



Rapportage MBO15

HRM OP ORDE EN DE

PROFESSIONALISERINGSLAT OMHOOG

September 2012

Versie 1.0

1. Algemene Bevindingen

1.1 De stand van zaken

	Aantal instellingen	Aantal plannen ontvangen	Aantal voorlopig beoordeeld	Aantal definitief beoordeeld	Aantal adviesbrieven verstuurd	Aantal niet beoordeeld / ontvangen
ROC's	42	40*	1	39	39	2
AOC's	11	11	0	11	11	0
Vakscholen	12	12	0	12	12	0

* waarvan 1 als concept is aangeboden.

De werkwijze

Hierbij in punten de aanpak:

1. Brief SOCW naar de MBO scholen.
2. Brief MBO15 naar de MBO scholen.
3. Registratie startplannen.
4. Productie en vaststelling van een beoordelingsformulier.
5. Uitvoering beoordeling:
 - Eerste beoordelaar: Annette Verduin (onafhankelijk extern gecontracteerde projectleider).
 - Tweede beoordelaar: Leo van den Hoek dan wel Rob de Lusenet. Beiden zijn kritische vriend en derhalve lid van het interviewteam van MBO15. De kritische vriend beoordeelt de plannen van de MBO scholen die hij tijdens de interviewronden in portefeuille heeft.
6. Bespreking bevindingen in eerste ronde.
Tijdens deze eerste bijeenkomst bespreekt het beoordelingsteam onder leiding van de programmamanager MBO15 de individuele plannen van de MBO scholen op basis van de beoordelingen.

Opbrengst:

- Voorlopige beoordeling wordt vastgesteld. Dit op basis van een vijf-puntsschaal.
- Aanvullende informatie nodig? Ja dan wel nee.

7. Bespreking bevindingen in tweede ronde.
Tijdens deze tweede (eind) bespreking wordt:
 - vastgesteld of de aanvullende informatie is ontvangen.
 - de definitieve beoordeling vastgesteld.
8. Adviesbrief
Na afronding van bovenstaande procedure schrijft de betreffende kritische vriend een adviesbrief. Daarin legt hij vast: bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten, adviezen.
9. Toetsing adviesbrieven.
De concept adviesbrieven worden in het beoordelingsteam gelezen en waar nodig aangevuld.
10. De brieven worden naar de MBO scholen verzonden met de mededeling dat de betreffende kritische vriend desgewenst beschikbaar is voor een toelichting.
11. Nadat alle brieven finaal zijn vastgesteld vindt de eindrapportage aan de opdrachtgever plaats.

1.2 Algemene impressie

Vooreerst: mooie plannen geven geen enkele garantie op mooie resultaten. Zoveel is duidelijk. Met inachtneming van het voorafgaande heeft het beoordelingsteam vastgesteld dat het grootste deel van de plannen goed is. Sterker nog: de kwaliteit overtrof de verwachtingen. Kwetsbaar bij scholen i.c. het onderwijs is de kwantificering. In alle gevallen heeft het beoordelingsteam aanvullende gegevens opgevraagd en dat waren dus kwantitatieve gegevens. Van belang is nog te melden, dat het beoordelingsteam besloten heeft de kwantitatieve indicaties zoals vastgelegd in het Bestuursakkoord verder te preciseren. Dus om te zetten in meetbare resultaten, cijfers dus.

Kritisch is het beoordelingsteam over de kwaliteit van de communicatie. Met name waar het de communicatie tussen MBO Raad en de individuele MBO scholen betreft. Teveel heeft het beoordelingsteam moeten constateren dat de besturen niet of nauwelijks op de hoogte waren van de essenties, beter gezegd van de consequenties van het Bestuursakkoord. Die conclusie hebben we getrokken uit de reactie van een aantal MBO scholen op de brief van MBO15. Het is dus zaak, dat de MBO Raad na het tekenen van een akkoord - zoals het Bestuursakkoord - als follow-up de besturen meer specifiek informeert. Digitaal en in print. Dat positioneert ook MBO15 van meet af aan in de positie, zoals die is bedoeld en afgesproken.

Een selectie van opmerkelijke observaties:

- Sterke wisseling in kwaliteit.
- Omvang instelling speelt hierin geen rol.
- AOC's en vakscholen relatief slechtere plannen.
- Planvorming sterk docentgericht.
- Professionaliseren wordt vaak nog direct vertaald naar het opleiden van medewerkers. Maar professionaliseren is i veel meer dan opleiden.
- Minder gericht op de teams.
- Wel koppeling aan strategie en Focus op Vakmanschap.
- Informatievoorziening vanuit het sectorniveau naar de individuele besturen moet worden verbeterd.
- HRM-systemen minder vaak opgenomen.
- Veel functioneringsgesprekken nog in de kinderschoenen.
- Onderwijskundig leiderschap komt beperkt in de plannen voor.
- Weinig aandacht voor 'instroom'.
- 'Visie' op professionalisering beperkt.
- Nauwelijks beeld hoe docenten eigenlijk leren.
- Eerlijk beeld op werkelijkheid.
- Professionalisering wordt wel echt als speerpunt beschouwd..
- 'Masters' soms moeilijk in te vullen.
- Gekoppeld aan kwaliteitsverbetering onderwijs.
- Weinig gekwantificeerde gegevens.
- Beperkt planmatige aanpak.
- Professionaliteit College van Bestuur geen aandacht.
- Weinig moderne ICT-toepassingen.
- Realistisch?
- Beperkte koppeling aan Planning & Control.
- Goede mix van vak inhoud en didactiek.
- Weinig aandacht voor het docenten professionaliseren om betere MBO opleidingen te maken (curriculum ontwikkeling).
- Weinig plannen die zich expliciet richten op drie niveaus van professionalisering: de organisatie, het team en het individu.

2. De Beoordeling

2.1 De Inhoudelijke beoordeling.

Op basis van de thema's en elementen uit het Bestuursakkoord is een standaard beoordelingsformulier opgesteld aan de hand waarvan elk plan is beoordeeld.

Het Bestuursakkoord beschrijft drie professionaliseringsthema's: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Per thema zijn één of meerdere onderwerpen benoemd waarover expliciet afspraken zijn gemaakt voor 2012 - 2015. Daarnaast geeft het Bestuursakkoord de individuele instelling ruimte om op de drie thema's in hun eigen plan van aanpak aan te sluiten bij de eigen situatie. In hun eigen plan van aanpak dient in ieder geval aan de orde te komen:

- welke de meetbare doelstellingen zijn voor de periode 2012-2015;
- wat er in de huidige situatie al ondernomen wordt op de thema's (met meetbare gegevens);
- wat er in de komende jaren op de agenda staat om de doelstellingen te bereiken, met het bijbehorende tijdschema (tussenresultaten);
- op welke wijze de voortgang gemonitord wordt (met welk meetinstrument).

De beoordeling van de plannen is opgemaakt aan de hand van de drie thema's die in het Bestuursakkoord genoemd zijn: professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management, kwaliteitsverbetering HRM beleid.

Hierbij is gekeken naar:

- a. De expliciete onderwerpen waarover afspraken in het Bestuursakkoord zijn gemaakt, zoals het verhogen van het aantal Masters, het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, bekwaamheidsdossiers, register etc. In totaal zijn 19 onderwerpen gedefinieerd.
- b. Overige onderwerpen die door de instelling genoemd zijn en die relevant zijn voor de 3 thema's.

Elk plan van aanpak is voorzien van een beoordeling (1-5) op de drie thema's professionalisering onderwijspersoneel, bekwaamheid management en kwaliteitsverbetering HRM beleid. Deze drie beoordelingen zijn samengevoegd tot één totaalbeoordeling die aan de instelling is gecommuniceerd in de adviesbrief, waarin de bevindingen, sterke punten, kwetsbare punten en adviezen zijn beschreven. De totaalbeoordeling is voorzien van een nadere omschrijving die steeds verschillend is, omdat die is toegespitst op de inhoud van het individuele plan.

2.2 Follow-up gesprekken

Bij zeven instellingen heeft - op basis van een eerste beoordeling door de kritische vriend - een follow-up gesprek plaatsgevonden. Aanleidingen daartoe waren:

- de behoefte aan nadere toelichting / explicitering van (onderdelen uit) het plan;

- de te beperkte uitwerking van het plan (volgens het beoordelingsteam);
- de vermeende misinterpretatie van het verzoek van de Staatssecretaris door de MBO school.

Deze follow-up gesprekken hebben in een aantal gevallen geleid tot bijstelling/aanvulling van het plan van de MBO school, waarmee beoordeling door MBO15 mogelijk is geworden. In een enkel geval is afgezien van een follow-up gesprek en heeft beoordeling niet plaatsgevonden, vanwege de beperkte omvang en het zeer specifieke opleidingsaanbod van de instelling.

MBO15 heeft alle MBO scholen verzocht aanvullende (vooral kwantitatieve) gegevens te verstrekken. Vrijwel alle MBO scholen hebben daaraan in een zeer kort tijdsbestek in meer of mindere mate kunnen voldoen, waardoor het beoordelingsteam de mogelijkheid had deze gegevens bij de beoordeling van het plan van aanpak per MBO school te betrekken.

2.3 De Kwaliteit

De ingediende plannen variëren zoals eerder aangegeven sterk in omvang, opzet, mate van detaillering, ambitie en in kwaliteit. Daarmee wordt ook invulling gegeven aan de ruimte en vrijheid die in het Bestuursakkoord wordt geboden om de landelijke doelstellingen te vertalen naar instellingsdoelstellingen. Zodanig dat deze aansluiten bij de Ausgangssituatie van de individuele instelling en optimaal aangesloten kan worden bij de missie en visie van het bestuur. Dus de uitdagingen waar de MBO school voor staat.

Bij de variatie in kwaliteit van de plannen hebben wij geen correlatie aangetroffen met grote of kleine MBO scholen. Uitstekende plannen zijn aangetroffen bij grote maar ook bij kleine MBO scholen. Datzelfde geldt ook voor de als laag/minder goed beoordeelde plannen.

Wel is vastgesteld dat vakscholen en AOC's - als het om professionalisering/bekwaamheid van het management en HRM beleid gaat - van verder moeten komen dan ROC's en op een aantal gebieden een inhaalslag moeten maken. Wellicht heeft dat mede te maken met de aard van de opleidingen en de daaraan gerelateerde verbonden kenmerken van de personeelsformatie.

Ook zijn bepaalde thema's uit het Bestuursakkoord, denk aan toename van het aantal Master opgeleide docenten, bij bepaalde vakinstellingen minder relevant, dan wel krijgen een lagere prioriteit.

76,9 % van de ingediende plannen wordt beoordeeld als voldoende tot uitstekend. 16,9 % als mager en het resterende percentage als niet te beoordelen dan wel niet ingediend.

Overall een positieve constatering. De kwaliteit van de plannen overtrof generiek gesproken de verwachtingen van het beoordelingsteam.

Duidelijk is dat kwaliteit van het onderwijs hoog op de agenda van de MBO scholen staat en dat dit in veel gevallen gezien wordt als synoniem met de kwaliteit van de docent. Wel wordt geconstateerd dat het ambitieniveau van de scholen ter zake sterk varieert. Mede naar aanleiding van de aanvullend voorgelegde vragen inzake de kwantificering van doelstellingen met betrekking tot het Bestuursakkoord is op te maken dat sommige scholen haarscherp in de gaten hebben wat zij dienen

te realiseren om zich uiteindelijk als Top-instelling te presenteren, terwijl anderen zeer terughoudend zijn in de formulering van concreet geformuleerde en gekwantificeerde targets.

Een saillante en belangrijke indicatie in dit verband is de verwachte completering van de te voeren gesprekscyclus (sleutel in het professionaliseringsproces) per 2015. Ambitieuze scholen hebben dat in 2013 naar verwachting voor elkaar. Minder ambitieuze scholen of scholen die op dit vlak een achterstand in te halen hebben, denken daar veel langer over te gaan doen. Saillant is trouwens ook, dat er nog steeds scholen zijn die in 2012 nog niet begonnen zijn met de invoering van een gesprekscyclus. Dit ondanks alle aandacht die de afgelopen jaren al aan dit onderwerp is besteed.

Veel MBO scholen maken al langer werk van de verdere professionalisering van onderwijzend personeel en het management, waarmee ook de professionalisering van het HRM beleid en de HRM afdeling een sterke impuls heeft gekregen. Niet in de laatste plaats door het in 2009 gesloten Professioneel Statuut, het Actieplan Focus op Vakmanschap (2011) en het Actieplan Leraar 2020 - Een Krachtig Beroep! (januari 2011).

Uit de plannen kan worden opgemaakt dat professionalisering op de 3 thema's door scholen sterk verbonden wordt met de eigen strategie en opgenomen is, of wordt, in strategische beleidsplannen.

Verrassend was het daarom temeer voor MBO15 om te moeten constateren dat de ingediende plannen in de overgrote meerderheid zijn opgesteld door stafmedewerkers. Onduidelijk is gebleven in welke mate bestuurders hierbij betrokken zijn geweest en of zij zich ook verantwoordelijk voelen voor de succesvolle implementatie en of er al voldoende draagvlak in de organisatie is gecreëerd. De korte tijd voor samenstelling en indiening van de plannen van aanpak kan hierbij een factor van belang zijn geweest.

Een aantal MBO scholen beperkt zich niet tot de eerste drie thema's uit het Bestuursakkoord, maar geeft ook enig zicht op de plannen voor onder meer instroomroutes van personeel en (experimenten met) prestatiebeloning. Deze laatste thema's maken wel onderdeel uit van het Bestuursakkoord maar de invulling daarvan berust vooralsnog bij de MBO Raad.

Een belangrijk verschil tussen de plannen, tot slot, is de mate van sturing op opleiden en professionaliseren vanuit de instelling. Veel wordt overgelaten aan de oriëntatie, inzet, motivatie van de individuele medewerker. Hij/zij is regisseur van de eigen professionalisering en de eigen toekomst en de organisatie faciliteert op aanvraag.

Maar er zijn ook MBO scholen die minder vrijblijvend met de professionalisering van docenten, management en organisatie omgaan en activiteiten daarop gericht verplichtend voorschrijven en verheffen tot strategische programma's. Dit alles in relatie tot het belang van de verhoging van de kwaliteit van de docent (pedagogisch, didactisch, maar ook vakinhoudelijk) ten behoeve van de kwaliteit van het gegeven onderwijs. MBO scholen die al langere tijd een gestructureerde en goed geoutilleerde gesprekscyclus kennen vallen veelal in deze laatste categorie.

3. De Inhoud

3.1 Professionalisering Onderwijspersoneel

Doelstelling vanuit het Bestuursakkoord is de bekwaamheid van docenten uiterlijk in 2015 substantieel te hebben verbeterd en een mechanisme in werking te hebben gezet, waarmee aan verdergaande verbetering gewerkt kan blijven worden.

Het substantieel verhogen van het aantal Master opgeleide docenten blijkt volgens de ingediende plannen voor alle instellingen een grote uitdaging. Vooral de vakscholen en AOC's worstelen vanuit de samenstelling van het personeelsbestand en het accent op beroepsvorming met dit thema. Geformuleerde ambities op dit vlak verschillen dan ook sterk.

Een redelijk groot aantal MBO scholen is al actief aan de slag met de (digitale) registratie van bekwaamheidsdossiers van docenten. Als gevolg van het Bestuursakkoord en het aankomende docentenregister wordt hierin een vervolgslag gemaakt. In het algemeen wordt registratie in het docentenregister gestimuleerd vanaf het moment dat het register voor de MBO docent er is, doch niet verplicht gesteld.

Grotere instellingen kennen in een aantal gevallen een eigen opleidingsinstituut (Academie) waar trainingen en opleidingen (veelal pedagogisch en didactisch van aard) worden aangeboden. Dat geldt in die situaties zowel voor beginnende docenten als voor ervaren docenten (en instructeurs): na bijvoorbeeld de implementatie van de professionaliseringsscan (0-meting) die in toenemende mate wordt ingezet om de uitgangssituatie van de individuele docenten te bepalen en de mogelijke ontwikkelingsweg die in het verschiet ligt.

Minder geavanceerde instellingen baseren zich veelal op de regels uit het Professioneel Statuut en de faciliteiten van de lerarenbeurs en laten het initiatief tot opleiden/professionaliseren veelal over aan de individuele docent.

De in de afgelopen jaren ingezette ontwikkelingen met betrekking tot het functiegebouw en het doorstroom-/loopbaanbeleid (LC/LD) hebben een impuls gegeven aan professionalisering van docenten binnen (in-house) en buiten (extern) de MBO scholen. Wat zich wreekt is de vaak relatief beperkte omvang van het docentencorps per school, vooral bij vakscholen en AOC's.

Uit sommige plannen blijkt dat in toenemende mate MBO scholen trachten de krachten te bundelen en gezamenlijk op te trekken in de ontwikkeling van professionaliseringstrajecten voor docenten en de uitwisseling van best practices op dat terrein.

In dat verband moet de samenwerking tussen de Gelderse ROC's worden genoemd, maar ook die van de AOC's in het Noorden van het land (FOGT).

3.2 Bekwaamheid van het management

Hoewel een aantal scholen de gesprekscyclus en het vermogen van leidinggevendenden om daar invulling aan te (kunnen) geven nog maar beperkt heeft vormgegeven, staat het voeren van functionerings-, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken relatief hoog op de agenda bij de MBO scholen.

De basis, veelal voortgekomen uit de wettelijk te voeren beoordelingsgesprekken, lijkt breed aanwezig. De slag die nu voorzien wordt naar constructief en ontwikkelingsgericht gevoerde functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, behoeft een enorme stap voorwaarts. Voorwaarts in de zin van competente managers die het voeren van dergelijke gesprekken aankunnen en medewerkers die bereid en in staat zijn afstand te nemen van de (nog breed verspreide) autonomie van de leerkracht.

De lat moet omhoog. Dat vereist wel een enorme cultuurverandering in de samenwerking tussen en de relatie met collega's en leidinggevendenden.

Een aantal MBO scholen blijkt daar duidelijk al verder mee te zijn. In die gevallen zijn ook al stappen gemaakt in de bevordering van bekwaamheid van het management (o.a. M.D. programma's, leiderschapsontwikkeling, focus op onderwijskundig leiderschap, professionalisering teamleiders in de aansturing van teams) en is de bereidheid er om managers in te laten schrijven in een eventueel in te richten managementregister en de daarop volgende onderhoudseisen in hoge mate aanwezig.

Met veel belangstelling wordt uitgekeken naar het competentieprofiel van de managers in het MBO dat door de MBO Raad en het ministerie van OCW binnenkort opgeleverd gaat worden.

Een wat buiten de context vallende opmerking die wij toch graag wensen te maken, is of het niet logisch is ook de bestuurders een aparte positie te geven in het managementregister.

De wat bredere professionalisering van onderwijsgevendenden als deelnemer in het (resultaat verantwoordelijke) opleidingsteam zijn wij nog maar in zeer beperkte mate tegengekomen.

Meestal ligt de focus op het individu (docent of manager) en wordt via centraal aangeboden programma's en door het individu aangegeven interessegebieden (POP) invulling gegeven aan de scholingsprogramma's.

Verheugend is te kunnen constateren dat de MBO scholen in toenemende mate de handen ineen slaan om op effectieve en efficiënte wijze invulling te geven aan Management Development trajecten, met uitwisseling van best practices, toegang tot elkaars programma's, en dergelijke (Gelderse ROC's, Kwaliteitsnetwerk, FOGT).

3.3 Kwaliteitsverbetering HRM Beleid

In het Bestuursakkoord is aan het HRM beleid een belangrijke rol toebedeeld als het gaat om de kwaliteitsontwikkeling in en tussen teams.

Slechts in een enkel geval zien wij in de plannen deze oriëntatie op teams. En zeker op schooloverstijgend niveau - dus peer review tussen teams van verschillende scholen - in de verbetering van de kwaliteit is het beoordelingsteam nauwelijks tegen gekomen.

HRM-beleid, maar ook de HRM stafondersteuning verkeren in veel gevallen nog in een relatief pril stadium. Gestart wordt met 0-metingen, voorzichtige introductie- en begeleidingsprogramma's voor beginnende docenten, interscolaire uitwisseling en vooral de kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van de implementatie van de gesprekscyclus.

Sommige instellingen lopen op dit laatste punt voorop en maken de komende 3 jaar een ontwikkeling door van de van oorsprong negatief, meerjarig en disciplinair ingerichte beoordelingsgesprekken, naar constructief jaarlijkse functionerings- en ontwikkelingsgesprekken (dus de combinatie van 3 gesprekken in 1). De onderwijsinstelling vormt zich steeds meer naar de gebruikelijke HRM oriëntatie en attitude in het bedrijfsleven. Een ontwikkeling overigens die het beoordelingsteam positief beoordeelt.

Sleutel is het vermogen van de leidinggevendenden om die gesprekken te voeren en daaruit optimaal resultaat te halen. MBO scholen hebben daar oog voor en hebben dit aspect breed in de ingediende plannen opgenomen.

Uitzonderingen daargelaten, komen wij in de plannen maar in zeer beperkte mate een HRM visie op professionalisering tegen en de invulling van de wat meer hardere systemenkant om daar adequaat ondersteuning aan te kunnen geven. Daarbij moet gedacht worden aan de ontwikkeling van personeelsinformatiesystemen, waarin de bekwaamheidsdossiers online kunnen worden bijgehouden, de resultaten uit de gesprekscyclus verwerkt kunnen worden en management informatie gegenereerd kan worden. Een duidelijk geëxpliciteerde visie op het opleiden van onderwijsgevendenden als anker voor de professionalisering van docenten ontbreekt bij vrijwel alle instellingen. Ook de toepassing van moderne ICT hulpmiddelen bij de onderwijsontwikkeling ten behoeve van de verdere professionalisering van docenten, management etc. is zeer onderbelicht.

Weinig aandacht lijkt er voor een belangrijke witte vlek in het MBO; de professionalisering van HRM beleid en HRM ondersteuning zelf.

Het Bestuursakkoord en de op grond daarvan ingediende plannen door de MBO scholen levert een grote druk op die scholen om echt werk te gaan maken van het realiseren van de 'Hogere Lat' ofwel, uiteindelijk, de kwaliteitsverbetering van het middelbaar beroepsonderwijs.

Dat is slechts mogelijk en haalbaar als ook de ondersteunende organisatie voor haar taak is geëquipeerd, P&O functionarissen zijn geschoold en worden bijgeschoold en er een directe relatie blijft bestaan met de ins en outs van het primaire proces.

4. Adviezen

In deze rapportage is een groot aantal onderwerpen aangeduid, die opvallen en nadere aandacht vragen. De volgende vier adviezen vragen naar de mening van het beoordelingsteam extra aandacht:

1. Visie op leren

Het is opvallend dat in zeer weinig plannen van aanpak aandacht wordt besteed aan hoe professionals eigenlijk leren. Veel curricula baseren zich op onderzoek hoe studenten in een bepaalde opleiding eigenlijk leren. Kortom, er is aandacht voor verschil in leerstijlen. In essentie geldt dat ook voor docenten, maar in de plannen komt dat niet terug. De effectiviteit van de plannen kan aanzienlijk toenemen, als hier wel degelijk rekening mee wordt gehouden.

2. Professionalisering en cultuurverandering

Professionalisering heeft niet alleen te maken met professionalisering van een individu. Een instelling is effectief en professioneel, als het een context weet te bieden voor het individu om permanent te werken aan kwaliteitsverbetering en het zelf als professional beter worden. Dat betekent dat verbeteracties op het gebied van professionalisering zich op drie niveaus moet richten om echt resultaat te bieden:

- i. Het niveau van de organisatie.
- ii. Het niveau van het team.
- iii. Het niveau van de individuele medewerker.

3. Voortgangsgesprekken.

In bijna alle gesprekken wordt gesproken over afspraken met individuele docenten en teams. In veel gevallen worden die afspraken vertaald naar systemen van beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, POP's, teamplannen, etc. Daar zit een duidelijke bureaucratiseringstendens in waar geen enkele professional blij van wordt en wat ook nauwelijks effectief is. In het bedrijfsleven wordt vaak volstaan met één (ontwikkelings)gesprek per jaar. In dit gesprek worden een paar thema's besproken:

- i. Wat is er het afgelopen jaar gedaan en hoe verhoudt zich dat tot de eerder gemaakte afspraken?
- ii. Wat zijn de voornemens voor het komend jaar?
- iii. Welke bijdrage wordt verwacht?
- iv. Hoe past dat in het team?

Een aanzienlijk verminderde bureaucratisering en vereenvoudiging van de gesprekken kan helpen om juist die thema's van professionalisering waar het echt om gaat op de agenda te krijgen. Dat spreekt de professionals zelf ook vaak veel meer aan. En vergroot aanwijsbaar de inhoudelijke meerwaarde.

4. Ontwikkelen van goede opleidingen

Veel instellingen worstelen met het gebrek aan vermogen om goede opleidingen te ontwerpen. Teams en docenten zijn onvoldoende uitgerust om daar inhoud aan te geven. Als het Bestuursakkoord ook en vooral wordt gezien als een middel om het onderwijs zelf te verbeteren, zou het verstandig zijn de professionalisering van docenten en andere medewerkers juist op dit thema te richten. In de plannen van aanpak van de instellingen komt dit maar zeer beperkt terug.

Naast deze vier onderwerpen, die volgens ons extra aandacht verdienen hebben wij - op grond van het bestuursakkoord, de ingediende plannen van aanpak betreffende professionalisering, onze beoordeling daarvan en de gevoerde gesprekken - verder nog tot de volgende aanbevelingen:

- **Professionaliseren is meer dan opleiden.**

Instellingen vertalen regelmatig professionaliseren van docenten en management naar het aanbieden van opleidingen. Professionaliseren is echter meer en anders. Het gaat om het verhogen van de kennis, vaardigheden en houding van professionals. Het gaat om de houding van de professional (docent en manager) om optimaal te presteren, om “de lat hoger te leggen”. Natuurlijk hoort opleiden daarbij, maar dan alleen als middel om uitstekende resultaten te bereiken bij studenten en de kwaliteit als instelling zelf te vergroten.

- **Professionaliseren is meer dan een som van acties.**

Sommige plannen van aanpak bestaan uit een verzameling van activiteiten zonder directe samenhang. Daadwerkelijke professionalisering richt zich echter op het beter maken van de instelling als geheel en de medewerkers die daarin werken. Dat vraagt om context, om het koppelen van de individuele activiteiten aan kwaliteitsmanagement, om het stellen van doelen en het richten van de acties op het bereiken van die doelen.

- **Professionaliseren gaat om het ontwikkelen van mensen.**

Slechts enkele instellingen hebben hun plan van aanpak geschreven vanuit een visie op het ontwikkelen van mensen. Opvallend eigenlijk voor onderwijsinstellingen. Immers, het primair proces van een onderwijsinstelling richt zich juist op het ontwikkelen van een individu en het “eruit halen wat erin zit”. De kracht van een plan van aanpak zal toenemen als de instelling haar plan invult vanuit haar kijk op het ontwikkelen van mensen (docenten, management en medewerkers).

- **Professionaliseren speelt op ieder niveau.**

Zoals meestal gaat het niet om “of....of....” maar om “en....en....”. De combinatie van een instelling, die zich permanent richt op het verbeteren van de kwaliteit en het creëren van een professionele cultuur, én opleidingsteams, die daadwerkelijk hun focus hebben op beter functioneren en het bereiken van excellente resultaten, én individuen, die gedreven worden

door eigen presteren en ontwikkeling als professional, leveren de beste resultaten. Plannen, die deze drie niveaus integreren, hebben dan ook een betere kans van slagen. In weinig plannen is dit nog terug te vinden.

- **Professionaliseren begint bij het individu.**

Professioneel handelen begint altijd bij het individu. Zonder intrinsieke motivatie om zelf beter te presteren, om te zorgen voor betere resultaten bij de studenten die aan je worden toevertrouwd, door een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van jonge mensen in onze maatschappij, kan een instelling niet succesvol opereren. Dat betekent natuurlijk veel voor het aannamebeleid, voor de cultuur in de instelling, voor de beoordelings- en beloningssystematiek. Maar ook voor de individuele docent, die zelf de intrinsieke motivatie moet hebben aan zijn of haar beroep te werken door bijvoorbeeld aan het register van docenten deel te nemen. Ook dit komt nog in weinig plannen aan de orde.

- **Professionaliseren vraagt om teamwork**

Hoe professioneel een docent ook is en handelt, zijn of haar inzet wordt pas effectief in samenwerking met anderen. Opleidingsteams, die zich verantwoordelijk voelen voor de aan hen toevertrouwde studenten en permanent aan de eigen kwaliteit en professionaliteit werken, kunnen en zullen steeds betere resultaten boeken. Die aandacht voor het functioneren en professionaliseren van opleidingsteams is in de plannen van een aantal instellingen nadrukkelijk zichtbaar, maar lang niet bij alle.

- **Professionaliseren vraagt om gericht onderwijskundig management**

Hoewel het begint bij de docent als professional, speelt de manager op ieder niveau een belangrijke rol. Hij (en zij natuurlijk) formuleert de kaders, stelt de normen, geeft richting. Dat vraagt een bijzonder evenwicht tussen actieve sturing en een stimulerende en ondersteunende opstelling. Dit vraagstuk komt nog (te) weinig in de ingediende plannen aan de orde.

- **Professionaliseren van niet onderwijzend personeel**

In het bestuursakkoord wordt nog weinig expliciet aandacht besteed aan de rol van niet onderwijskundige medewerkers. Toch spelen zij een zeer belangrijke rol bij het verder professionaliseren van de instelling (wat wel degelijk een belangrijke doelstelling van het bestuursakkoord is). In zeer weinig plannen van aanpak van de instellingen komt dit vraagstuk aan de orde. Op zich begrijpelijk, omdat het in het bestuursakkoord minder aandacht krijgt. Maar om als instelling te professionaliseren is het noodzakelijk om daar de overige medewerkers in te betrekken. Immers, Focus op Vakmanschap richt zich op de thema's "het huis op orde" en "de lat omhoog". Het is noodzakelijk ook deze categorie medewerkers de mogelijkheid te bieden zich verder te ontwikkelen en te bekwamen op het eigen vakgebied.

- **Professionaliseren vraagt om openheid en transparantie**

Gezamenlijk beter functioneren doe je door met en van elkaar te leren. Dat vraagt om de houding en de vaardigheid van ieder individu om zich open op te stellen, de bereidheid te tonen om iets van een ander aan en over te nemen. Kortom het eigen functioneren (vakinhoudelijk, didactisch/pedagogisch en als persoon) transparant te maken. En een cultuur in de instelling, die dat stimuleert en een management dat daar aandacht aan besteedt. In een flink aantal plannen kwam dit maar beperkt aan de orde.

- **Professionaliseren betekent de HRM-functie op orde**

Opvallend in de plannen van de instellingen is dat de HRM-functie slechts gedeeltelijk op orde is en dat ze die dan vaak alleen op het gebied van het administratief/instrumenteel goed geregeld hebben. Een proactieve, echt professionele HRM-functie komt nog maar zelden in de plannen van de instellingen naar voren. Dat is zorgelijk maar is tegelijkertijd een opdracht.. Hier ligt voor de instellingen een belangrijke prioriteit waarin ook geïnvesteerd moet worden.

- **Professionaliseren betekent kwantificeren, meten en sturen.**

Zonder duidelijke gekwantificeerde doelstellingen, een systeem om de voortgang daarvan te meten en een systematiek om daadwerkelijk op de uitkomsten te sturen, is professionaliseren als schieten met hagel. Het getuigt juist van professionaliteit om systematisch, met focus en gestuurd te werken aan kwaliteitsverbetering. Dat geldt voor de opleidingsteams, voor de HRM-functie en voor de instelling als geheel. Het was opvallend, dat in heel weinig plannen die kwantificeerbaarheid, meetbaarheid en sturing aandacht kregen.

5. Tot Slot

Het MBO staat voor een uitdagende en enerverende periode in zijn bestaan met een dito druk op alle medewerkers die daarin werkzaam zijn en graag een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van de jongeren die uiteindelijk de economische motor van Nederland moeten zijn.

MBO scholen zijn doordrongen van de druk die in dat verband op hen rust en prepareren zich, mede op basis van het Bestuursakkoord op een interessante periode waarin de kwaliteit van het onderwijs voorop staat en derhalve de kwaliteit van de docenten en de overige medewerkers, de bekwaamheid van het management en de verbetering van het HRM beleid cruciaal zijn.

Veel van de plannen hebben in dit stadium nog een sterk procesmatige insteek. Het beoordelingsteam nodigt de instellingen dan ook uit daar, in het komende najaarsgesprek, meer inhoudelijk in detail op in te gaan.

Het beoordelingsteam:

Mevrouw drs. Annette Verduin, projectleider Professionalisering

De heer drs. Leo van den Hoek, zelfstandig adviseur en kritische vriend MBO15

De heer drs. Rob de Lusenet, zelfstandig adviseur kritische vriend MBO15