

Onderzoeksrapport

De staat van leiderschap in het MBO

17 interviews met leiders – oktober 2019



Inhoud

- 3 [Inleiding](#) | **De leiderschapsparadox**
- 8 [Hoofdstuk 1](#) | **De leider in het MBO**
- 13 Monique Vogelzang: “Het MBO heeft veel stappen gezet.”
- 14 [Hoofdstuk 2](#) | **Samen optrekken met de stakeholders**
- 18 [Hoofdstuk 3](#) | **Kwaliteitszorg**
- 21 Hans Schutte: “Een goede school word je niet alleen.”
- 22 [Hoofdstuk 4](#) | **Leiderschapsontwikkeling**
- 27 Marja van Bijsterveldt: “De publieke sector vraagt om dienstbare leiders.”
- 28 [Hoofdstuk 5](#) | **Een leven lang leren**
- 32 [Hoofdstuk 6](#) | **Werkdruk**
- 35 Dirk Megens: “Ik vraag me af hoeveel ruimte mijn leidinggevende overhoudt.”
- 36 [Hoofdstuk 7](#) | **Het MBO over 5 jaar**
- 42 **Tot slot**
- 43 [Verantwoording](#)

De leiderschapsparadox

Het MBO staat voor stevig beroepsonderwijs met een maatschappelijke opdracht, waarin studenten op kwalitatief goede wijze worden voorbereid op de arbeidsmarkt of doorstroom naar het HBO. Dit vraagt om sterk, innovatief en ondernemend leiderschap. De Baak, expert op het gebied van leiderschapsontwikkeling, heeft de handschoen opgepakt om te onderzoeken hoe het staat met het leiderschap in deze sector.

Ons doel is om leiderschap in Nederland naar een hoger plan te tillen. Leiderschap dat nodig is om onze maatschappij te laten functioneren en te innoveren. Het MBO-veld is daarbij hét onderwijsveld in Nederland waar de grootste populatie van onze toekomstige werknemers worden ontwikkeld. Dit vraagt om daadkrachtig leiderschap van de leiders die nu binnen het MBO opereren. Leiderschap dat het hoofd biedt aan alle uitdagingen die op dit moment binnen het MBO-veld spelen en waarbij aandacht is voor eigen talenten en het blijvend ontwikkelen van docenten en studenten centraal staat.

Om vorm te geven aan dit leiderschap is het van belang om vanuit een gezamenlijk vertrekpunt aan de slag te gaan met persoonlijk leiderschap. Als trainings- en onderzoeksinstituut willen wij scherp maken waar leiderschapsvragen én oplossingen zijn in de samen-

leving en waar we vanuit een sterk en ambitieus leiderschap het MBO-veld nog meer kunnen verstevigen. Daarom heeft de Baak dit onderzoek uitgevoerd.

We zijn op zoek gegaan naar de 'Staat van het leiderschap in het MBO' en hebben 13 leiders van verschillende MBO-instellingen en 4 specialisten geïnterviewd. Dit onderzoek biedt handvatten om het leiderschap in het MBO verder te professionaliseren.

Paradox

Leiderschap in het MBO is onderwerp van een paradox. De aandacht voor leiderschap is klein vergeleken met de uitgebreidheid van de opgave. Bestuurders, directieleden en managers aan MBO-instellingen geven leiding aan omvangrijke organisaties met kritische 'klanten' – lees

studenten, hun ouders en het werkveld. Net als onderwijsinstellingen in andere sectoren draagt het MBO bij aan een maatschappelijke opleidingsinspanning die gepaard gaat met tal van door overheden vastgestelde kwaliteitseisen. Maar anders dan in andere sectoren heeft het MBO de opdracht om studenten behalve voor een vak of vervolgopleiding ook voor goed burgerschap op te leiden. Daarnaast kent het MBO niet minder dan vier sterk uiteenlopende opleidingsniveaus, van assistent-beroepsbeoefenaar zonder startkwalificatie tot gespecialiseerd vakman of -vrouw. En méér dan welke andere onderwijssector dan ook werkt het MBO samen met het beroepsveld, wat tot gevolg heeft dat zij ook mee moet bewegen met de snelle ontwikkelingen die zich daar voordoen.

Visie op leiderschap in het MBO

De aandacht die naar het leiderschap in het MBO uitgaat, staat met deze opgave in contrast. De standaardisatie van leiderschapsrollen die in andere sectoren heel gewoon is, ontbreekt grotendeels binnen het MBO. Per instelling tref je verschillende soorten managementlagen aan. Waar de ene instelling onderwijsdirecteuren en opleidingsmanagers heeft, kent een andere schooldirecteuren. Waarbij het functieprofiel van een schooldirecteur in de ene instelling er weer heel anders kan uitzien dan in een andere. Er is in mindere mate een brede, door de sector gedragen leiderschapsvisie. ‘Leidinggeven: je moet het gewoon doen, maar er niet te veel over praten’, zo lijkt de gedachte. In het MBO werken veel

doeners, mensen die hun schouders onder elke nieuwe uitdaging zetten en aan praktische oplossingen werken. En uitdagingen zijn er meer dan genoeg.

Grote betrokkenheid

Een van de meest opvallende bevindingen van het onderzoek is hoe sterk leiders in het MBO met hun werk begaan zijn. Zonder uitzondering troffen we tijdens de interviews gedreven bestuurders, directeuren en managers aan die zeer betrokken zijn bij hun teams, hun instelling en het MBO in het algemeen. Er is veel in het MBO om trots op te zijn, en de geïnterviewde leiders zijn dat ook. Tegelijk maakt hun betrokkenheid dat ze kritisch kijken naar hun eigen werk en naar dat van anderen in de sector. Er bestaat altijd ruimte voor verbetering. Waar die ruimte voor verbetering te vinden is, komt uit het onderzoek naar voren. Het blijkt dat de uitdagingen waarmee leiders in het MBO worden geconfronteerd, de komende jaren waarschijnlijk alleen nog maar ingewikkelder worden.

De sector heeft de afgelopen jaren laten zien over buitengewoon veel daadkracht, flexibiliteit en vindingrijkheid te beschikken. Dit wordt ondersteund door de enorme passie waarmee betrokkenen hun werk uitvoeren. We hopen dat dit onderzoek aanleiding is om met elkaar in gesprek te gaan over hoe leiders nog beter gefaciliteerd kunnen worden om hun complexe rol nog beter te kunnen uitvoeren.

De Baak draagt graag bij het waarmaken van de uitdagende ambities die op het pad van leiders in het MBO liggen. Samen leren, samen ontwikkelen en samen taken uitvoeren die van belang zijn, passend bij de visie en ambities van een ieder en van een groter collectief.

Dank

Met dit onderzoek hopen we nadere dialoog over leiderschap in het MBO te ondersteunen. Namens de Baak bedanken we de MBO-instellingen waar we te gast waren om hun vertegenwoordigers te interviewen. We bedanken ook het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, de Inspectie van het Onderwijs en de gemeente Delft voor de gelegenheid om respectievelijk een topambtenaar, inspecteur-generaal en voormalige onderwijsminister te spreken. Tevens bedanken we de Onderwijsraad voor haar advies.

drs. Hannelies Boelhouwer

drs. Eskil Elfferich

*Adviseurs voor maatwerktrajecten in het onderwijs
op het gebied van leiderschapsontwikkeling*

de Baak

HET BLIJKT DAT DE UITDAGINGEN
WAARMEE LEIDERS IN HET MBO WORDEN
GECONFRONTEERD, DE KOMENDE JAREN
WAARSCHIJNLIJK ALLEEN NOG MAAR
INGEWIKKELDER WORDEN.

De geïnterviewden:



Elvire Biegel

Directievoorzitter ROC van Amsterdam



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Marja van Bijsterveldt

Burgemeester van Delft, oud-minister Onderwijs, Cultuur & Wetenschap



Bernard Fransen

Bestuursvoorzitter ad interim Regio College



Jan van Grunsven

Onderwijsdirecteur Event Academie, Academie voor Horeca & Toerisme
en Team Marketing & Communicatie MBO Utrecht



Hans de Jong

Regiodirecteur Meierijstad/Uden en afdeling bedrijfsopleidingen
ROC de Leijgraaf



Guus Klapper

Directeur School voor Technologie en Engineering ROC Mondriaan



Joline Luitjens

Directeur HRM en Organisatie Aventus



Dirk Megens

Docent economische vakken en rekenen ROC Nijmegen
en Leraar van het Jaar 2019 in de categorie MBO



Lammert Postma
Opleidingsmanager techniek Alfa-college



Inspectie van het Onderwijs
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Hans Schutte
Directeur-generaal Dienst Uitvoering Onderwijs ministerie van Onderwijs,
Cultuur en Wetenschap



Peter Thuis,
Bestuursvoorzitter Gilde Opleidingen



Patrick Tummers,
Lid college van bestuur Gilde Opleidingen



Fokke Veenstra
Directeur MBO College voor Commercie & Ondernemen ROC van Twente



Marco Verschure
Manager Curio Academie ROC West-Brabant



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Monique Vogelzang
Inspecteur-generaal Inspectie van het Onderwijs



Anja Wassing
Opleidingsmanager ad interim bij bouw en design ROC Ter AA (tot mei 2019)



Albert Zeggelaar
Directeur zorg, welzijn, sport en uiterlijke verzorging ROC Nijmegen

De leider in het MBO



Wie zijn ze, de mensen die leiding geven aan MBO-instellingen?

Wat doen ze en waar lopen ze tegenaan? Wat is hun achtergrond?

Leiders in het MBO gaan met plezier naar hun werk, zo blijkt.

Ze geven hun werk gemiddeld een 8,6.

Het gaat goed met het middelbaar beroepsonderwijs (MBO). De jongste editie van de Staat van het Onderwijs, de jaarlijkse evaluatie van de Inspectie van het Onderwijs, bevestigt dat. Het MBO presteert goed, met een verbeterend diplomarendement en een toenemende uitstroom van studenten met een diploma dat past bij het niveau van hun vooropleiding. De arbeidsmarktkansen voor gediplomeerden zijn meestal goed, wat overigens geen wonder mag heten gezien de grote vraag naar goed geschoold personeel in veel sectoren. “Een tijdje geleden was het MBO nog een zorgenkindje, er was altijd gedoe”, zei minister Ingrid van Engelshoven van Onderwijs bij de presentatie van ‘de Staat’. “Inmiddels heeft de sector zich herpakt. We zien hele goede dingen, waar ik echt blij van word.”

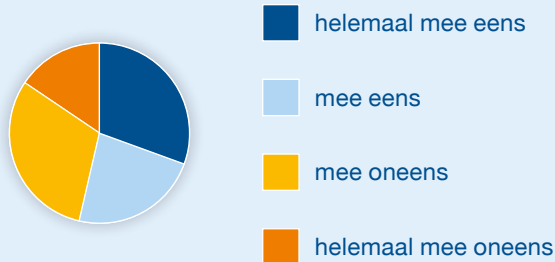
Imago wordt beter

Het onderzoek onder de leidinggevenden in de sector bevestigt dat beeld. De beeldvorming rond het MBO verbetert, zoals uit de gesprekken blijkt. Lange tijd leek

de buitenwereld eigenlijk alleen maar oog te hebben voor wat er niet goed ging in het MBO. Die tijd is voorbij, volgens bijna de helft van de deelnemers aan het onderzoek. Met de stelling ‘Aan positief nieuws over MBO-instellingen wordt door de buitenwereld te weinig aandacht besteed’ zijn zes van de dertien deelnemers het oneens. “Ik zie en hoor veel goed nieuws”, zegt Albert Zeggelaar, directeur zorg, welzijn, sport en uiterlijke verzorging bij het ROC Nijmegen. Zeggelaar: “Veel studenten doen het goed. Het MBO staat er steeds beter op.” “De laatste jaren is er veel meer positieve aandacht voor de sector”, zegt Jan van Grunsven, onderwijsdirecteur Event Academie, Academie voor Horeca & Toerisme en Team Marketing & Communicatie bij MBO Utrecht. Toch is de beeldvorming volgens verschillende deelnemers aan het onderzoek nog te negatief. “Het MBO als ‘laag’ onderwijs waar allemaal moeilijke leerlingen rondlopen”, zegt Anja Wassing, opleidingsmanager a.i. bij ROC Ter AA in Helmond, “dat beeld zit nog bij veel mensen in het hoofd.” “Het MBO wordt nog te vaak als verdomhoekje van de maatschappij gezien”, zegt Guus Klapper,

directeur School voor Technologie en Engineering van het ROC Mondriaan in Den Haag. “Ik kan me daar soms druk over maken want het beeld heeft gevolgen. Bijvoorbeeld dat studenten harder moeten werken om dezelfde kansen te krijgen en docenten soms minder snel bij het MBO solliciteren.”

AAN POSITIEF NIEUWS OVER MBO-INSTELLINGEN WORDT DOOR DE BUITENWERELD TE WEINIG AANDACHT BESTEED



Geen jobhoppers

Wie zijn ze, de mensen die leiding geven aan het MBO? Voldoen de leiders die we voor dit onderzoek spraken aan een bepaald profiel? De MBO-leider is in elk geval geen jobhopper. De meesten zitten al decennialang in het onderwijs, en vaak bij dezelfde instelling waar ze nu werken. Van de 13 leiders zijn er 11 als docent begonnen.

“In deze functie is onderwijservaring niet per se nodig”, zegt Lammert Postma, opleidingsmanager techniek bij Alfa-college in Groningen. “Maar het helpt enorm als je voor de klas hebt gestaan. Je kunt je beter in je medewerkers invoelen.” Opvallend is dat vrijwel alle deelnemers aan het onderzoek tijdens hun loopbaan stevige opleidingen naast hun werk hebben gedaan, bijvoorbeeld een HBO- of WO-studie of een MBA-opleiding. Een enkeling studeert nog steeds.

Sterke verplattung

De MBO-instelling is de afgelopen jaren voorwerp geweest van een ingrijpende verplattung. Met slechts enkele uitzonderingen kent een typische instelling niet meer dan drie of vier bestuurlijke lagen. In de eerste plaats is er het college van bestuur, dat in de regel uit 1 tot 3 leden bestaat. Soms is er een volgende laag bestaand uit een klein groepje (van 5 á 10) directieleden. In verschillende instellingen ontbreekt deze laag. Daarna volgt een groep middenmanagers die direct aan de teams leiding geven. De leiders van deze laag hebben functietitels zoals schooldirecteur, opleidingsmanager, teammanager of afdelingsmanager. Tenslotte komt de ‘werkvloer’: teams van docenten en ondersteunend personeel, die in de regel een autonoom karakter hebben. Vaak heeft één van de teamleden enkele coördinerende taken naast zijn of haar reguliere werk.

“ER ZIJN WEINIG ANDERE BEROEPEN WAARIN JE ZÓ HET VERSCHIL KUNT MAKEN.”

Peter Thuis, Bestuursvoorzitter | Gilde Opleidingen

Groot aantal medewerkers

Niet zelden hebben de middenmanagers verschillende teams onder hun hoede. Dat heeft als gevolg dat het aantal collega's waar ze direct leiding aan geven, flink kan oplopen. Een leider die 40 of 50 medewerkers heeft, is geen uitzondering. Méér komt ook voor. Jan van Grunsven van MBO Utrecht valt als onderwijsdirecteur direct onder het college van bestuur en geeft leiding aan drie teams met in totaal 70 medewerkers.

Werkplezier ondanks hoge eisen

Leiders in het MBO worden geconfronteerd met ontwikkelingen zoals kwaliteitszorg, regionalisering en personeelstekorten. De meerderheid van de deelnemers vindt dat de eisen die aan het leiderschap worden gesteld, steeds hoger worden. Toch is opvallend dat die eisen (en het soms grote aantal werknemers dat men onder zijn hoede

heeft) niet ten koste van het werkplezier gaan. Desgevraagd geven de MBO-leiders hun werk een 8,6 als gemiddeld rapportcijfer. “Het werk biedt een afwisselende combinatie van complexiteit en uitdaging die me zeer aantrekt”, zegt Hans de Jong, regiodirecteur Meierijstad/Uden en afdeling bedrijfsopleidingen bij ROC de Leijgraaf in Veghel. “Ik geloof dat er geen mooier vak is”, zegt Peter Thuis, bestuursvoorzitter van Gilde Opleidingen in Limburg, “dan andere mensen helpen in hun persoonlijke professionele ontwikkeling. Samen met de betrokken docenten ben je er getuige van dat studenten en deelnemers tot bijzondere prestaties komen. Er zijn weinig andere beroepen waarin je zó het verschil kunt maken.”

ONTWIKKELINGEN ZOALS KWALITEITSZORG, REGIONALISERING EN PERSONEELSTEKORT STELLEN STEEDS HOGERE EISEN AAN HET LEIDERSCHAP BINNEN MBO-INSTELLINGEN

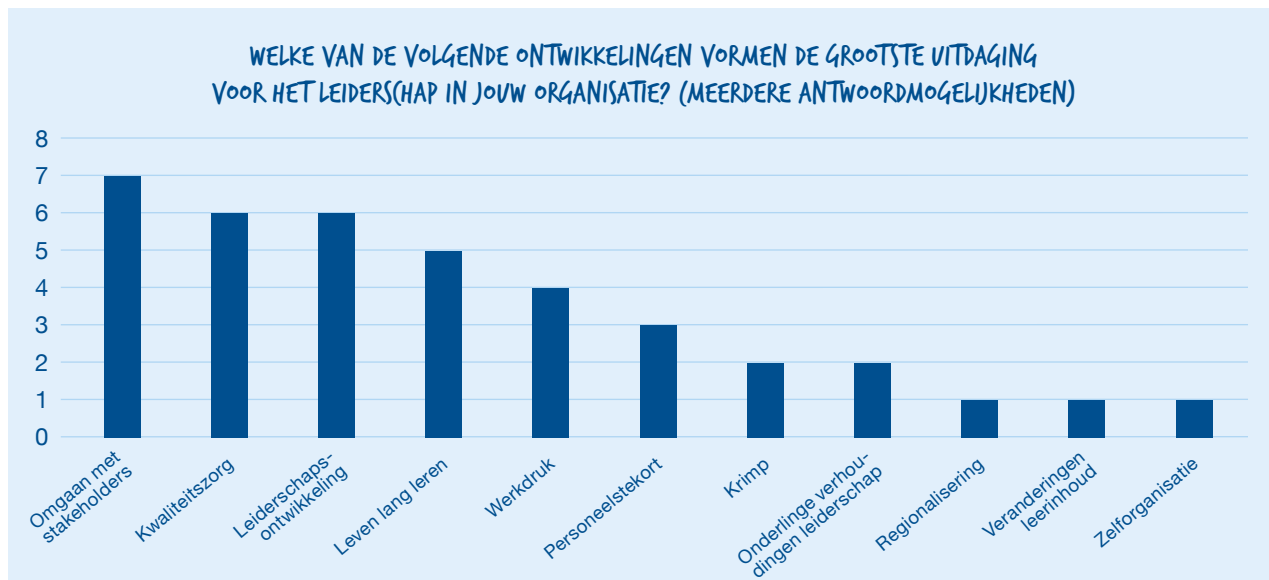


Minder leuke kanten

Toch zijn er ook minder leuke kanten aan het werk. De grote hoeveelheid verantwoording die aan externe instanties zoals de Inspectie moet worden afgelegd, wordt het vaakst genoemd. Andere aspecten die volgens sommige deelnemers aan het werkplezier afdoen zijn de stroperigheid van externe instanties zoals overheden, die een tijdige verandering soms in de weg staan, politieke 'spelletjes' die soms moeten worden gespeeld en het betrokken raken bij conflicten in de organisatie die gaan over vertrouwenskwesaties die je persoonlijk raken.

Stakeholdermanagement de grootste uitdagingen

Wat zijn de grootste uitdagingen waarmee de MBO-leiders worden geconfronteerd? De belangen van de uiteenlopende stakeholders van een MBO-instelling met elkaar in balans brengen, wordt door de onderzoeksdeelnemers als grootste uitdaging ervaren. Daarna worden ex aequo kwaliteitszorg en leiderschapsontwikkeling het vaakst als lastige dossiers genoemd, gevolgd door leven lang leren en de werkdruk. De top 5-uitdagingen worden in de volgende hoofdstukken achtereenvolgens besproken.



Monique Vogelzang: "HET MBO HEEFT VEEL STAPPEN GEZET."

Monique Vogelzang, Inspecteur-generaal van Inspectie van Onderwijs, ziet veel goed gaan in het MBO. Wat nog te vaak ontbreekt is dat verbeteringen ook op de langere termijn worden geborgd.

"Het MBO heeft de afgelopen jaren veel stappen gezet. Er is door de jaren heen dan ook voldoende casuïstiek geweest om van te leren. De sector is meer in de spiegel gaan kijken en elkaar scherper gaan houden. Vanuit de inspectie zien we onder de bestuurders en interne toezichthouders een kwaliteitsverbetering en meer diversiteit.

Met de drievoudige kwalificatie van opleiden voor een vak, een vervolgopleiding en goed burgerschap heeft het MBO de breedste opdracht van alle onderwijssectoren. Wat betreft de studentenpopulatie en opleidingen is er een enorme diversiteit. De nauwe samenwerking met het bedrijfsleven maakt het werk conjunctuurgevoelig. De aandacht kan daarmee versnipperd raken. Vanuit de inspectie zeggen we: bewaak je focus op de belangrijkste zaken en zorg dat die kloppen. In de laag van de

opleidingsdirecteuren en teammanagers is het belangrijk om kwaliteit te hebben. Als je daar geen kwaliteit hebt, krijg je de PDCA-cyclus nooit rond. Wat wij zien in het onderzoek dat we zelf doen, is dat goede bestuurders goede managers aannemen, die goede docenten aanstellen. Waarmee je goed onderwijs krijgt. De hele keten moet kloppen.

De korte termijn is een valkuil voor het MBO. Er wordt veel op taken en activiteiten in plaats van processen gestuurd. Wat je ziet is dat wat samen wordt vastgepakt en aandacht krijgt, goed gaat. Maar dat vervolgens goed houden soms een uitdaging is. Het komt een beetje uit de aard van het onderwijs voort: je richt je op de individuele studenten die je op dat moment in de klas hebt. Daar zoek je de beste oplossing voor. Maar voor de instelling als geheel is het misschien niet de beste oplossing. Op dat moment heb je goede leiders en managers nodig. We doen soms alsof managers 'in de weg lopend volk' zijn. Maar zij moeten keuzes maken waar de docenten, die zich met hart en ziel voor hun studenten inzetten, vaak niet aan toekomen."

Samen optrekken met de stakeholders



MBO-instellingen werken nauw samen met het beroepsveld in de sectoren die bij hun opleidingen aansluiten. Tegelijk hebben ze te maken met andere stakeholders zoals overheden en andere scholen. De verschillende belangen van de betrokkenen liggen lang niet altijd in elkaars verlengde. Hoe vind je je weg?

De banden met het beroepsveld rond de MBO-instellingen zijn hechter dan ooit. Bij de ontwikkeling van het onderwijs wordt vaak samengewerkt met bedrijven en instellingen, vaak in de regio maar soms ook verder weg, afhankelijk van het opleidingsspecialisme. Steeds vaker wordt het onderwijs verzorgd door hybride docenten, die het docentschap combineren met een parttime baan of zelfstandig ondernemerschap. Het onderwijs wordt bovendien soms op locatie in bijvoorbeeld het installatie- of horecabedrijf of ziekenhuis gegeven. Bijna alle deelnemers zijn het oneens met de stelling dat praktische bezwaren zoals tijdgebrek de nauwe samenwerking met het werkveld in de weg staan.

WE ZOULDEN GRAAG MEER WILLEN SAMENWERKEN MET HET BEDRIJFSLEVEN IN ONZE REGIO, MAAR DOOR TIJDGEBREK KOMT HET ER EENVOUDIG NIET VAN



Onderwijskwaliteit bewaken

Met de hechte samenwerking dient het MBO niet alleen de (soms) naar werknemers snakkende bedrijfs- en overheidssectoren, maar ook vaak de studenten die in contact komen met de nieuwste ontwikkelingen in hun vakgebied. Toch zitten er ook veel haken en ogen aan het samenwerkingsmodel. “De grootste uitdaging is het bewaken van de kwaliteit van het onderwijs”, zegt Marco Verschure, manager ROC Academie van ROC West-Brabant in Etten-Leur. “De personeelstekorten in veel sectoren zijn hoog. In de zorg zijn er instellingen die niet zo’n boodschap aan onderwijsnormen hebben (om het een beetje kort door de bocht te zeggen). Zo lang er maar gecertificeerde vakmensen uit komen die meteen aan de slag kunnen, vinden deze bedrijven en instellingen het prima als de opleidingen worden ingekort.”

**“KORTETERMIJN- EN LANGETERMIJN-
DOELEN, KWALITATIEVE EN
KWANTITATIEVE AFWEGINGEN,
ALLES LOOPT DOOR ELKAAR.”**

Albert Zeggelaar, Directeur zorg, welzijn, sport
en uiterlijke verzorging | ROC Nijmegen

Docenten tot vernieuwing gestimuleerd

Met verschillende stakeholders samenwerken raakt de kern van het leiderschap in het MBO. De docenten die soms al jarenlang gewend zijn om in bepaalde vakken op een bepaalde manier les te geven, worden door de contacten met het werkveld tot vernieuwing gestimuleerd. Daar moeten ze in mee kunnen én willen. “De samenwerking vraagt hele andere dingen van de onderwijsorganisatie dan voorheen”, zegt Marco Verschure. “Leiders moeten in beeld hebben welke competenties hun mensen nu en in de toekomst nodig hebben om in een hybride leeromgeving aan de slag te kunnen. Als bepaalde vaardigheden ontbreken, moeten ze nadenken over de vraag hoe ze kunnen worden aangevuld.”

Lerend zijn vóór antwoorden geven

Het lukt eenvoudig niet altijd om de uiteenlopende belangen van de verschillende stakeholders steeds bij elkaar te brengen. Voor de studenten speelt de wens van een waardevol diploma én eigentijds onderwijs. Voor het werkveld van goed geschoolde vakmensen, die wel zo snel mogelijk beschikbaar zijn. Voor de samenleving van breed vormend onderwijs, met onderling vergelijkbare diploma’s, en een zo groot mogelijk aanbod op de arbeidsmarkt. Albert Zeggelaar van ROC Nijmegen: “Kortetermijn- en langetermijndoelen, kwalitatieve en kwantitatieve afwegingen, alles loopt door elkaar.

De keuze die we vaak moeten maken is wie we teleur moeten stellen en wie niet." Accepteren dat er soms simpelweg geen ideale oplossingen bestaan, kan bevrijdend werken, zegt Zeggelaar. "We hebben ons gerealiseerd dat we alle vragen die ons worden gesteld niet allemaal kunnen beantwoorden, maar dat effectief leren wel een interessant antwoord is. Als je steeds naar een optimale oplossing zoekt en tegelijk veel reflecteert, kom je verder." Regelmatig met de verschillende stakeholders om tafel zitten en de dilemma's open bespreken, stimuleert dat leerproces.

Ondernemerschap

Inspelen op de dynamiek in het werkveld rond de instelling vraagt ondernemerschap. De dynamiek geeft ook veel energie aan de instelling 'terug'. "Ik word elke dag enthousiast van de manier waarop aan het MBO wordt lesgegeven", zegt Elvire Biegel, directievoorzitter bij ROC van Amsterdam. Zeven jaar geleden stapte Biegel vanuit een directiefunctie in het HBO naar het MBO over. "Toen ik in het HBO met het MBO samenwerkte was ik jaloers op het ondernemerschap in die sector. Zodra je een MBO-instelling binnenloopt, zie je de praktijk van het werkveld om je heen, met bijvoorbeeld eigen restaurants en werkplaatsen. Andere sectoren hebben vaak een meer theoretische benadering. Doordat je zo dicht bij de praktijk staat, komen veel vernieuwende ideeën de instelling binnen."

"DOORDAT JE ZO DICHT BIJ DE PRAKTIJK
STAAT, KOMEN VEEL VERNIEUWENDE
IDEEËN DE INSTELLING BINNEN."

Elvire Biegel, Directievoorzitter | ROC van Amsterdam

Kwaliteitszorg



Kwaliteitsverbetering is voor veel MBO-leiders een van de lastigste vraagstukken die ze hebben. De Inspectie zit er bovenop en is vaak kritisch. Maar het is ook gewoon uitdagend om de processen in MBO-instellingen zo te begeleiden dat er van voortdurende verbetering sprake is.

Als de Inspectie bij monde van de Staat van het Onderwijs 2019 als het om het MBO gaat nog ergens ontevreden over is, is het over de kwaliteitszorg. Bij 5 van de 16 voor het rapport onderzochte instellingen was dat onvoldoende geregeld, vond de Inspectie. Met name het 'werkend stelsel van kwaliteitszorg', het monitorings-systeem om kwaliteitsaspecten te bewaken, schiet tekort. Daarmee is het onvoldoende mogelijk om goede analyses te maken die tot verbetermaatregelen voor de onderwijsteams leiden.

Voortdurende onderwijsverbetering

Kwaliteitszorg is in veel MBO-instellingen nog *work in progress*. Geen van de deelnemers aan het onderzoek weerspreekt het belang ervan. Door het monitoren van de kwaliteit van het onderwijs en met het inrichten van een kwaliteitscultuur in de instelling kan aan de voortdurende onderwijsverbetering worden gewerkt. "Kwaliteits-

zorg veronderstelt een professionele onderzoeksmatige nieuwsgierigheid naar het effect van je eigen handelen", vat Albert Zeggelaar van ROC Nijmegen het samen. "Door dit goed te volgen kun je verbeteringen uitproberen, evalueren en als ze zich bewezen hebben naar de rest van de organisatie opschalen." De praktijk van de kwaliteitszorg is echter weerbarstig. De kwalitatieve gegevens die de Inspectie graag in rapportages zou willen terugzien, zoals de kwaliteit van de studentbegeleiding, van de beroepspraktijkvorming en van de docenten, vragen op hun beurt om operationalisering en het toepassen van meetinstrumenten. Met als gevolg dat de teams en managers nog meer aan het bijhouden en registreren zijn. "Wij hebben een goed functionerend monitoringsysteem", zegt Bernard Fransen, bestuursvoorzitter ad interim van Regio College in Zaandam. "Maar wat je écht zou willen weten is met welke kwalificaties de studenten binnenkomen, wat ze aan het eind van de studie hebben geleerd en hoe snel ze een baan

vinden. Eigenlijk kun je dan pas zinvolle uitspraken over de toegevoegde waarde van je opleiding doen.” Die toegevoegde waarde meten zou een enorme opgave zijn. Fransen: “Maar met wat we nu allemaal meten, weten we eigenlijk nauwelijks de helft.”

Lastig aan te sturen

Afgezien van wat de Inspectie mag vinden, zijn de onderzoeksdeelnemers sterk met de verbetering van hun organisatie en haar processen begaan. Verbetering is echter lastig aan te sturen. Het primaire proces in het onderwijs vindt achter de gesloten deuren van het klaslokaal plaats en is moeilijk te beïnvloeden. Op kwaliteitsaspecten sturen verhoudt zich bovendien lastig tot de autonomie die je de professionals en de teams wilt geven. “Wat je graag wilt bereiken”, zegt Elvire Biegel van ROC van Amsterdam, “is dat de professionals in je organisatie vanuit kwaliteit

**“IN DE TEAMS IS NAUWELIJKS REFLECTIE-
MOGELIJKHEID. DE AANDACHT GAAT
UIT NAAR HET WERK EN NAAR
ALLE VERANDERINGEN.”**

Anja Wassing, Opleidingsmanager a.i.
bij bouw en design | ROC Ter AA

handelen. Dat gaat ook over je aan deadlines houden, je correspondentie goed verzorgen etc. We besteden er veel tijd aan om dat beter te krijgen. Maar bij veel docenten is deze aandacht voor detail slecht ontwikkeld. Het is een stevige uitdaging om dat dan te veranderen.” “De kwaliteitsverbetering moet vaak in de teams haar beslag krijgen”, zegt Anja Wassing van ROC Ter AA, “maar de teamsamenstelling wijzigt soms snel. De afspraken die je onderling maakt, moet je dan telkens opnieuw maken. In de teams is bovendien nauwelijks reflectiemogelijkheid. De aandacht gaat uit naar het werk en naar alle veranderingen – nu bijvoorbeeld weer keuzedelen en de nieuwe kwalificatiedossiers – die op het team afkomen.”

Klantgerichtheid niet standaard aanwezig

“Kwaliteitszorg houdt in dat je van de klant, dus meestal de studenten, uitgaat,” zegt Hans de Jong van ROC de Leijgraaf. “Dat soort klantgerichtheid is in veel onderwijsmensen niet standaard aanwezig. Daar moet je als leiding dus veel energie in investeren.” De Jong heeft de kwaliteitszorg binnen de organisatie zelf in zijn takenpakket opgenomen. “Het voorbeeld dat je neerzet is van groot belang. Je moet benoemen wat goed gaat maar ook mensen erop aanspreken als dat niet zo is. Als ik aangeef dat we de plan-do-check-act-cyclus gebruiken, moet ik hem zelf ook toepassen en dat laten zien.” Prestatiecijfers en andere indicatoren zijn nuttig, zegt De Jong, maar met mate. Anders raakt de organisatie overvoerd. “Jouw taak als leider is om daarin voor evenwicht te zorgen.”

Hans Schutte:

"EEN GOEDE SCHOOL WORD JE NIET ALLEEN."

Als voormalig voorzitter van het college van bestuur van het ROC van Twente en het ROC Nijmegen is Hans Schutte, directeur-generaal DUO bij het ministerie van OCW, nog steeds met het MBO begaan. Instellingen kunnen meer van elkaar leren, zegt hij.

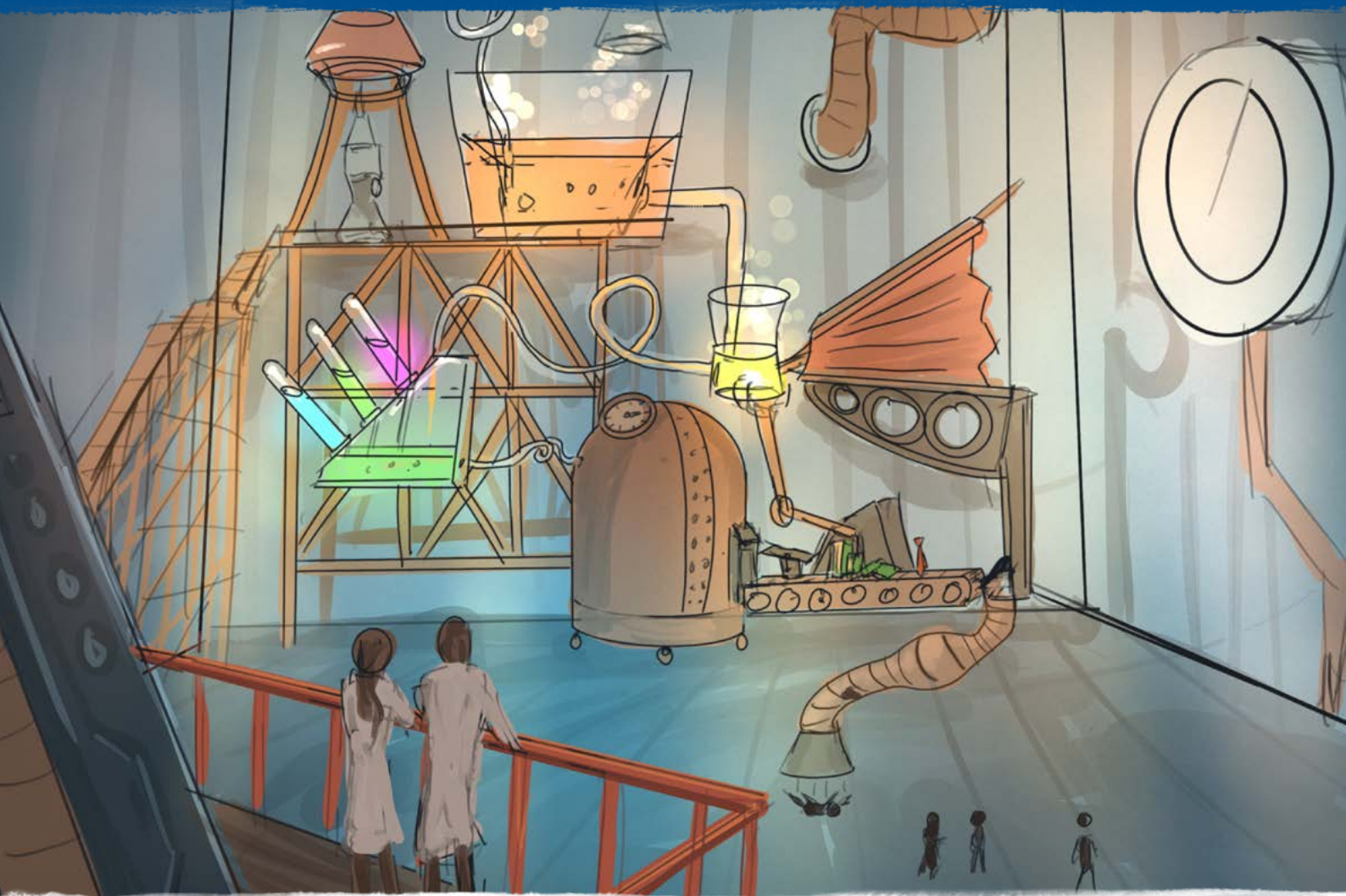
"Ik ben trots op het MBO. We hebben een prachtig systeem, dat goed meeveert met de economische staat. Er worden uitstekende vakmensen opgeleid. Dat hoor ik ook van het bedrijfsleven terug.

Zoals de Inspectie ook heeft aangegeven zou het MBO zich verder kunnen verbeteren door de beste talenten uit hun opleidingen meer uit te dagen. Daarnaast kan de kwaliteitszorg soms beter. De Inspectie kijkt vooral naar de data en hoe het systeem is georganiseerd. Als instelling moet je dus vooral zorgen dat je dat op orde hebt.

De eisen die tegenwoordig aan leiders worden gesteld zijn hoog. Je moet de strategische lijnen uitzetten, boegbeeld zijn en dicht bij je docenten staan. Daarnaast raak je bij allerlei incidenten die zich voordoen betrokken. Het werk is enorm transparant geworden en iedereen kijkt over je schouder mee. Meer dan ooit wordt het werk bovendien in teams en samen met externe partners gedaan, daar moet je mee overweg kunnen. Een goede school word je niet meer alleen.

Ik denk dat we ons nog kunnen verbeteren als we meer van elkaar leren. Sommige scholen doen het onder moeilijke omstandigheden goed, andere minder goed. Welke oplossingen hebben ze bedacht? We hebben inmiddels zo veel data over de opleidingen, daar zouden we meer mee kunnen doen. In plaats van het stelsel te veranderen of meer geld uit te geven denk ik dat er veel winst te behalen is door wat vaker bij elkaar te gaan zitten en ervaringen uit te wisselen. Daar ben ik een groot voorstander van."

Leiderschapsontwikkeling

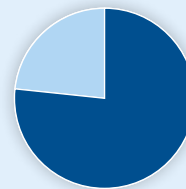


Het belang van leiderschapsontwikkeling voor het MBO hangt samen met de complexe uitdaging die het leiden van een onderwijsinstelling is; een complexiteit die in de toekomst alleen nog maar toe lijkt te zullen nemen. Tot de vaardigheden die leiders nodig hebben behoren filteren, analyseren, de dialoog voeren en in staat zijn jezelf kwetsbaar op te stellen.

Dat de bestuurlijke uitdaging voor het MBO ingewikkeld is, erkent ook de Inspectie. Het “dynamisch veld maakt besturen complex”, zoals de Staat van het Onderwijs 2019 stelt. De instellingen hebben onder meer te maken met flexibilisering, krimp van studentenaantallen, veranderende eisen die werkgevers aan afgestudeerden stellen en wijzigende wet- en regelgeving. Bovenal moeten leiders goed kunnen samenwerken, aldus de Staat, en niet alleen met de collega’s binnen de eigen organisatie: “De huidige bestuurder moet een brede blik hebben en zich naar buiten richten om samen te kunnen werken met de stakeholders in de regio. Daarbij hoort ook de samenwerking met de gehele onderwijsketen, zowel met het toeleverend als het vervolgonderwijs.” De mening van de Inspectie wordt gedeeld door de deelnemers aan het onderzoek. Unaniem zijn ze het met de stelling eens dat het vermogen om met mensen binnen en buiten de eigen organisatie samen te werken,

steeds belangrijker wordt. “Het was altijd al belangrijk”, zegt Marco Verschure van ROC West-Brabant, “maar als je het nu niet kunt, overleef je niet in je werk.”

HET VERMOGEN OM SAMEN TE WERKEN,
MET MENSEN BINNEN EN BUITEN DE EIGEN
ORGANISATIE, WORDT STEEDS BELANGRIJKER
VOOR LEIDERS IN MBO-INSTELLINGEN



■ helemaal mee eens

■ mee eens

Verandering leiden

Door zijn sterke relatie met de arbeidsmarkt en andere belanghebbenden wijkt leiderschap in het beroepsonderwijs af van dat in andere onderwijssectoren. Zo brengt het hoge innovatieniveau in veel bedrijfstakken met zich mee dat de leerinhoud in het MBO vaak verandert. Toen Joline Luitjens, directeur HRM en Organisatie bij Aventus in Apeldoorn, bezig was met de ontwikkeling van een nieuw leiderschapsontwikkelprogramma in haar instelling, begon ze met een inventarisatie via interviews met vrijwel het hele leiderschapskader. Het vermogen alle veranderingen, zowel in- als extern, in het werk naar het eigen organisatieonderdeel te vertalen, kwam daaruit als de belangrijkste leiderschapstaak naar voren. Luitjens: “Als leider moet je op een constructieve manier een filter kunnen zijn voor alles wat er op je team afkomt. Daarnaast moet je over voldoende handvatten beschikken om met de voortdurende vernieuwingen om te kunnen gaan. Andersom hebben leiders ook een belangrijke rol bij het leggen van verbinding vanuit de teams naar het organisatieniveau, met name bij verandertrajecten.”

Balanceren tussen ik en wij

Ook de drievoudige kwalificatieopdracht in het MBO (kwalificeren voor de arbeidsmarkt, doorstromen en burgerschap) stelt hoge eisen. Met de indringende problematiek die bij bepaalde studenten speelt, kan er bijvoorbeeld veel aandacht naar individuele gevallen

uitgaan. Leiders en docenten balanceren vaak tussen ‘ik’ en ‘wij’, tussen wat goed is voor één student en voor de groep, tussen de korte en lange termijn, en tussen het belang van de opleiding of sector en dat van de instelling en het MBO in brede zin. Het is daarom belangrijk om regelmatig bij je eigen leiderschapsrol stil te staan, zegt Lammert Postma van Alfa-college. “Je moet die ruimte zelf nemen. Soms laten we de agenda van het MT-overleg voor wat ze is en reflecteren op bepaalde gebeurtenissen of besluiten. Het is niet altijd makkelijk om bij de dilemma's die je tegenkomt meteen te weten wat het beste is.” Een open sfeer waarin mensen hun twijfels op tafel durven leggen, is daarbij cruciaal, zegt Postma.

Teammanagers onder druk

“Misschien staan de teammanagers wel het meest onder druk van iedereen”, zegt Bernard Franssen van Regio College. “Enerzijds moeten ze verbinding maken met de professionals in het team, aan de andere kant moeten ze sturing geven aan de veranderingen die door de politiek en de markt worden opgelegd.” Van al te veel ‘sturing’ kan echter weer geen sprake zijn als de autonomie van de teams gewaarborgd moet blijven. Een lastige positie, vindt ook Hans de Jong van ROC de Leijgraaf. “Teamleiders voelen zich onderdeel van het team. Maar als het nodig is om knopen door te hakken moeten ze genoeg professionele afstand hebben. Het is een dubbelrol waar teamleiders soms moeite mee hebben.”

Te ontwikkelen competenties

Op welke competenties zouden leiders in het MBO zich meer kunnen ontwikkelen? De eigenschappen die door de deelnemers aan het onderzoek desgevraagd het meest worden genoemd zijn communiceren, analyseren en onderzoeken, bedrijfsmatig handelen en delegeren. “Veel teammanagers komen zelf uit het onderwijs en hebben voor de klas gestaan”, zegt Fokke Veenstra, directeur MBO College voor Commercie & Ondernemen van ROC van Twente. “Maar dat wil niet meteen zeggen dat ze effectief communiceren.” De rol die ze gewend zijn is die van de zender, waarbij ze van elk onderwerp ‘iets’ moeten vinden. Veenstra: “Nadat ze teamleider zijn geworden, gebeurt het soms dat ze om hun leiderschap te tonen een stellige houding innemen. Maar leiderschap toon je juist door goed naar anderen te luisteren en de dialoog aan te gaan. Als je toestaat dat anderen ook iets van je ideeën vinden, ontstaat meer vertrouwen in het team. Bovendien worden de ideeën beter.”

IN WELKE COMPETENTIES KUNNEN LEIDINGGEVENDEN IN JOUW ORGANISATIE ZICH ONTWIKKELEN OM OOK IN DE TOEKOMST OPTIMAAL HUN WERK TE KUNNEN BLIJVEN DOEN? DE 10 MEEST GENOEMDE COMPETENTIES.

- 1 Communiceren
- 2 Analyseren
- 3 Onderzoeken
- 4 Bedrijfsmatig handelen
- 5 Delegeren
- 6 Begeleiden van medewerkers
- 7 Eigenaarschap tonen
- 8 Reflecteren
- 9 Ondernemen
- 10 Relatienetwerk opbouwen

**“ALS JE TOESTAAT DAT ANDEREN OOK
IETS VAN JE IDEEËN VINDEN, ONTSTAAT
MEER VERTROUWEN IN HET TEAM.
BOVENDIEN WORDEN DE IDEEËN BETER.”**

Fokke Veenstra, Directeur MBO College voor
Commercie & Ondernemen | ROC van Twente

Onderzoekende houding

Aan een analytische, onderzoekende houding is vaak een gebrek binnen het MBO, vinden verschillende deelnemers. “Wat vanuit de maatschappij en politiek op de sector afkomt, wordt tamelijk kritiekloos opgepakt”, zegt Guus Klapper van ROC Mondriaan. “Bij maatschappelijke vraagstukken waarop we geacht worden te reageren, vergeten we soms de onderliggende aannames goed te onderzoeken. We gaan er meteen mee aan de gang.” “We zijn doeners”, vindt ook Marco Verschure van ROC West-Brabant. “Dat is wel een beetje MBO-eigen. Als we een probleem zien, duiken we er met zijn allen op. Maar in de turbulente omgeving van het MBO, met veel onzekerheden, moet je juist in staat zijn een stapje

achteruit te doen om de grote lijn te blijven zien.” “Onze onderwijscultuur zit in het behang”, aldus Joline Luitjens van Aventus. “We hanteren ‘de rode pen’, er is veel overleg nodig en het beoogde resultaat staat ook niet altijd centraal. Om onze prioriteiten beter te kunnen bepalen, is meer analyse aan de voorkant nodig. Ook reflectie is belangrijk. Op de expertise van een ander durven vertrouwen, helpt bij het aanbrengen van focus.”

Kaders scheppen en ruimte geven

“Resultaatgerichtheid is een belangrijke uitdaging voor het onderwijs”, zegt Patrick Tummers, lid college van bestuur van Gilde Opleidingen in Limburg. “Dat houdt onder meer in ons niet in de waan van de dag te verliezen. En meer te delegeren.” Delegeren wordt nog wel eens verward met over de schutting gooien. Tummers: “Het gaat er juist om dat je richting geeft, een duidelijk kader schept en anderen de ruimte geeft om het werk op hun eigen manier in te vullen. Waarmee de ander eigenaarschap ontwikkelt.” Aan jou daarbij de taak om de grote lijnen te bewaken. Maar als de zaken niet gaan zoals gewenst, moet je daar je teamleden wel op kunnen en durven aanspreken. “De kunst is om dat ontwikkelingsgericht te doen”, zegt Tummers, “dus niet als een afrekening, maar om verder te komen.”

Marja van Bijsterveldt:

“DE PUBLIEKE SECTOR VRAAGT OM DIENSTBARE LEIDERS.”

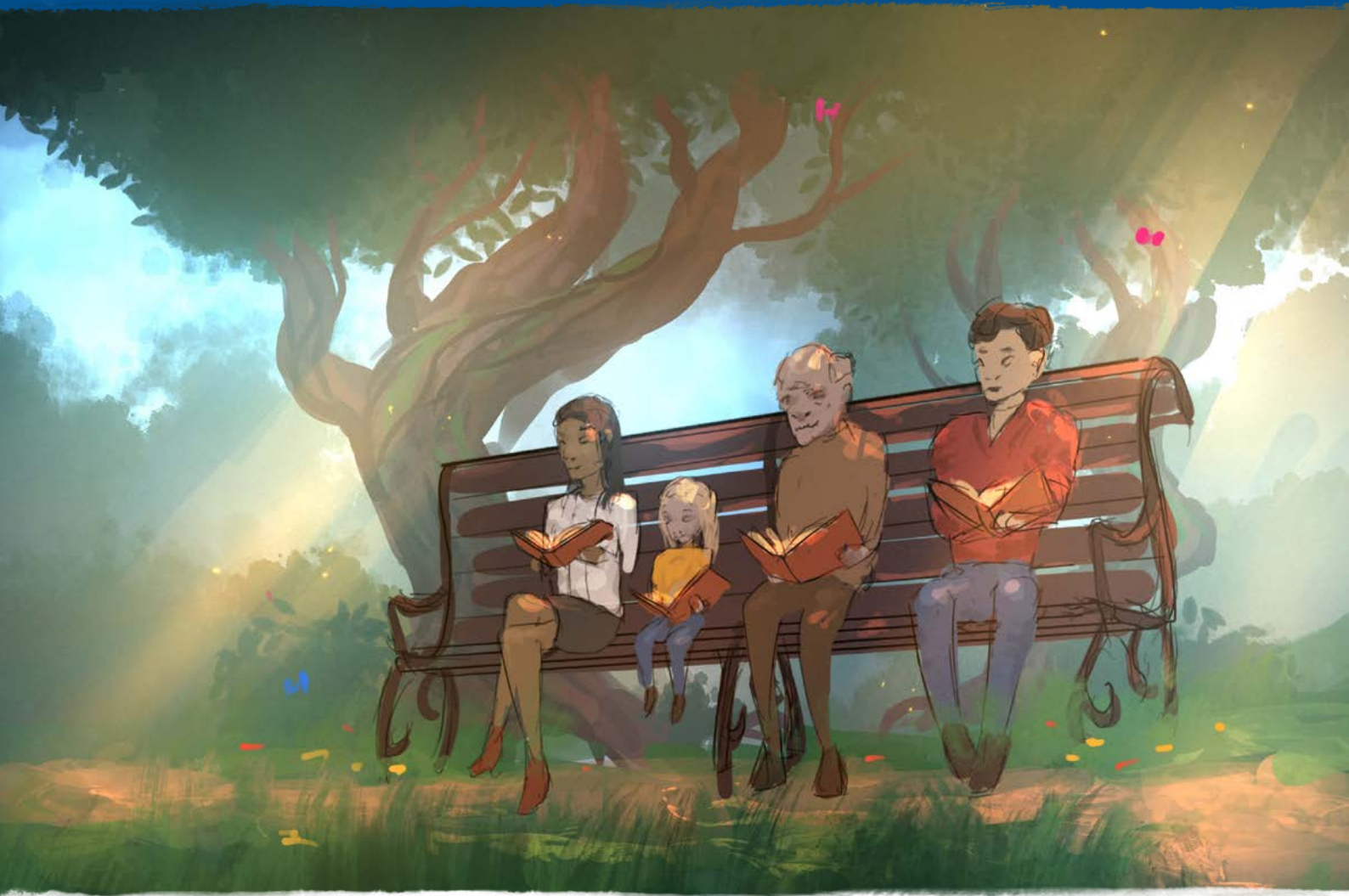
Marja van Bijsterveldt is burgemeester van Delft. Van 2007 tot 2010 was ze staatssecretaris en van 2010 tot 2012 minister van Onderwijs. “Het MBO is de meest complexe onderwijssector die er bestaat.”

“Als staatssecretaris en minister heb ik het MBO altijd bij me gehouden, omdat ik het heel mooi onderwijs vind. Buitenstaanders zijn zich vaak niet bewust welke prachtige beroepen je daar allemaal kunt leren. Na de grote fusies in de jaren negentig heeft het MBO een aantal moeilijke jaren gehad. Het eigenaarschap zoals dat vroeger bestond, waarbij ouders, de kerk of de gemeenschap een rol in het schoolbestuur hadden, was verdwenen. Het leek alsof de ROC's van niemand waren. Het afgelopen decennium zijn de toezichtsraden, en daarmee de checks and balances, versterkt. Er is een ontwikkeling naar meer dienstbaar leiderschap, met bestuurders die dicht bij hun mensen staan. Dat is het soort leiderschap dat bij de publieke sector past. Dat het de laatste jaren steeds beter met het MBO gaat,

heeft naar mijn idee ook te maken met die versterking van het interne toezicht.

Het MBO is de meest complexe onderwijssector om te besturen die er bestaat. Je moet welhaast Onze Lieve Heer zelf zijn om een groot ROC te kunnen leiden. De verschillen tussen het eerste niveau en de eerste jaren, wanneer de studenten bijna nog kinderen zijn, met soms hele pittige problemen, en het laatste, als ze in gespecialiseerde vakmensen zijn veranderd, is enorm groot. Er is bovendien geen andere sector die zo sterk met de samenleving is verbonden. Ik vind dat de uitdaging van het MBO lange tijd onderschat is, ook wel als het om de salariering gaat. Het is de vraag waarom leiders in het wetenschappelijk onderwijs meer zouden moeten verdienen. Maar dat is een lastige, vastgeroeste discussie. Gezien die complexiteit vind ik ook dat het MBO meer in zijn mensen mag investeren, bijvoorbeeld met opleiding en training. Daarvan gaat de instelling er als geheel op vooruit.”

Een leven lang leren



Dat het MBO een steeds grotere rol gaat spelen in de levenslange ontwikkeling van de beroepsbevolking, wordt nauwelijks betwijfeld. Maar hoe die rol eruit gaat zien, is nog niet altijd duidelijk. Leven lang leren roept een aantal lastige dilemma's op.

Met leven lang leren loopt het zacht gezegd nog niet storm. Zowel de vraag- als aanbodkant van de opleidingsmarkt voor mensen die zich willen bijspijkeren en van baan naar baan kunnen gaan, blijft achter bij de verwachtingen van de overheden en instanties zoals de SER, die het economisch belang ervan benadrukken. De sterke economie en het personeelstekort in veel sectoren werken de vraag niet in de hand. “Toen de V&D in problemen kwam, heerste het idee dat veel werknemers zich zouden laten omscholen”, zegt Elvire Biegel van ROC van Amsterdam. “Maar de meesten hebben snel weer ander werk gevonden.” Daarnaast is het voor MBO-instellingen in de “staat van lichte overspannenheid waarin het onderwijs zich soms bevindt”, zoals Biegel het uitdrukt, lastig om een aanbod van trainingen en cursussen op te bouwen. Het contractonderwijs dat het MBO in huis had, moest op last van de overheid worden ontmanteld. “Dat heeft bij ons veel geld gekost”, zegt Biegel. Nu moet alsnog leven lang leren worden ingericht.

Meer flexibiliteit

Leven lang leren vraagt om meer flexibiliteit dan waar MBO-instelling nu aan gewend zijn. Het opleidingsaanbod moet wat betreft planning en tempo aanpasbaar zijn aan de wensen van de doelgroep, die zijn scholing naast drukke werk- en gezinsverplichtingen moet zien te organiseren. MBO-instellingen zijn georganiseerd rond massa in plaats van maatwerk. “Leven lang leren roept de vraag op hoe het MBO er over vijf of tien jaar uitziet”, zegt Fokke Veenstra van ROC van Twente. “Dus hoe curriculum- of studentgedreven gaan we ons onderwijs vormgeven? Hoe werken we daarbij met het bedrijfsleven en overheden samen?” Het MBO zal nóg marktgerichter moeten worden dan het al is, denkt Veenstra. “De opleidingsbehoefte binnen de organisaties waar we mee samenwerken, kan snel veranderen. We zullen ons moeten omvormen tot aanbieder van gepersonaliseerd onderwijs dat nauw aan de ontwikkeling van de organisaties gekoppeld is.”

Antwoord op krimp

De trend naar levenslange ontwikkeling kan ook een antwoord zijn op de krimp van de studentenaantallen die in sommige regio's worden verwacht. "Die krimp staat hier in Groningen voor de deur en we willen er op anticiperen", zegt Lammert Postma van Alfa-college. "Bovendien kunnen we ertoe bijdragen de krapte op de arbeidsmarkt voor technische beroepen te verminderen.

**"WAAR HET OM GAAT IS DAT TEAMS
HUN EIGEN ONDERNEMERSCHAP
ONTWIKKELEN. ONZE OPDRACHT ALS
MANAGEMENT IS OM DE RUIMTE DIE
DE TEAMS KRIJGEN TE BEWAKEN EN
NIET METEEN IN TE GRUPPEN
ALS ER IETS VERKEERD GAAT."**

Lammert Postma, Opleidingsmanager techniek |
Alfa-college

We zijn er goed in om mensen daarin op te leiden en kunnen ons er verder in verbeteren." Het Alfa-college bereidt momenteel een aantal cursorische programma's voor een breed publiek voor. De directie formuleert een kader waarbinnen de teams de ruimte hebben om hun eigen programma's te ontwikkelen. Postma: "De teams gaan er zelf mee aan de gang. Onze opdracht als management is om de ruimte die de teams krijgen te bewaken. En om niet meteen in te grijpen als er iets verkeerd gaat." Soms vinden de teams het lastig dat ze hun eigen oplossingen moeten zien te vinden, merkt Postma. "Waar het om gaat is dat ze hierin hun eigen ondernemerschap ontwikkelen. Want de teams zitten nogal eens vast aan de vraag wat wel of niet mag. Er mag vaak méér dan men denkt."

Commercieel versus publiek

"Leven lang leren heeft het karakter van een commerciële tak van sport die je vanuit een publieke organisatie moet opbouwen", zegt Peter Thuis van Gilde Opleidingen. "Je gaat de concurrentie aan met private bedrijven met een hele andere cultuur en mentaliteit en totaal andere arbeidsvoorwaarden." Gilde onderzoekt net als veel andere ROC's de mogelijkheid om de activiteit los van de bestaande organisatie in te richten, bijvoorbeeld door haar in een aparte BV onder te brengen. Een oplossing waarbij het reguliere en cursorisch onderwijs los van elkaar staan, heeft als voordeel dat je je goed op beide activiteiten kunt blijven focussen én, niet onbelangrijk,

dat je publiek en privaat scheidt. Thuis: “We kunnen nu elk schooljaar 9.000 MBO-studenten op efficiënte manier hoogwaardig onderwijs bieden. Dat willen we niet aantasten.” Een losstaande organisatievorm brengt echter scherpe keuzes met zich mee, zegt Thuis. “Zo wil je misschien de beste docenten selecteren om daarin een rol te spelen. Als je als docent op de commerciële opleidingsmarkt concurrerend wil zijn, moet je hoge waarderingen zien te halen. Als je geen 8 krijgt, lig je eruit.” De docenten moeten zich daarin thuis voelen en misschien ook bereid zijn om in het weekend te werken. Thuis: “Maar dan moet je misschien ook iets aan de beloning doen. In de egalitaire sfeer die vaak binnen het MBO heerst, kan dat scheve ogen geven.”

“LEVEN LANG LEREN HEEFT HET
KARAKTER VAN EEN (COMMERCIËLE TAK
VAN SPORT DIE JE VANUIT EEN PUBLIEKE
ORGANISATIE MOET OPBOUWEN”

Peter Thuis, Bestuursvoorzitter | Gilde Opleidingen

Werkdruk



De werkdrukervaring, met name onder docenten, is een van de hardnekkigste problemen van het MBO. Eenvoudige oplossingen zijn er niet. Wanneer iemand veel werkdruk voelt, is het lastig om innovatief te zijn en eigenaarschap te tonen.

Om naar oplossingen voor de werkdruk te zoeken, moet je hem eerst onder ogen zien, zegt Joline Luitjens directeur HRM en Organisatie van Aventus. “We kennen de verhalen allemaal wel. Er zit een individuele perceptie in de werkdruk. Als je naar het in de CAO vastgelegde aantal arbeidsuren kijkt, zou het met die werkdruk mee moeten vallen. Maar het valt niet mee. De werkdruk, of misschien moet je zeggen levensdruk want de privé-situatie speelt ook een rol, is gewoon realiteit. Het kan tot een voortdurende stresservaring leiden. Pas als je dat erkent, hebben we gemerkt, kun je er zinvolle discussies over voeren.”

Verzuurde sfeer

“De werkdrukperceptie kan een verzuurde sfeer geven,” zegt Hans de Jong van ROC de Leijgraaf, “waarin mensen snel in de verdediging gaan. Je krijgt een intern gerichte focus. Voor vernieuwingen zoals ‘leven lang leren’ is geen ruimte.” De grote verantwoordingsdruk in het onderwijs speelt een rol, denkt De Jong. “Je moet verantwoording

“DE WERKDRUK, OF MISSCHIEN MOET JE ZEGGEN LEVENSDRUK WANT DE PRIVÉSITUATIE SPEELT OOK EEN ROL, IS GEWOON REALITEIT. HET KAN TOT EEN VOORTDURENDE STRESSERVARING LEIDEN. PAS ALS JE DAT ERKENT, KUN JE ER ZINVOLLE DISCUSSIES OVER VOEREN.”

Joline Luitjens, Directeur HRM en Organisatie | Aventus

afleggen aan ouders, leerlingen, de Inspectie en je eigen leidinggevende. Dat maakt werken in het MBO complexer dan bijvoorbeeld bij een commercieel bedrijf.” “Als docent móet je”, zegt Elvire Biegel van ROC van Amsterdam. “Je moet je werk registreren en rechtvaardigen. Je kunt niet even zeggen: ik doe dit klusje niet want ik ben er niet goed in.” Veel instellingen maken de teams autonomer om ze meer controle te geven om hun werkbelasting beter te kunnen verdelen. “Ik vraag me af of de teams die autonomie wel willen hebben”, zegt Biegel. “Ze willen verantwoordelijk zijn voor de inhoud, maar niet voor al het geregeld er omheen. Bovendien zitten ze meestal aan lesroosters vast, dus die autonomie is hoe dan ook beperkt geldig.”

Efficiënt met de tijd omgaan

Lesgeven is intensief werk, zegt Jan van Grunsven van MBO Utrecht. “Er zijn docenten die het lastig vinden om efficiënt met hun werktijd om te gaan. Wanneer je je tijd doelmatig gebruikt, kun je uitkomen met het aantal uren.” Hij probeert zijn teamleden te helpen om keuzes te maken. “Er komt van alles op de teams af. Ze hóeven niet alles op te pakken.” Het werkdrukplan dat nu moet worden gemaakt, kan een stap in de goede richting zijn,

denkt Joline Luitjens van Aventus. “Daarbij denk ik dat het ook helpt als er meer kennis over werkdruk is. Voor leidinggevendenden is het belangrijk om te weten hoe mensen in elkaar zitten, welke factoren stress geven en welke de stress kunnen wegnemen. En bijvoorbeeld ook welke rol machteloosheid speelt. Als je je machteloos voelt tegenover de lijstjes die je elke dag moet invullen, gaat het aan je vreten.”

Veel veranderingen

“Als ik in de zeven jaar dat ik in het MBO zit na ga wat er allemaal op de instellingen is afgekomen”, zegt Elvire Biegel van ROC van Amsterdam, “vraag ik me wel eens af of we niet een beetje krankzinnig bezig zijn. Nieuwe kwalificatiedossiers, keuzedelen, de duizendurennorm, het bindend studieadvies, het toelatingsrecht, terug naar drie jaar: allemaal grote veranderingen. Intussen is er sprake van een zeer hoge examendruk. Nu moeten we weer aan de gang met leven lang leren. De afstand tussen de mensen die het beleid maken en de werkvloer lijkt me soms erg groot. Je kunt je voorstellen dat het feit dat je daar als leidinggevende weinig invloed op hebt, en als docent nog minder, druk veroorzaakt.”

Dirk Megens:

“IK VRAAG ME AF HOEVEEL RUIMTE MIJN LEIDINGGEVENDE OVERHOUDT.”

Dirk Megens werkt als docent economische vakken en rekenen aan ROC Nijmegen en is verkozen tot Leraar van het Jaar 2019 in de categorie MBO. Hij vindt dat er meer aandacht mag komen voor het positieve geluid over het MBO.

“Het leukste aan mijn werk vind ik het contact met de studenten. Mijn enthousiasme voor het vak delen. Wat ik minder leuk vind is vergaderen. Ik kan niet zo goed stilzitten, ik ben meer van het doen.

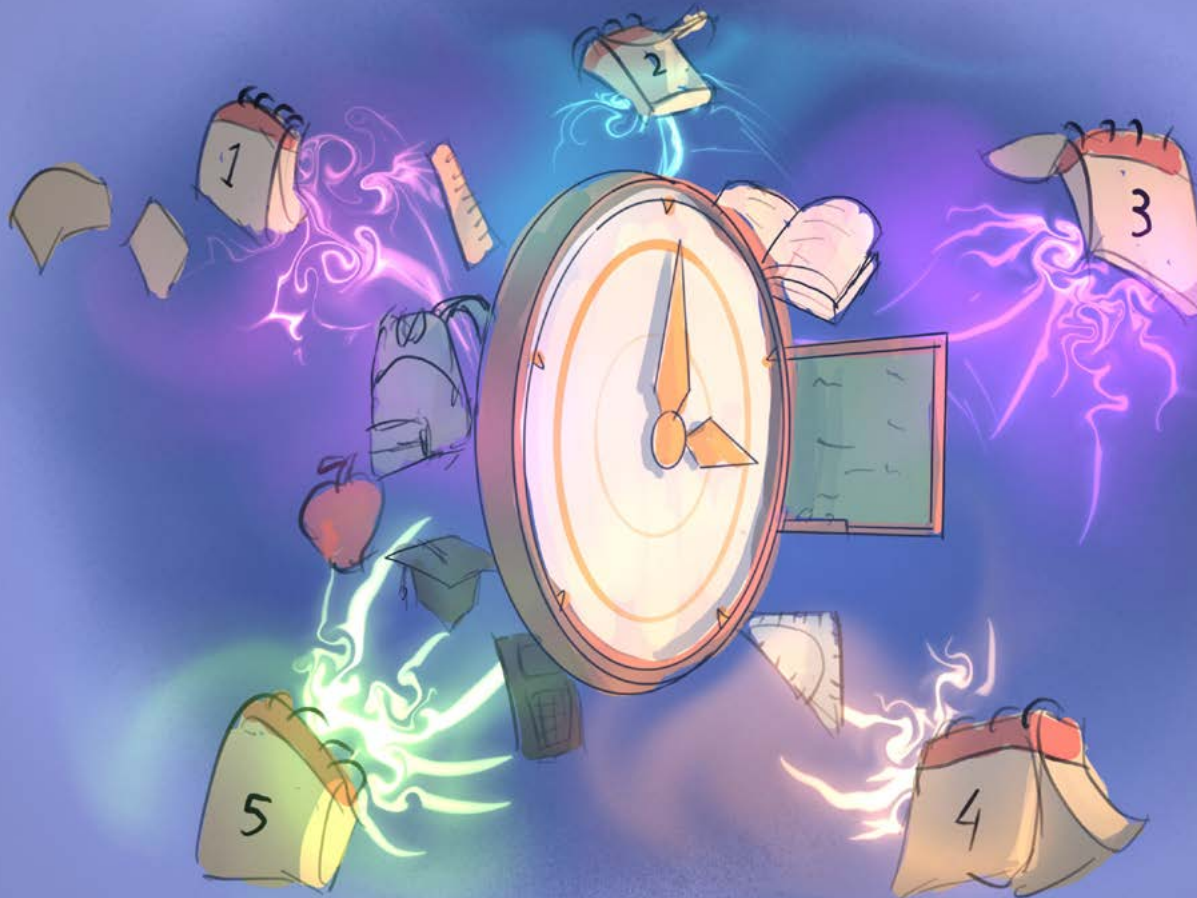
Waar ik me soms aan stoort zijn de negatieve geluiden over het MBO. We mogen wel wat vaker uitdragen wat hier allemaal goed gaat. ‘Ik zit maar op het MBO’, hoor ik mijn studenten soms zeggen. Maar hier zitten uitstekende vakmensen!

Ons team is behoorlijk zelfsturend en zelfstandig. Door mijn teammanager voel ik me gewaardeerd. Ze zet ons in

onze kracht en geeft ons veel verantwoordelijkheid. Maar als ik haar wil spreken, is het soms net of ik een afspraak met de dokter moet maken. Als teammanager regelt ze de personeelszaken en is ze de uitlaatklep voor 45 mensen. Met die mensen doet ze alle functioneringsgesprekken. Daarnaast doet ze veel administratie en ontwikkelt de strategie samen met het MT en de directrice van de sector. ‘Hoeveel ruimte hou je over?’, vraag ik me wel eens af. Er lijkt niet veel tijd te zijn om te netwerken en het beroepsveld in te gaan. Even informeel over de afdeling rondlopen schiet er daarom ook vaak bij in. We hebben inmiddels onderwijsregisseurs ingevoerd die de onderwijsontwikkeling gedeeltelijk onder hun hoede hebben.

Zelf heb ik geen ambitie om leidinggevende aan een ROC te zijn. Niet vanwege de werkdruk die ik bij mijn leidinggevende zie. Gewoon omdat mijn hart meer bij onderwijs geven ligt.”

Het MBO over 5 jaar



Never a dull moment in het MBO. Demografische en economische trends en andere ontwikkelingen zullen de onderwijssector de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid nog flink in beweging brengen.

Hoe kunnen leiders hierop reageren?

“Ik zie hoe gelukkig jongeren worden van de praktijk in het MBO – en niet van de schoolbanken”, zei Ton Heerts, voorzitter MBO Raad, dit jaar in een interview met NRC Handelsblad. Helaas, gelukkig of niet, als ze de kans hebben zullen veel jongeren toch voor ‘hogere’ onderwijsvormen kiezen. Want, aldus Heerts in het interview, de norm in de samenleving en politiek is nu eenmaal dat hoger altijd beter zou zijn. Het gevolg hiervan, zei Heerts, is dat het MBO met een kwart kan krimpen – nog bovenop de demografische krimp.

Minder studenten, minder geld

In sommige regio's begint de krimp van het aantal studenten merkbaar te worden. “Minder studenten betekent minder geld”, zegt Hans de Jong van ROC de Leijgraaf, “en dat heeft op allerlei manieren gevolgen.” De uitvoerbaarheid van het onderwijs komt onder druk te staan. De mogelijkheden om alert op ontwikkelingen in het beroepsveld te reageren, neemt af. Sommige opleidingen draaiende houden wordt kunst- en vliegwerk.

“SOMS MOETEN WE NAAR CREATIEVE
OPLOSSINGEN ZOEKEN. DAN PROBEREN
WE OPLEIDINGEN KORTER TE MAKEN.
OF WE ZOEKEN NAAR MOGELIJKHEDEN
VOOR BLENDED LEARNING, MET MEER
DIGITALE ONDERSTEUNING.”

Hans de Jong, Regiodirecteur Meierijstad/Uden
en afdeling bedrijfsopleidingen | ROC de Leijgraaf

“Soms moeten we naar creatieve oplossingen zoeken”, zegt De Jong. “Dan proberen we opleidingen korter te maken. Of we zoeken naar mogelijkheden voor *blended learning*, met meer digitale ondersteuning.” De overhead is een punt van zorg. De Jong: “Wij moeten ook een

goede website hebben, net als de grotere ROC's. Maar we hebben maar een fractie van hun budget.”

Toenemende concurrentie

De toenemende concurrentie tussen de ROC's die studenten willen aantrekken, leidt tot steeds meer problemen, denkt Bernard Fransen van Regio College. “Wij hebben in Noord-Holland met zes concurrenten te maken. Het wordt steeds lastiger om kwaliteitsopleidingen te kunnen bieden. Bij technische vakken moet vaak met verouderde apparatuur of infrastructuur worden gewerkt.” Een ‘weeffout in het systeem’ noemt Fransen de onderlinge concurrentie tussen de MBO-instellingen. “Voor de studenten en de samenleving is het beter als de instellingen zouden samenwerken. Met elkaar kun je specialismes ontwikkelen die de studenten meer te bieden hebben dan wat de individuele opleidingen nu in huis hebben. Maar de op studentenaantallen gebaseerde bekostiging van de opleidingen maakt dat moeilijk. Ook de bestuurders kunnen soms te veel op het instituutbelang gericht zijn, want hun salaris hangt van de instituutsomvang af.” De kwaliteitsproblemen als gevolg van de concurrentie zullen de komende jaren steeds urgenter worden, denkt Fransen. Hij laat onderzoeken hoeveel formatieplaatsen minimaal nodig zijn om kwaliteit te kunnen bieden.

Gebrek aan docenten

Niet alleen het aantal studenten neemt op sommige plaatsen af, ook het aantal beschikbare docenten krimpt. “De gemiddelde leeftijd van de docenten op mijn school ligt boven de 53 jaar”, zegt Guus Klapper van ROC Mondriaan. “Van de veertig docenten gaan er de komende vier jaar ongeveer tien met pensioen. De opvolging is een uitdaging. We hebben mensen met specialistische technische kennis nodig die ook onderwijsbevoegd zijn. Als ze bij ons komen werken, gaan ze er waarschijnlijk in salaris op achteruit.” Klapper probeert onder meer alumni van de eigen opleiding te verleiden om als docent aan de school verbonden te blijven, eventueel naast een baan in het bedrijfsleven. “Zelf docenten opleiden kost veel geld”, geeft Jan van Grunsvan van MBO Utrecht aan. Hij moet, zoals hij zegt, ‘noodgrepen’ uithalen om het docentenbestand aan te vullen, zoals met gastcollege's werken en ZZP'ers inhuren. “Bij de Event Academie geven we Spaans als tweede vreemde taal”, zegt Van Grunsvan. “In de evenementenwereld zou Duits wellicht relevanter zijn, maar Duitse leerkrachten zijn er eenvoudig niet.”

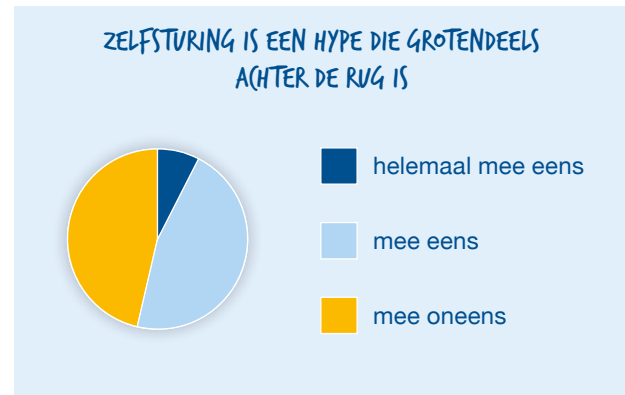
Samenwerken met bedrijven

Bij de zoektocht naar docenten probeert Lammert Postma van Alfa-college zo veel mogelijk met het bedrijfsleven in de regio samen te werken. Op verzoek van Alfa-college plaatste een groot energie-installatie-

bedrijf in zijn personeelsblad een oproep aan de werknemers zich te melden als ze in een baan in het onderwijs geïnteresseerd waren. Vier werknemers van dat bedrijf doorlopen nu een traject bij Alfa-college. “Het dilemma voor het bedrijf is uiteraard dat het zelf ook veel moeite heeft om personeel te vinden”, zegt Postma. “Dus om zijn mensen te vragen met ons te gaan praten, is een gedurfde stap. Maar het is een vooruitstrevend bedrijf. Ze snappen heel goed dat als wij geen docenten hebben, zij ook geen technici meer binnen krijgen.”

Zelforganisatie

Behalve de veranderingen als gevolg van de studenteninstroom en het gebrek aan docenten, verandert de interne organisatie van het MBO zelf ook. De trend van het afgelopen decennium naar de steeds plattere organisatie met autonome teams, lijkt stilgevallen. In sommige zelfstandige teams wordt weer voorzichtig nagedacht over het aanstellen van coördinatoren. Ruim de helft van de deelnemers aan het onderzoek is het eens met de stelling dat zelfsturing een hype is die grotendeels achter de rug is. Dat wil echter allerminst zeggen dat het gedaan is met autonomie, eigenaarschap en ondernemerschap. De situatie ligt alleen genuanceerder dan een aantal jaren geleden, tijdens de opkomst van zelfsturende teams, werd gedacht. De term ‘zelfsturing’ is grotendeels uit het vocabulaire verdwenen, om plaats te maken voor resultaatverantwoordelijkheid en zelforganisatie.



Ander leiderschap

“Persoonlijk geloof ik niet in zelfsturende teams”, zegt Patrick Tummers van Gilde Opleidingen. “Teams hebben kaders, richting en leiding nodig. Wat je vaak meemaakt als je leiding weghaalt, is dat er toch weer een vorm van leiderschap ontstaat. Bijvoorbeeld doordat men onderling een coördinator aanwijst. Dat heeft een groot nadeel, want leiderschap is een professie, je moet je erin bekwaamen.” “De manier waarop zelfsturing vaak is ingevoerd,” zegt Bernard Fransen van Regio College, “heeft veel problemen opgeleverd. Als je professionals die jarenlang topdown gemanaged zijn ineens alle ruimte geeft, kan het alle kanten op vliegen. Waar het om gaat is dat je wilt dat de teamleden meer verantwoordelijkheid hebben. Dat houdt in dat je ze de ruimte geeft. Maar daarmee sluit je leiderschap niet uit. Het moet alleen een ander soort leiderschap zijn dan zoals je vroeger vaak zag.”

“DE MANIER WAAROP ZELFSTURING VAAK IS INGEVOERD, HEEFT VEEL PROBLEMEN OPGELEVERD. WAT JE WILT, IS DAT DE TEAMLEDEN MEER VERANTWOORDELIJKHEID HEBBEN. DAARVOOR MOET JE ZE DE RUIMTE GEVEN MAAR HET SLUIT LEIDERSCHAP NIET UIT. HET MOET ALLEEN EEN ANDER SOORT LEIDERSCHAP ZIJN.”

Bernard Fransen, Bestuursvoorzitter a.i. |
Regio College

“Sommige teams blijken de verantwoordelijkheid heel goed aan te kunnen”, zegt Anja Wassing van ROC Ter AA. “Andere hebben toch echt nog sturing nodig. Misschien moet je de teams soms wat meer tijd gunnen om zich te ontwikkelen. We tekenen de organisatiestructuur vaak als een hark. Ik zou zeggen: maak er dan een grashark van, die wat betreft sturing een beetje kan meebewegen.”

Cultuurverandering

De trend naar resultaatverantwoordelijke teams is beslist niet voorbij, zegt Fokke Veenstra van ROC van Twente. Sterker nog, het is een van de meest wezenlijke veranderingen die het MBO doormaakt. Veenstra: “Maar het is een cultuurverandering. Je kunt niet op een kist gaan staan en even zeggen hoe het moet.” De organisatie heeft autonome professionals nodig om op de veranderingen in de buitenwereld in te spelen. Het werkplezier gaat omhoog als mensen ruimte voor eigen initiatief ervaren. Veenstra: “Het vraagt dat je anders met je medewerkers leert communiceren. Dat je het gesprek met ze aangaat en goed naar ze luistert, en dat je zelf als leider voorbeeldgedrag laat zien als het bijvoorbeeld gaat om verantwoordelijkheid nemen en ondernemerschap tonen.” “Naar mijn idee blijft leiderschap nodig om de verbinding van het team met de strategische koers van de organisatie te maken”, zegt Peter Thuis van Gilde Opleidingen. “Tegelijk moet het team genoeg ruimte voor eigen initiatief hebben. Dat stelt aan ons als leiders hoge eisen. Zonder directief te zijn moeten we zorgen dat het team aan zijn verplichtingen, zoals verantwoording afleggen, voldoet. De balans tussen ruimte geven als het kan, en streng zijn als het moet, vraagt dat leiders sterk in de schoenen staan.”

Lerende cultuur

Wat zou je je instelling over 5 jaar toewensen? “Dat we méér dan nu een lerende cultuur hebben”, zegt Albert Zeggelaar van ROC Nijmegen. “Op dit moment worden we te veel geleefd door de waan van de dag. We komen niet aan de reflectie toe die we juist nodig hebben om de kwaliteit naar een hoger niveau te tillen. Als mensen zijn we lerende machines, maar we moeten ons wel de gelegenheid geven om samen het debat aan te gaan en ons af vragen waarom we doen wat we doen, en hoe het misschien beter kan.”

Reflectie

“Ik zou willen dat we meer tijd voor reflectie hebben”, zegt ook Marco Verschure van ROC West-Brabant. “Als MBO-instelling zijn wij voor het beroepsveld in onze regio de expert op het gebied van leren en ontwikkelen. Dan moeten we er zelf ook in uitblinken. De samenleving verandert continu en wij moeten zorgen dat onze medewerkers, ondersteund door onze organisatie, daarin mee kunnen.”

Modern technologieonderwijs

“Wat ik graag nog zou willen meemaken”, zegt Guus Klapper van ROC Mondriaan, “is dat we ooit modern technologieonderwijs hebben. Wat we nu nog te vaak doen, is met behulp van een boek uitleggen hoe je een

telefoon moet bouwen. Het onderwijs is erg klassikaal. De studenten zijn zelf al een stap verder en bekijken filmpjes om te zien hoe iets werkt. Op een dag hebben we videosessies met deskundigen in de fabriek waarmee we samen de softwarespecificaties doornemen. Dat is mijn toekomstbeeld.”

Ruimte

“Mijn droom zou zijn dat mijn teams ooit enkele jaren de ruimte krijgen om het onderwijs volledig in te richten zoals ze denken dat het goed is”, zegt Jan van Grunsven van MBO Utrecht. “Dus zonder dat ze worden afgerekend op bijvoorbeeld het rendement. Nu komen er vaak initiatieven en ideeën op waarmee we het onderwijs leuker of beter kunnen maken. Maar dan denken we iedere keer: dat zou ten koste van het rendement kunnen gaan. Dus voeren we het niet uit.”

De school dicht

“Ik zou mijn teams gunnen dat we elke maand de school één dag sluiten”, zegt Anja Wassing van ROC Ter AA. “Niet om vrij te zijn, maar om samen andere dingen te doen. Wat zou het goed zijn. Eindelijk tijd voor teambesprekingen, reflectie en scholing. Als we nu als team aan scholing willen doen, moet we eerst andere docenten zien te vinden om ons te vervangen, of met het rooster schuiven. Daar worden de studenten niet blij van.”

Tot slot

Het MBO is een prachtige onderwijssector waar zeer veel mooie initiatieven en ambities worden uitgevoerd.

Gedreven medewerkers en leidinggevendenden bouwen iedere dag aan nog beter en toekomstgericht onderwijs voor de studenten en toekomstige medewerkers.

Dit vraagt om heel veel respect van een ieder van ons.

De praktische aanpak van 'Leidinggeven moet je gewoon doen', heeft ook tot gevolg dat een brede door de sector gedragen leiderschapsvisie nog niet is uitgekristalliseerd.

De standaardisatie van leiderschapsrollen die in andere sectoren heel gewoon is, ontbreekt grotendeels. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige complexiteit en dynamiek binnen de instellingen en de veeleisendheid van de maatschappij, vraagt om een gedeelde visie en ontwikkeling van leiders in deze sector. Samen bouwen, samen ontwikkelen en samen antwoorden vinden op de complexe vraagstukken waar de leiders in het MBO mee worstelen om zo deze prachtige onderwijssector nog beter op de kaart kunnen zetten, daar bouwt de Baak graag aan mee.



**Wil je meer weten over de
leermogelijkheden voor
jezelf of jouw organisatie?**

Neem contact op met onze specialisten op het gebied van leiderschapsontwikkeling binnen maatwerk trajecten in het onderwijs:

- **drs. Hannelies Boelhouwer**
via h.boelhouwer@debaak.nl
- **drs Eskil Elfferich**
via e.elfferich@debaak.nl

Of bel met onze opleidingsadviseurs:
0343-556369

debaak.nl | debaak.nl/incompany

Verantwoording

'De staat van het leiderschap in het MBO' is gebaseerd op interviews met 13 leidinggevenden binnen het middelbaar beroepsonderwijs en 4 specialisten rondom het MBO-veld.

De interviews zijn afgenomen in de periode maart tot en met mei 2019 door Peter van Lonkhuyzen en afwisselend Hannelies Boelhouwer of Eskil Elfferich.

Het onderzoek is geschreven door Peter van Lonkhuyzen in opdracht van de Baak.

Elvire Biegel, directievoorzitter ROC van Amsterdam; **Marja van Bijsterveldt**, burgemeester van Delft, oud-minister Onderwijs, Cultuur & Wetenschap; **Bernard Fransen**, bestuursvoorzitter ad interim Regio College; **Jan van Grunsven**, onderwijsdirecteur Event Academie, Academie voor Horeca & Toerisme en Team Marketing & Communicatie MBO Utrecht; **Hans de Jong**, regiodirecteur

Meierijstad/Uden en afdeling bedrijfsopleidingen ROC de Leijgraaf; **Guus Klapper**, directeur School voor Technologie en Engineering ROC Mondriaan; **Joline Luitjens**, directeur HRM en Organisatie Aventus; **Dirk Megens**, docent economische vakken en rekenen ROC Nijmegen en Leraar van het Jaar 2019 in de categorie MBO; **Lammert Postma**, opleidingsmanager techniek Alfa-college; **Peter Thuis**, bestuursvoorzitter Gilde Opleidingen; **Patrick Tummers**, lid college van bestuur Gilde Opleidingen; **Hans Schutte**, directeur-generaal Dienst Uitvoering Onderwijs ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; **Fokke Veenstra**, directeur MBO College voor Commercie & Ondernemen ROC van Twente; **Marco Verschure**, manager Curio Academie ROC West-Brabant; **Monique Vogelzang**, Inspecteur-generaal Inspectie van het Onderwijs **Anja Wassing**, opleidingsmanager ad interim bij bouw en design ROC Ter AA (tot mei 2019); **Albert Zeggelaar**, directeur zorg, welzijn, sport en uiterlijke verzorging ROC Nijmegen.

"NIEUWE LEIDERS SPELEN FLEXIBEL IN OP VERANDERINGEN,
GEVEN MEDEWERKERS VERANTWOORDELIJKHEID ROND EEN MISSIE,
CREËREN EEN OPEN SFEER EN ZIJN DOELGERICHT,
TRANSPARANT EN WENDBAAR."

Wij zijn de Baak. Hét trainingsinstituut voor leiderschap en persoonlijke ontwikkeling.
In onze intensieve trainingen dagen we jou of je organisatie uit op intellect, intuïtie en interactie.
We leren mensen hoe zij bewust op elk moment de juiste combinatie van hun kwaliteiten en
die van anderen inzetten om kansen te creëren. Wij verzorgen trainingen met 'open' inschrijving
en maatwerktrajecten.

Informatie en advies:

0343-556369 | advies@debaak.nl

debaak.nl | debaak.nl/incompany

Ben jij klaar voor de Baak?