen en produceren (bijvoorbeeld in China) en brengen het product vervolgens aan de man. Er worden bijvoorbeeld contracten afgesloten met de Bijenkorf. Sommige studenten zijn met deze mini-ondernemingen zo succesvol gebleken dat ze inmiddels een eigen bedrijf gestart zijn. Zowel studenten als docenten gaan in dit verband op stage (in Australië, Dubai, Malawi, Milaan et cetera).

De factoren die het mogelijk maken dat de instelling zich op dit onderwerp succesvol weet te profileren, zijn: ruimte geven; faciliteren; werken vanuit een waardegedreven organisatie, een kleine en dynamische organisatie en goede doorstroomresultaten. Er is een goede doorstroom naar het hbo (75% stroomt door). Er is samenwerking met Hogeschool Fontys. Studenten kunnen in het vierde leerjaar les krijgen bij Fontys. Er is onderlinge uitwisseling, maar het curriculum is nog apart en niet op elkaar afgestemd.

Consequentie is ook dat het werken aan succesvolle mini-ondernemingen/internationale stages op alle niveaus wordt uitgedragen. Een belangrijke actor daarin is ook de HRM-manager die dit met passie en buiten de gebaande paden doet. Dat eenieder passie en discipline moet hebben. 'Als je wil leren dan kom je er; je mag daarin best bij de hand genomen worden maar het moet niet zo zijn dat je iets doet omdat het moet.'

De financiële consequenties worden onder meer opgelost met sponsoring van bedrijven; ook kleine opleidingen kunnen in dat kader gehandhaafd blijven.

Citaat uit brainstormsessie

'De medewerkers van SintLucas zijn doordrongen van de collectieve ambitie: een Sint geeft het beste van zichzelf om het beste aan anderen te geven met als doel excellente deelnemers af te leveren (aan het hbo, aan het bedrijfsleven) die succes hebben na SintLucas. Daarbij zijn een aantal zaken leidend: deelnemers hebben recht op attractief onderwijs; deelnemers leren vanuit de praktijk; en deelnemers werken aan integrale opdrachten, zodat wat zij leren, direct gekoppeld wordt aan het werkveld (de beroepspraktijk).'