MBO in bedrijf

Excellentie in het mbo

Startrapportage



Excellentie in het mbo

Startrapportage

MBO in bedrijf

Inhoud

1 Inleiding *5*

2 De beleidscontext *7*

3 Excellentie in het mbo *9*

4 Excellentieplannen in beeld *11*

5 De basis gelegd, de uitvoering begonnen *15*

6 Aanbevelingen aan de scholen *16*

7 Aanbevelingen aan de minister *19*

Bijlage: De excellentieplannen in cijfers *20*

1 Inleiding

De economie en de arbeidsmarkt veranderen in hoog tempo. Internationale concurrentie neemt toe. De ontwikkeling van landen in Azië en Zuid-Amerika - die ook kenniseconomieën worden - leidt tot verplaatsing van hoogwaardige productie. Daarmee komt de economische positie van Europa en Nederland onder druk te staan[1].

Kennis is in de toekomst de belangrijkste productiefactor. De productiviteit van de economie neemt toe door de inzet van nieuwe technologie en betere benutting van wetenschappelijke kennis. Door technologische ontwikkelingen vinden productieprocessen steeds meer plaats in wereldwijde ketens. Bedrijven zijn steeds minder gebonden aan een bepaalde locatie. De mobiliteit van kenniswerkers neemt almaar toe. Dat proces wordt versterkt door technologische ontwikkelingen, die internationale communicatie en samenwerking faciliteren. Ook machines gaan denkkracht leveren. Dankzij kunstmatige intelligentie wordt het internet 'slim'. Dit soort ontwikkelingen leidt tot een herwaardering van de maakindustrie. De scheiding tussen laagwaardige fabricage en hoogwaardige innovatie wordt minder vanzelfsprekend. In de 'slimme fabriek' komen innovatie en productie samen.

Productieprocessen veranderen steeds sneller. Innovatie wordt een permanent proces. In de lerende economie neemt het belang van kenniscirculatie toe, zeker voor een open economie als de onze. Nederland richt zich steeds meer op het versterken van een responsieve en adaptieve houding ten opzichte van markten en innovaties en het stimuleren van kenniscirculatie.

Samenhangend met deze ontwikkelingen veranderen de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden. De arbeidsmarkt vraagt om werknemers met aanpassingsvermogen, flexibiliteit, creativiteit, probleemoplossend vermogen, ondernemerschap en weerbaarheid. Deze zogenaamde *21st century skills* bepalen in de toekomst de positie van werknemers op de arbeidsmarkt.

Daarnaast neemt het belang van sociale en communicatieve vaardigheden toe. Van werknemers wordt het vermogen verwacht kennis op te nemen en in de eigen beroepspraktijk te integreren. Voor de werknemer van morgen is continue (bij)scholing noodzakelijk om te

[1] Voor deze paragraaf is gebruik gemaakt van de volgende rapporten: *Werken aan de robotsamenleving* (Rathenau Instituut, 2015), *Naar een lerende economie* (WRR, 2013) en *Middensegment onder druk. Nieuwe kansen door technologie* (CPB, 2015).

blijven participeren op de snel veranderende arbeidsmarkt. En het onderwijs moet opleiden voor de beroepen van morgen, waarvan we nu nog niet weten hoe ze eruit zien. Naast een degelijke kennisbasis, hebben werknemers behoefte aan inzicht en vaardigheden.

Als gevolg van deze veranderingen verdwijnen oude beroepen en ontstaan nieuwe. Vooral beroepen met veel routinematige taken zijn kwetsbaar. Het werkgelegenheidsaandeel van deze beroepen is de afgelopen twintig jaar sterk afgenomen. De snelheid waarmee dat ook in de komende jaren plaatsvindt, hangt af van technologische ontwikkelingen. Maar zeker is dat van werknemers van de toekomst veel gevraagd wordt. Het beroepsonderwijs moet opleiden voor vakmanschap, waarvoor een mix van kennis, inzicht en vaardigheden de basis vormt. Daarnaast zullen werknemers moeten beschikken over de genoemde 21st century skills.

Veraf en toch dichtbij

De beschreven ontwikkelingen lijken zich ver weg af te spelen. Tot het moment waarop het eigen bedrijf wordt overgenomen door een buitenlands bedrijf, moet inkrimpen of zelfs moet sluiten. Dan wel nieuwe producten ontwikkelt en daarvoor personeel nodig heeft met andere kwalificaties. Dan wordt ver weg dichtbij. Dan is er geen sprake meer van abstractie, maar van harde realiteit. Om daarop voorbereid te zijn moet Nederland zich continu bezinnen op de toekomst. Op de kracht van het eigen verdienmodel, zoals dat heet. Nederland moet het hebben van innovatie, kwalitatief hoogwaardige producten en slimme productiemethoden.

Om op al deze ontwikkelingen te kunnen inspelen is hoogwaardig en innovatief beroepsonderwijs nodig. Scholen staan voor de opgave om studenten voor te bereiden op een complexe samenleving die om permanente innovatie vraagt. De vraag vanuit de arbeidsmarkt om complexe vaardigheden vereist een eigentijds curriculum, waarin deze vaardigheden centraal staan, vakken geïntegreerd worden, de scheiding tussen theorie en praktijk doorbroken wordt en leerlingen kennis leren toepassen in nieuwe situaties. Om hieraan te voldoen moet het onderwijs aantrekkelijke en innovatieve leeromgevingen creëren, die gericht zijn op het aanleren van de juiste kennisbasis en de gewenste nieuwe vaardigheden. Onderwijs waarin het schoolse leren is verbonden met leren op de werkplek. Bovendien moet het onderwijs aansluiten bij de behoeften van de steeds meer heterogene leerlingenpopulatie. Dat vraagt maatwerk en differentiatie in niveau en didactiek, niet alleen gericht op leerlingen die extra zorg nodig hebben, maar ook op leerlingen die juist meer uitdaging nodig hebben. Op die manier kan het mbo zich ontwikkelen tot de vanzelfsprekende vervolgopleiding voor leerlingen met een mavo/vmbo-diploma.

2 De beleidscontext

Ruim baan voor vakmanschap

Op 2 juni 2014 publiceerde de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de beleidsbrief *Ruim baan voor vakmanschap: een toekomstgericht mbo*. Daarmee luidde zij het vervolg in van het beleid dat in 2011 is vastgelegd in het *Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015'*. De doelstellingen van *Focus op Vakmanschap* waren: de basis op orde, de lat omhoog. De mbo-scholen hebben de laatste jaren hard gewerkt aan de basiskwaliteit van hun onderwijs, waardoor het eerstgenoemde doel zo goed als gerealiseerd is. Nu is het zaak de kwaliteit en het eindniveau van de opleidingen te verhogen, zodat mbo-gekwalificeerden daadwerkelijk perspectief hebben op een goede startpositie op de arbeidsmarkt of in het hbo. *Ruim baan voor vakmanschap* agendeert een set van activiteiten die gericht zijn op versterking van de innovatiecapaciteit, de responsiviteit en de kwaliteit van het mbo (inclusief de beroepspraktijkvorming). De introductie van cross-over kwalificaties, regionaal gemaakte keuzedelen, combinaties van leerwegen, afstandsleren en certificeerbare modulen zijn daarvan voorbeelden, evenals de inzet op excellentie.

Kwaliteitsplan en kwaliteitsafspraken

Verhoging van de kwaliteit en het eindniveau is zoals gezegd het beoogde resultaat van *Ruim baan voor vakmanschap*. Om de mbo-scholen daartoe in een kansrijke positie te brengen is er de komende jaren voor het mbo veel extra geld beschikbaar. Het gaat daarbij om een bedrag, dat uiteindelijk oploopt tot € 400.000.000 per jaar. Daarbij is deels sprake van bestaande budgetten die zijn geprolongeerd en deels van een geheel nieuw budget.

Over de beoogde resultaten en de inzet van de additionele middelen heeft de minister op 11 juli 2014 een bestuursakkoord gesloten met de vereniging van mbo-scholen, de MBO Raad. Vervolgens heeft de minister met de besturen van elk van de mbo-scholen een individuele overeenkomst gesloten. Iedere school is zelf verantwoordelijk voor de gemaakte keuzen en kan worden aangesproken op de gerealiseerde resultaten. Goede resultaten 'verdrinken' dus niet in het schemergebied van de collectiviteit.

Onderdeel van de kwaliteitsafspraken is de productie van een kwaliteitsplan. Iedere school stelt een kwaliteitsplan op, dat de periode 2015 - 2018 als doorlooptijd kent. De minister heeft zelf enkele thema's geagendeerd: voortijdig schoolverlaten, beroepspraktijkvorming, professionalisering, taal & rekenen en studiewaarde. Het is echter aan iedere school om in

overleg met de eigen organisatie en andere betrokkenen te bepalen op welke thema's de school extra gaat investeren. Tevens bestaat de mogelijkheid het kwaliteitsplan jaarlijks te actualiseren. De gekozen aanpak biedt dus een combinatie van consistentie en flexibiliteit. De kwaliteitsplannen worden op verzoek van de minister beoordeeld door *MBO in Bedrijf*.

3 Excellentie in het mbo

Het excellentieplan

Naast het kwaliteitsplan, of als onderdeel ervan, heeft iedere mbo-school een excellentieplan opgesteld. Het voor excellentie geoormerkte budget bedraagt op jaarbasis € 24.000.000 voor de jaren 2015 tot en met 2018. De minister heeft *MBO in Bedrijf* gevraagd deze plannen te beoordelen. De beoordeling heeft plaatsgevonden volgens een door de minister vastgesteld beoordelingskader, dat gebaseerd is op de Regeling kwaliteitsafspraken mbo.
In tegenstelling tot de kwaliteitsplannen geldt bij de beoordeling van excellentieplannen "*no show, no money*".

Prestatielat omhoog: noodzaak en verplichting

Met *Ruim baan voor vakmanschap* en de kwaliteitsafspraken anticipeert de minister op de eisen die arbeidsmarkt, vervolgonderwijs en samenleving aan mbo-afgestudeerden stellen. Er is dus geen sprake van de ontkenning van de kwaliteit van het mbo, integendeel. Zoals vorig jaar werd aangegeven door de OESO is de kwaliteit van het Nederlandse mbo hoog. Maar op basis van het huidige fundament moeten de kwaliteit en het eindniveau verder omhoog. Dat is een economische en maatschappelijke noodzaak én een verplichting naar de jongeren en jongvolwassenen die een mbo-opleiding kiezen. Het gaat immers om de generatie die na het afronden van de studie geconfronteerd wordt met de veranderende eisen op de arbeidsmarkt, waar flexibiliteit en de wens te blijven leren tot de vereiste standaarduitrusting behoren.

Meer specifiek geldt dat ook voor de programma's gericht op excellente leerlingen. Leerlingen die dat willen en kunnen krijgen de gelegenheid om extra programma's met een aanwijsbare meerwaarde te volgen. Bovendien kunnen excellentieprogramma's als katalysator werken als het gaat om het creëren van een excellentiecultuur binnen de organisatie, zoals ervaringen in het hoger onderwijs laten zien. De excellentieprogramma's richten zich niet alleen op cognitieve prestaties, maar ook op vakmanschap, creativiteit, ondernemerschap en internationale competenties. Met de excellentieprogramma's zal er in het mbo niet alleen extra aandacht zijn voor de onderkant van de leerlingenpopulatie, maar ook voor excellente leerlingen. Op deze manier kunnen de excellentieprogramma's het wervend vermogen van het mbo versterken.

Excellentie in het mbo: start van een ontwikkeling

De meeste mbo-scholen hebben nog weinig ervaring met excellentieprogramma's. In lijn daarmee hebben de meeste scholen geen beleid voor het scouten, selecteren en begeleiden van leerlingen die meer willen en kunnen. Binnen het mbo is vaak nog niet duidelijk welke kenmerken de leerlingen hebben die voor deze programma's in aanmerking komen. Wel zijn er – veelal kleinschalige – initiatieven waarop scholen kunnen voortbouwen bij het ontwikkelen van excellentieprogramma's.

Dat is een logisch gevolg van de focus die veel mbo-scholen, met uitzondering van de vakscholen en enkele specifieke opleidingen, tot nu toe hebben gericht op het gemiddelde ("de mainstream") in combinatie met specifieke aandacht voor leerlingen voor wie de hogere niveaus niet haalbaar zijn. Deze traditionele focus komt ook naar voren in de onderwijsvisies die zich doorgaans richten op talentontwikkeling en het beste uit elke leerling halen. Bij de uitwerking ligt de nadruk op leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Wat veelal ontbreekt is een beleidsinzet die gericht is op het structureel stimuleren, herkennen en selecteren van leerlingen die extra stappen willen en kunnen zetten.

Uiteraard sluiten brede talentontwikkeling en excellentie elkaar niet uit. Het aanbieden van excellentieprogramma's is als het ware het sluitstuk van het ontwikkelen van de talenten van alle leerlingen, door gerichte aandacht voor leerlingen die meer willen en kunnen. Beide zijn noodzakelijk.

4 Excellentieplannen in beeld

Het beoordelingskader

MBO in Bedrijf heeft de excellentieplannen beoordeeld volgens de minimumvereisten en beoordelingscriteria van de Regeling kwaliteitsafspraken mbo[2]. De minimumvereisten geven aan waar excellentieprogramma's tenminste aan moeten voldoen:

- de programma's zijn gericht op het verwerven van excellent vakmanschap en aanwijsbare verbreding en verdieping van de hiervoor benodigde kennis, inzicht en vaardigheden;
- de programma's stellen aanwijsbaar hogere eisen dan de reguliere. Dit kan gerealiseerd worden door extra programma's die daadwerkelijk een substantieel hoger niveau hebben voor de meest getalenteerde leerlingen (de onderwijstijd overstijgt in beginsel de verplichte minimumnormen);
- de meerwaarde voor werkgevers of het vervolgonderwijs wordt zichtbaar gemaakt door toevoeging van relevante informatie aan het diploma of de resultatenlijst.

De beoordelingscriteria voor de excellentieplannen zijn:

- ambitie en visie;
- uitvoerbaarheid en haalbaarheid;
- draagvlak en kennisdeling.

De basis gelegd

Uit de ingediende plannen blijkt dat de operationalisering van het excellentiebeleid – het formuleren van kenmerken van de excellente leerling, het ontwerpen van programma's die voldoen aan de geformuleerde kenmerken – over het algemeen nog in de kinderschoenen staat. Een groot aantal scholen is nog niet in staat om een uitgewerkt programma voor vier jaar op te stellen. Er is dan ook sprake van een ontwikkelproces. Wel wordt in de plannen de basis gelegd voor een toekomstig excellentiebeleid: het spel is op de wagen.
De meeste plannen beschrijven een aantal kaders die schoolbreed toegepast worden. Enkele scholen hebben lectoren ingeschakeld bij het denken over kenmerken van excellente leerlingen, het ontwerp van excellentieprogramma's of het onderzoek naar de effectiviteit van excellentieprogramma's. Bij een fors aantal scholen moet het denken over de kaders en de kenmerken van het excellentiebeleid de komende tijd verder concreet vorm en inhoud krijgen. Het gaat dan om zaken als:

[2] Staatscourant, 16 december 2014.

- de kenmerken van excellente leerlingen;
- criteria en procedures voor het selecteren van excellente leerlingen;
- criteria voor het inrichten van excellentieprogramma's;
- het vastleggen van de meerwaarde in een document bij het diploma of de resultatenlijst.

Bij de beoordeling van de plannen is bij een aantal scholen aangegeven dat deze aspecten nader moeten worden uitgewerkt in een op onderdelen herzien plan dat in oktober 2015 moet worden ingediend. Andere scholen kunnen in de jaarlijkse voortgangsrapportages de plannen voor het excellentiebeleid aanscherpen.

Succesvol excellentiebeleid vereist dat de mbo-school:
- duidelijk maakt welke leerlingen in aanmerking komen voor de excellentieprogramma's;
- criteria uitwerkt voor de selectie van leerlingen (sollicitatie, assessments of wedstrijden);
- eisen formuleert voor de inrichting van excellentieprogramma's;
- de te bereiken doelen vertaalt in concrete maatregelen, een planning en een budget.

Diversiteit

Binnen de plannen van de scholen is sprake van een grote mate van diversiteit.
- Van een centraal gestuurde aanpak tot een verzameling losse projecten. Zeker bij grote scholen kan dat, in het laatste geval, leiden tot het "ballenbak-effect", waarbij er niet altijd sprake is van heldere kaders en er weinig gestuurd wordt op de bijdrage van projecten aan de instellingsdoelen. In die gevallen moeten samenhang, afstemming en samenwerking specifiek georganiseerd worden.
- Van een aanpak waarbij de nadruk in het schooljaar 2015-2016 ligt op het maken van detailplannen en het uitvoeren van onderzoeken tot het uitvoeren van concrete programma's en het aanpassen van de aanpak op basis van de ervaringen die daarmee worden opgedaan.
- Verschillen in ambitie en focus: van gerichtheid op een beperkt aantal programma's tot een brede aanpak.
- Plannen die gekwantificeerde ambities bevatten in combinatie met een uitgewerkte planning en begroting, maar ook plannen waarbij eerst nog de uitwerking aan de orde is, die opgenomen wordt in het op te leveren addendum.
- In veel gevallen is verdere concretisering noodzakelijk. Dit wat betreft aspecten als de verzwaring van programma's, de manier van selecteren en het vastleggen van de resultaten.
- Verschillen in de planproducenten, het eigenaarschap en het draagvlak voor het plan: sommige plannen zijn geschreven door bestuurders of stafmedewerkers, andere zijn het resultaat van bijdragen vanuit teams of van een interactief proces met docenten, studenten en externe partijen.

Samenvattend: de mbo-scholen maken de slag naar een beleid, waarin zij naast de gerichtheid op brede talentontwikkeling de focus richten op excellente leerlingen, zodat zij ook voor

die belangrijke groep maatwerk kunnen bieden. De geboden mogelijkheid om in de periode tot oktober 2015 de plannen op basis van de door *MBO in Bedrijf* geformuleerde punten aan te vullen, te wijzigen of te verduidelijken biedt de betreffende scholen de gelegenheid hun plan te laten voldoen aan het beoordelingskader. En de jaarlijkse actualisatie geeft scholen de mogelijkheid om het excellentiebeleid op een steeds hoger niveau te brengen.

Draagvlak

Positief is dat veel mbo-scholen bij de ontwikkeling van de excellentieplannen nauw hebben samengewerkt met het bedrijfsleven. Ook de interne dialoog die in veel scholen heeft plaatsgevonden draagt bij aan draagvlak voor de uitvoering van de excellentieplannen.

Motieven en thema's

Scholen hanteren verschillende motieven om aandacht te besteden aan excellentie:
- uitdagende programma's voor excellente leerlingen (als vorm van maatwerk en recht doen aan individuele talenten);
- extra bagage meegeven voor de start op de arbeidsmarkt of in het hbo;
- vergroten van het wervend vermogen van het mbo;
- het creëren van een spin-off, die de kwaliteit van de reguliere opleidingen kan verhogen;
- profileren als een school die maatwerk levert.

De volgende thema's komen veel terug in de plannen:

Verdiepende beroepsgerichte programma's
- brede programma's die zich richten op cross-overs tussen opleidingen
- masterclasses van topvakmensen
- inzet van excellente leermeesters
- modulair onderwijs met extra keuzedelen
- talentenklassen voor excellente leerlingen
- programma's gericht op werken met de nieuwste technieken

Vakwedstrijden
- voorbereidende extra programma's
- schoolwedstrijden en deelname aan regionale, landelijke en internationale wedstrijden
- exposities verzorgd door winnaars van wedstrijden

Internationalisering
- intensiveren van netwerken in het buitenland
- taalprogramma's gekoppeld aan internationale stages
- voorbereiden op werken in het buitenland
- verzwaarde stages voor excellente leerlingen
- uitwisselingsprogramma's en internationale projecten

Verdiepende doorstroomprogramma's en Associate-degrees

- keuzedelen en Associate-degrees ontwikkelen samen met het hbo
- tweetalig onderwijs
- masterclasses
- programma's 21e eeuwse vaardigheden

Verzwaarde bpv-programma's bij toonaangevende bedrijven

- taalprogramma's gekoppeld aan internationale stages
- internationale stage gericht op nieuwe ontwikkelingen op gebied van techniek of technologie

Meester-gezel

De introductie van de meester-gezel route is een van de speerpunten in het excellentiebeleid. Bij deze route bieden de mbo-scholen extra programma's aan, die leerlingen voorbereiden op het behalen van de meestertitel na hun opleiding. Deze route kan zich ontwikkelen tot een volwaardig alternatief voor de (deeltijd) hbo-opleiding. Het aantal scholen met uitgewerkte plannen voor deze route is nog beperkt. Niet alleen omdat het om een nieuw fenomeen gaat, maar ook omdat (landelijke) afspraken met geïnteresseerde branches noodzakelijk zijn. De komende tijd zal *MBO in Bedrijf* samen met de directie MBO de ontwikkeling van deze routes extra stimuleren, eventueel in de vorm van pilots.

Vakwedstrijden

Ten aanzien van de vakwedstrijden valt op dat veel scholen niet aangeven op welke manier de wedstrijden een plek krijgen in het curriculum. Hierdoor zijn de spin-off effecten van de wedstrijden onduidelijk. Evenmin is duidelijk in hoeverre er sprake is van een daadwerkelijke verzwaring van het onderwijsprogramma en op welke wijze de deelname aan de wedstrijden gedocumenteerd wordt. Hier wreekt zich de collectieve aanpak die Skills Netherlands en de MBO Raad hebben ingezet. Veel scholen hebben het standaardcontract, gebaseerd op een vederlichte beleidstekst, met Skills getekend en doen dus mee met de wedstrijden, al dan niet als onderdeel van het excellentieprogramma. Reden voor ons om de scholen te adviseren vooral eigen keuzen te maken, die te motiveren en in het herziene plan alsnog de gemiste informatie op te nemen.

Internationalisering

Ook de inzet op internationalisering voegt pas wat toe als er aansluiting is met het opleidingsprogramma en de meerwaarde voor de student concreet wordt gedocumenteerd. Bovendien is bij de internationaliseringsonderdelen niet altijd sprake van specifieke programma's voor een selecte groep leerlingen.

Implementatieaanpak

Bij de implementatieaanpak van de excellentieplannen zijn de verschillen tussen de scholen

groot. Mede afhankelijk van de eigen besturingsfilosofie hanteren scholen verschillende scenario's:

- Eerst verdiepen, dan verbreden. Scholen starten met pilots bij opleidingen die al een (zekere) traditie hebben op het gebied van excellentie. Op basis van de uitkomsten van de pilots vindt verbreding plaats.
- Eerst verbreden, dan verdiepen. In zo'n breed excellentiebeleid worden criteria voor selectie van leerlingen en programma's voor de hele school vastgelegd en vervolgens toegepast bij de verschillende opleidingen.
- Een combinatie van verdiepen en verbreden op basis van reeds geformuleerde kaders en de ervaringen met bestaande of potentiële excellentieprogramma's.

Ten aanzien van de organisatie van de randvoorwaarden bij de uitvoering van de excellentieplannen zijn er ook grote verschillen. Het gaat hierbij om:

- de aansturing van het programma: via de lijn en de reguliere P&C-cyclus of via een programma;
- gerichte professionalisering van onderwijsgevenden die betrokken zijn bij de excellentieprogramma's;
- de participatie van stakeholders (bedrijven, vervolgonderwijs, oud-leerlingen) bij het ontwerp en de uitvoering van excellentieprogramma's;
- interne communicatie en kennisdeling.

Op basis van de gesprekken over de voortgang van de excellentieplannen zal *MBO in Bedrijf* de aandachtspunten en succesfactoren in kaart brengen en monitoren. Daarbij wordt in elk geval gekeken naar de gehanteerde veranderaanpak, de verhouding tussen centrale sturing en decentraal eigenaarschap, projectmanagement, monitoring, communicatie en kennisdeling.

5 De basis gelegd, de uitvoering begonnen

Zoals eerder gesteld: excellentiebeleid is voor de meeste scholen een nieuw fenomeen. De ingediende plannen zijn echte startplannen: de basis is gelegd, maar de realisatie moet nog plaatsvinden. De meeste scholen hebben waardering voor de keuze om ook de bovenkant te stimuleren. Opgave voor de komende jaren is het ontwikkelen van programma's die daadwerkelijk een verrijking van de opleiding vormen en die een aanwijsbare meerwaarde hebben voor de leerlingen.

Om het excellentiebeleid op het niveau van de individuele school tot een succes te maken, zijn in ieder geval de volgende punten van belang:

- Veel scholen werken hun plannen nog nader uit. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het formuleren van kenmerken en criteria voor excellentiebeleid, excellente leerlingen en excellentieprogramma's. In de brieven aan de individuele scholen heeft *MBO in Bedrijf* aangegeven welke aandachtspunten en randvoorwaarden moeten worden uitgewerkt.
- Bij alle scholen is blijvende aandacht voor de implementatie van de excellentieplannen geboden.
- Kennisdeling, binnen en tussen de scholen, is cruciaal om het denken over excellentie te versnellen en om de implementatie te verstevigen.
- Concretisering van de programma's op het punt van selectie, het beschrijven van de verzwaring en de verbindingen met het reguliere programma en het zichtbaar maken van de resultaten.
- De sturing van de programma's en de verhouding tussen centrale kaders en decentrale projecten.
- Selectie van deelnemers aan de programma's en toetsen of studenten het predicaat excellent hebben verdiend.
- Programma- en projectmanagement, monitoring en communicatie.
- Het in kaart brengen van de spin-off effecten voor het reguliere opleidingsprogramma en het productief maken ervan.

6 Aanbevelingen aan de scholen

Als resultaat van de beoordeling van de excellentieplannen heeft MBO in Bedrijf de ervaringen, bevindingen en aanbevelingen vastgelegd in een adviesbrief voor het College van Bestuur. Aanbevelingen die veelal terugkeren zijn:

- Vermeng het bestaande beleid dat gericht is op talentontwikkeling op alle niveaus *niet* met excellentiebeleid. Het betreft immers specifieke programma's voor een selecte groep leerlingen. Beschouw excellentiebeleid dan ook als een aanvulling op de reguliere programma's voor leerlingen die meer willen en kunnen.
- Maak duidelijk welke leerlingen in aanmerking komen voor deelname aan de excellentieprogramma's. Formuleer hiertoe een set kenmerken die duidelijk maken wat de school onder een excellente leerling verstaat.
- Ontwikkel procedures voor het selecteren van deelnemers aan de excellentieprogramma's. Denk aan: sollicitatie, assessments, wedstrijden en selectiecommissies.
- Ontwikkel criteria voor excellentieprogramma's. En beschrijf hoe de programmasturing en kwaliteitsbewaking plaatsvindt.
- Documenteer de programma's en de door de leerlingen behaalde resultaten in de vorm van schoolverklaringen, schoolcertificaten of andere documenten, zodat de leerlingen na hun opleiding kunnen aantonen dat ze de extra programmaonderdelen met succes hebben gevolgd.
- Breng focus aan in het excellentiebeleid en de daaruit voortvloeiende keuzen. Ontwerp en implementeer kansrijke pilots en zorg bij een succesvolle uitvoering voor een uitbreiding naar andere opleidingen.
- Draag zorg voor een professionele aansturing van de programma's. Besteed daarbij voldoende aandacht aan programma-, project- en implementatiemanagement.
- Zorg voor professionaliseringprogramma's voor de docenten die betrokken zijn bij de uitvoering van excellentieprogramma's, zowel wat betreft het herkennen en begeleiden van deelnemers, als op excellentie in hun vakgebied.

Meer in algemene zin geven we de volgende aanbevelingen:

- De invalshoeken en interpretaties van excellentie verschillen. Succesvol excellentiebeleid vereist de aanwezigheid van ter zake doende kenmerken en verdere verdieping. Organiseer periodiek gesprekken over excellentiebeleid met docenten, leerlingen en bedrijven.
- Excellente leerlingen hebben een eigen biotoop nodig om te kunnen gedijen en te presteren. Zoals de school netwerken bouwt ten behoeve van kwetsbare jongeren is het noodzakelijk dit te doen voor excellente leerlingen. Bouw een dergelijk netwerk in samenspraak met de doelgroep.

- Werk aan de totstandkoming van een duurzame excellentiecultuur. Een dergelijke cultuur vormt het fundament voor excellentiebeleid. Draag dan ook zorg voor een hoogwaardige organisatie- en communicatiestructuur, die zowel intern als extern gericht is. Een dergelijke aanpak helpt bij het creëren van een excellentiecultuur en stimuleert navolging. De externe communicatie laat zien wat de organisatie onderneemt. Dat versterkt het kwaliteitsimago en kan bedrijven stimuleren te participeren in projecten en programma's.
- Maak als College van Bestuur met enige regelmaat duidelijk welke betekenis excellentie voor de school heeft.
- Betrek externe stakeholders bij het opzetten en uitvoeren van excellentieprogramma's (waaronder leerbedrijven, het hbo en alumni).
- Besteed aandacht aan interne communicatie over de ervaringen en resultaten van de excellentieprogramma's.
- Werk mee aan kennisdeling, onder andere via de focusgroepen 'Excellentie en vakmanschap' van *MBO in Bedrijf*.
- Verwerk de adviezen van *MBO in Bedrijf* in de actualisatie van uw excellentieplannen.

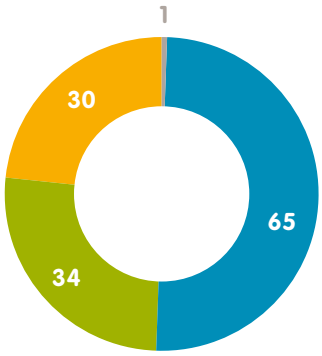
7 Aanbevelingen aan de minister

- Draag het excellentiebeleid uit op werkbezoeken en tijdens conferenties, manifestaties en congressen, mede in de context van hetgeen samenleving en economie vragen: excellent vakmanschap.
- Stimuleer en bevorder door uw contacten met het bedrijfsleven de belangstelling voor en hun daadwerkelijke inbreng bij het ontwerp en de realisatie van excellentieprogramma's. Laat ook de bedrijven de meerwaarde zien van succesvol excellentiebeleid binnen het mbo.
- De start is gemaakt met excellentiebeleid in het mbo. Niets meer, niets minder. Er is sprake van een proces dat de nodige tijd, aandacht en investeringen zal vragen. Bevorder in het kader van uw middellange termijnbeleid dat het huidige arrangement als onderdeel van de kwaliteitsafspraken met de individuele mbo-scholen ook in de volgende periode van vier jaar op de huidige leest geschoeid blijft.
- Formuleer randvoorwaarden voor het zichtbaar maken van de resultaten van excellentie-programma's voor de beroepspraktijk en het vervolgonderwijs, om een wildgroei aan schoolcertificaten te voorkomen.

Bijlage

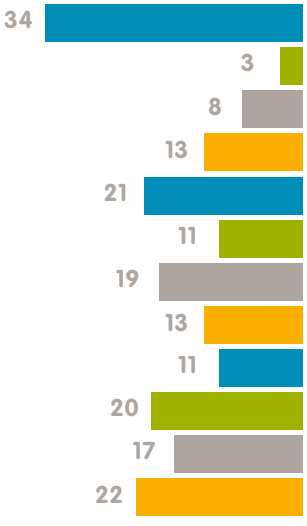
De excellentieplannen in cijfers

Ingediende plannen



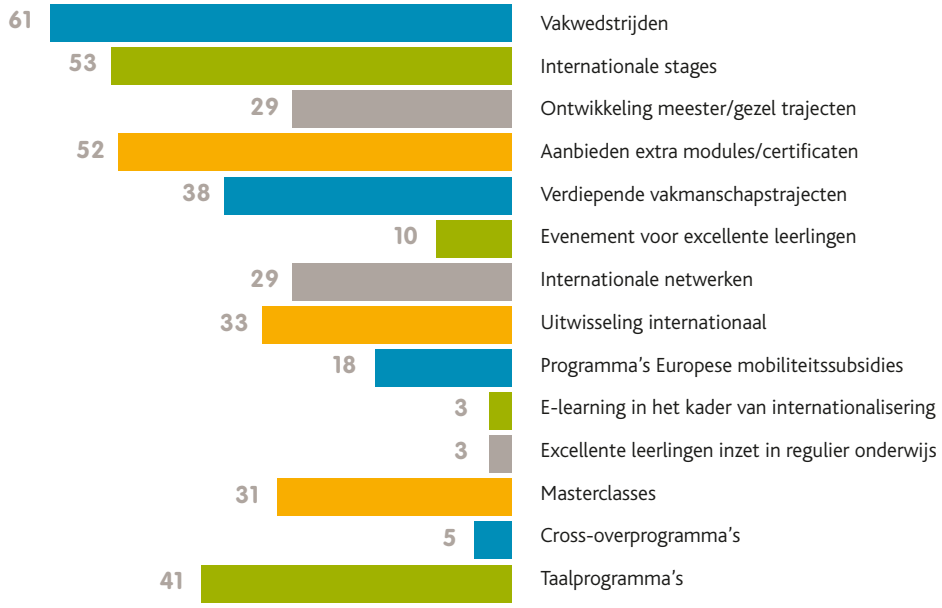
- Aantal excellentieplannen ingediend
- Aantal positief advies
- Aantal positief advies onder voorwaarden
- Aantal plannen ingetrokken

Branches

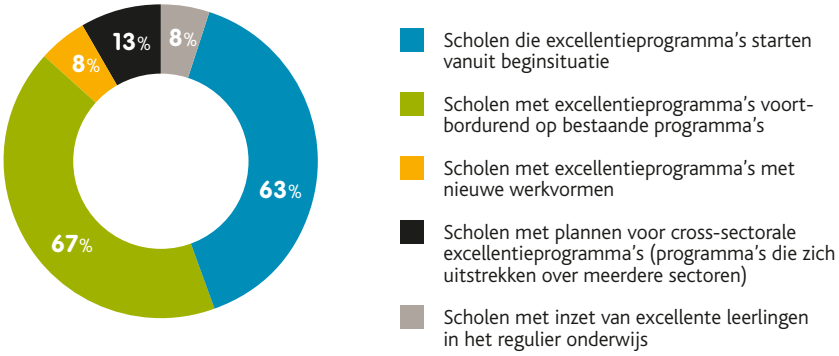


- Nader te bepalen
- Techniek (metaal)
- Techniek (rollend, varend, vliegend materieel)
- Proces, laboratorium, operationele technieken, elektrotechniek
- Technologie
- Bouw en infra
- Media, Cultuur, Mode
- Economie
- Handel
- Horeca en toerisme
- Zorg
- Maatschappelijke dienstverlening (welzijn, sport, vrede/veiligheid, onderwijs)

Thema's



Excellentieprogramma's



Colofon

Excellentie in het mbo - Startrapportage
is een uitgave van:

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

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede
Telefoon: (0318) 64 85 68

Gesprekken en tekstproductie: Bethe Alkemade, Luud Bochem, Hans Kamps, Suzanne van Kinderen, Ronald Ulrich, Susanne de Zwart
Tekstcommentaar: Hans van Nieuwkerk (programmamanager *MBO in Bedrijf*)
Verslaglegging: Gerda Mol Korving (projectsecretaris)
Eindredactie: Rutger Zwart
Vormgeving: Lauwers-C, Nijmegen

September 2015