

# Kwaliteitsagenda 2019-2022

## Mediacollege Amsterdam

oktober 2018



**Mediacollege Amsterdam**



## Inhoud

Voorwoord .....	4
Inleiding.....	5
Verantwoording .....	6
<b>1. Interne en externe analyse .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Het toekomstbeeld van het Mediacollege Amsterdam .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Ambities van het Mediacollege Amsterdam .....</b>	<b>14</b>
<b>Ambitie 1: Het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten. ....</b>	<b>14</b>
1.1 <i>MaMaatwerk</i> .....	14
1.2 <i>BPV</i> .....	15
1.3 <i>Versterken en borgen krachtig pedagogisch-didactisch klimaat</i> .....	17
1.4 <i>Studieloopbaanbegeleiding</i> .....	18
1.5 <i>Extra begeleiding - het Trajectbureau</i> .....	20
1.6 <i>Doorstroom vmbo-mbo</i> .....	23
1.7 <i>HBO-doorstroom/loopbaanleren/brede beroepskolom</i> .....	24
1.8 <i>Taal en rekenen</i> .....	25
<b>Ambitie 2: Het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie. ....</b>	<b>27</b>
2.1 <i>MaOrganisatie</i> .....	27
2.2 <i>Professionalisering</i> .....	28
2.3 <i>Onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging</i> .....	29
2.4 <i>Beschikbaarheid managementinformatie</i> .....	30
2.5 <i>Het Projectbureau</i> .....	32
<b>Ambitie 3: Het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve, onderzoekende en ondernemende school.....</b>	<b>33</b>
3.1 <i>Ondernemendheid</i> .....	33
3.2 <i>Practoraten</i> .....	36
3.3 <i>Excellentie</i> .....	37
3.4 <i>Hybride leeromgevingen</i> .....	39
<b>Ambitie 4: Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school.....</b>	<b>40</b>
4.1 <i>MaNext, platform voor kennisdeling</i> .....	40
4.2 <i>Leven lang ontwikkelen</i> .....	41
4.3 <i>MaDam</i> .....	43
<b>4. Intern draagvlak en externe betrokkenheid.....</b>	<b>44</b>
<b>Bijlagen: tabellen Speerpunten en Begroting.....</b>	<b>46</b>

## Voorwoord

Geachte minister, geachte commissie, geachte lezer,

Het Mediacollege Amsterdam is volop in beweging. Deze kwaliteitsagenda laat dat zien. We kijken vooruit, naar een toekomst waarvan we weten dat deze flexibiliteit vraagt. We maken nieuwe plannen en continueren wat goed gaat. Door het gesprek met onder andere MBO in Bedrijf weten we waar we ambitieus willen zijn en waar we graag 'gewoon goed aan het werk blijven'. Dit heldere inzicht in eigen functioneren maakt ons in onze ogen dus flexibel en toekomstgericht. De opening van het studiejaar 2018-2019 zette ik kracht bij met de woorden 'ontscholing', 'innovatie en onderzoek', 'leven lang ontwikkelen' en 'ondernemendheid'. In deze kwaliteitsagenda geven we die woorden verder vorm en 'handjes en voetjes'.

We werken aan finetuning, inregelen, verduurzamen en vernieuwen, met de zeven visiepunten in het strategisch plan (Get Connected, meegestuurd bij deze kwaliteitsagenda) als uitgangspunt. Hierin formuleerden we strategische hoofddoelen als het gaat om onderwijsvernieuwing, ondernemendheid, mens-samenleving-vormgeving-techniek, ontschotten en flexibiliseren organisatie, verbinding bedrijfsleven, binding studenten en passende cultuur.

Doordat we drie jaar geleden gestart zijn met in gezamenlijkheid de kwaliteitsambitie te formuleren, is de kwaliteitsagenda een logisch vervolg op dit gedeelde proces van met elkaar bepalen van de koers in het strategisch plan. Dit proces is destijds gestart met een heisessie van het CvB, waarin zij nadrukkelijk het proces heeft vormgegeven om tot een nieuw strategisch plan te komen. Twee teams hebben de zes doelen uitgewerkt die door het CvB als uitgangspunt waren gegeven. In de teams hadden docenten en medewerkers van de stafdiensten (onderwijs, HR, facilitaire zaken) zitting. In een klein jaar hebben deze teams de zes doelstellingen op transparante wijze inhoudelijk uitgewerkt. Er zijn allerlei sessies geweest met docenten, studenten en mensen uit het beroepenveld. Tevens zijn hier door de teams externe professionals bij betrokken. Beide teams presenteerden in een Strategy Den hun plannen. Door deze 'pitches' door alle leden van de twee teams én oud-studenten, bedrijven, collega-instellingen en de OR te laten beoordelen, ontstond het strategisch plan. Alle medewerkers hebben meegestemd. Uiteindelijk heeft de opbrengst van dit strategie-ontwikkelproces geleid tot het idee van 'MaMaatwerk', waarvan nu in de kwaliteitsagenda de verdere ontwikkeling terug te zien is. Met het feit dat de reorganisatie voltooid is die nodig was om MaMaatwerk in te kunnen gaan zetten, zijn de randvoorwaarden voor de kwaliteitsagenda goed ingevuld. Na 'de basis op orde' is het nu tijd voor onderwijsverandering en -innovatie. Alle hoofddoelen zijn inmiddels wat meer doorleefde uitgangspunten binnen Ma zodat we zoals gezegd kunnen continueren, verbeteren en innoveren. Ook de verdere invulling en uitwerking lopen 'van onderaf' (opleidingsteams) in plaats van 'van bovenaf' (staf).

We maken tevens explicieter dan ooit de keuze een brancheschool voor de media te zijn. Niet alleen vóór maar ook mét de mediabranche leiden wij onze studenten op. Hybride vormen van leren zijn al het aan Ma ligt al op korte termijn de uitkomst van dit samenwerkingsproces.

We wensen u veel leesplezier met deze kwaliteitsagenda.

Namens de medewerkers en studenten van Ma,

Han Smits

*Voorzitter College van Bestuur*

## Inleiding

Voor u ligt de kwaliteitsagenda 2019-2022 van Mediacollege Amsterdam (Ma). Ma kan deze kwaliteitsagenda schrijven vanuit twee stevige uitgangspunten: het strategisch plan 'Get Connected' uit 2016 en het mooie rapport van de inspectie van het voorjaar van 2018. Daarnaast hebben we bij deze kwaliteitsagenda gebruik gemaakt van het BPV-verbeterplan met eindrapportage (zomer 2018) en het Kwaliteitsplan uit 2016 met alle updates en aanbevelingen van MBO in Bedrijf.

De minister nodigt mbo-scholen uit onder de vlag 'trots, vertrouwen en lef' hun ambitie te vertalen naar een agenda en Ma pakt deze uitnodiging graag aan. Bij de opening van dit studiejaar is bij alle medewerkers het begrip brancheschool geïntroduceerd, als aanduiding voor een 'ontschoolde' school die midden in de branche staat, partner is van veel bedrijven en bruist van innovatie, onderzoek en ondernemendheid. De missie is om onze studenten in deze branche in te wijden en er voor te zorgen dat zij er een plaats vinden die past bij hun ambitie en talenten, en om vervolgens ook een rol te spelen in het kader van Leven Lang Ontwikkelen. Het opstellen van deze kwaliteitsagenda heeft bijgedragen aan het concretiseren van de plannen die tot nu toe vooral contouren waren.

Deze kwaliteitsagenda is dan ook niet exclusief geschreven voor de Minister of voor de Commissie. Uiteraard is het stuk gebaseerd op de speerpunten uit het Bestuursakkoord, maar we hebben daarnaast ook de uitgangspunten van de mbo-agenda van de Gemeente Amsterdam en afspraken uit het Vakscholenoverleg in deze kwaliteitsagenda betrokken. Daarnaast is het van groot belang dat we het verhaal van Ma op een heldere manier presenteren aan medewerkers en studenten, bedrijven en andere betrokkenen. Van alle aspecten van deze agenda hebben we ons afgevraagd of ze bijdragen aan een aantrekkelijke en relevante opleiding voor onze studenten. Dat is het belangrijkste toetsingskader.

Dit bewegend is het goed om te weten dat binnen Ma de studentenraad een steeds belangrijker en meer professionele plek inneemt. Tevens zijn de studentenpanels (gesprekken met studenten uit alle opleidingen, vanuit alle jaarlagen) belegd in de reguliere PDCA-cyclus van onderwijsverbetering binnen de teams. Op deze wijze heeft Ma een degelijke basis gelegd als het gaat om het betrekken van studenten bij onderwijsverbetering en -vernieuwing, zodat sprake kan zijn van verduurzaming in de borging van continue onderwijsontwikkeling. Doordat de communicatielijnen met de studenten over hun onderwijs zijn ingericht en er expliciet aandacht is voor zowel het ophalen van feedback als het teruggeven van de verbeteringen, ervaren studenten ook merkbaar het effect van hun feedback. De gesprekken vinden steeds nadrukkelijker plaats tussen studenten en docenten van de opleidingen, zodat nagegaan kan worden wat de wederzijdse verwachtingen zijn en hoe gewerkt kan worden aan sterk, 'op maat' onderwijs. Voor de mbo-agenda van de stad Amsterdam zijn alle studentenraden van de verschillende instellingen bij elkaar gekomen en hier viel de studentenraad van Ma positief op door pro-actieve vragen en wensen op het vlak van onderwijsverbetering. Goed om te zien dat 'betrekken' betrokkenheid oproept!

Ma heeft als slogan 'Worden wat je bent'. We leiden op voor prachtige mediaberoepen, die continu aan verandering onderhevig zijn. Daarbij houdt op Ma 'Worden wat je bent' vooral ook in 'kunnen zijn wie je bent'. Deze kwaliteitsagenda is een belangrijk en officieel document met wellicht weinig kleur; aanwezig zijn op school is bij Ma altijd kleurrijk, en binnen die kleurrijkheid worden studenten en docenten geaccepteerd en gewaardeerd om wie zij zijn. De school wordt ervaren als een veilige en prettige omgeving, waarin (persoonlijke en professionele) ontwikkeling van zowel studenten als docenten centraal staat. Doordat op Ma gekozen is voor de definitie van 'passend onderwijs' als in 'iedere student heeft aandacht nodig en krijgt passende begeleiding', hebben we deze formele

definitie en de veiligheid en gezelligheid van de school kunnen laten samenkomen om de kwaliteitscultuur verder te versterken.

## Verantwoording

De kwaliteitsagenda van Ma is ontstaan vanuit vraagstukken die we in samenwerking met interne en externe betrokkenen hebben gedefinieerd. Deze vraagstukken hebben we vertaald in ambities, acties op kortere en langere termijn en beoogde resultaten. In het hoofdstuk 'Intern draagvlak en externe betrokkenheid' lichten we toe hoe het proces is verlopen.

Beoogde resultaten zijn niet uitgedrukt in meetbare streefcijfers of -percentages, maar omschreven als merkbare veranderingen. Deze kwaliteitsagenda is nog niet een volledig gedetailleerd plan voor alle genoemde aspecten, maar een richtinggevend masterplan. Voor een aantal aspecten zal een apart projectplan worden gemaakt, waarin de details staan vermeld. In de midterm-evaluatie van deze kwaliteitsagenda zal Ma zodra het aan de orde is ook vanuit de onderliggende projectplannen rapporteren.

## Landelijke speerpunten en begroting

De relatie van de kwaliteitsagenda met de landelijke speerpunten en criteria wordt weergegeven in een schema dat als bijlage van de kwaliteitsagenda is toegevoegd. In de bijlagen is tevens de begroting te vinden. Vanzelfsprekend is bij begroten sprake van voorspellen en niet van compleet zekere bedragen. Ma heeft in de begroting een inflatiecorrectie opgenomen. We vermelden graag dat de begroting een kaderstellende begroting betreft, met budgetten die op basis van planvorming worden ingevuld. Hierbij is het uitgangspunt van Ma dat ook eigen middelen ingezet worden voor de doelen uit de kwaliteitsagenda als de werkelijkheid hier om vraagt.

## Duurzaamheid

Ma hecht er aan alle kwaliteitsacties die zij uitvoert duurzaam te laten zijn. Als we stilstaan bij duurzaamheid binnen het kader van deze kwaliteitsagenda, denken we dan ook zowel aan 'langer geldig laten zijn' als aan 'in voorspoedige en minder voorspoedige tijden geldig laten zijn'. Doordat het gekozen concept van MaMaatwerk zo'n belangrijke organisatieverandering van het onderwijs inhoudt, die maakt dat er een gestandaardiseerde basis van het onderwijsaanbod is, heeft Ma een gedegen, duurzaam fundament gekozen en gelegd als uitgangspunt voor andere toekomstige acties en veranderingen, die hybride en flexibel genoemd kunnen worden. Ma gaat er vanuit dat hiermee de acties in de kwaliteitsagenda op de volgende wijzen duurzaam genoemd kunnen worden: ze zijn langduriger dan een studiejaar aan de orde; ze zijn conjunctuurbestendig; ze zijn ook gericht op de periode ná deze kwaliteitsagenda en het meest van belang: de acties en vooral de verbinding die er is tussen de verschillende thema's van onze kwaliteitsagenda zijn gericht op samenwerking; het geheel is continu méér dan de som der delen. Om dit alles concreet te maken: Ma zet organisatie- en cultuurveranderingen op als het BPV-bureau, versterking van het pedagogisch-didactisch klimaat, het Projectbureau, etcetera. Deze veranderingen kosten initieel extra middelen om daarna gedegen onderdeel te zijn van het reguliere proces. Dit geldt ook voor MaMaatwerk; na vier jaar staat deze nieuwe onderwijsorganisatie. Als laatste kunnen hier de experimenten genoemd worden om te zien wat werkt, zodat zij ingepast kunnen worden binnen Ma: hybride leeromgevingen en MaNext.

## 1. Interne en externe analyse

### 1.1 De school

Mediacollege Amsterdam (Ma) is een vakinstelling met mbo en vmbo voor de mediabranche met 2750 studenten in het mbo en 300 leerlingen in het vmbo. Ma heeft twee locaties nabij de ring van Amsterdam en op loopafstand van trein -en metrostations. Het mbo maakt de laatste jaren een groei door, terwijl het vmbo stabiel is. Ma en haar rechtsvoorgangers Grafisch Lyceum Amsterdam, Amsterdamse Grafische School, Grafische School Haarlem en de Grafische MTS Amsterdam, verzorgen al honderd jaar opleidingen voor de grafische industrie, later uitgegroeid tot de mediabranche. Ma heeft de ontwikkelingen in de branche altijd nauw gevolgd en vertaald naar het onderwijs. De school is destijds opgericht door de branche; vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties hebben altijd zitting gehad in het Bestuur en later Raad van Toezicht.

Het kenmerk van een vakinstelling is dat zij zich richt op één branche en deze met een sterk portfolio bedient. Dit kenmerk vertaalt zich in de primaire aandacht voor het vakgebied en alle specialismen daarbinnen. Docenten komen veelal uit de branche en zijn gepassioneerd voor het vak en de school trekt studenten die affiniteit met het vak hebben. Dit specifieke karakter heeft echter ook een keerzijde: niet alle vakdocenten hebben de juiste competenties om studenten te begeleiden op andere terreinen dan hun eigen vak. Dat kwam voorheen tot uiting in de landelijke benchmark van jaar- en diplomaresultaat, waarin Ma in de achterhoede terechtkwam. Doordat Ma de laatste vier jaar veel aandacht heeft besteed aan het pedagogisch-didactisch klimaat en aan studieloopbaanbegeleiding, is het uitvalpercentage de laatste jaren gedaald. We willen op dit punt echter nog verdere slagen maken.

In 2005 heeft de school de naam Grafisch Lyceum Amsterdam ingeruild voor Mediacollege Amsterdam. Het heeft een aantal jaar geduurd voordat deze naam voldoende “geladen” was, maar inmiddels is ook dit weer een sterk merk geworden: veel belangstelling van studenten, brede bekendheid bij het voortgezet onderwijs in haar verzorgingsgebied, goede naam in de branche, veel vaste relaties met bedrijven, positieve beoordelingen door de inspectie, financieel gezond en anno 2018 een spannend en aantrekkelijk vakgebied.

Ma heeft als vakinstelling een bovenregionaal verzorgingsgebied dat globaal loopt van Den Helder, Leiden, Hilversum tot Lelystad, waarvandaan belangstellende studenten komen en waar de bpv-bedrijven van Ma gevestigd zijn. De concentratie van bpv-bedrijven is te vinden in Amsterdam. Dit betekent dat veel studenten naar Amsterdam reizen voor het volgen van het vakonderwijs en ook voor hun stage. Een aantal opleidingen (zoals Mediaperformer/Filmacteur) bedient een grotere regio en trekt studenten uit heel Nederland.

### 1.2 Resultaten

Ma heeft uitsluitend BOL inschrijvingen en is, na een bewuste inkrimping van ca. 800 studenten in de periode 2008 tot 2013, de afgelopen vijf jaar gegroeid van ruim 2200 mbo-studenten naar 2750 in 2018. Deze groei heeft zich ook vertaald in het aantal nieuwe (vak)docenten dat de laatste jaren bij Ma is ingestroomd. De groei is het gevolg van vergroting van de instroom, maar is ook het resultaat van de vermindering van de voortijdige uitval.

De grotere instroom is mogelijk door het grote aantal aanmeldingen. In verband met de werkgelegenheid in de branche hanteert Ma een numerus fixus voor sommige opleidingen.

	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Aantal aanmeldingen</i>	1.873	2.098	2.039	2.525	2.653
<i>Instroom mbo</i>	778	856	907	931	940

De bekendheid van de school en de toename van de populariteit van het mediavakgebied leidt al een jaren tot een significante stijging van het aantal aanmeldingen; zo'n tien jaar geleden lag het aantal aanmeldingen stabiel rond de 1600 (en de instroom rond de 800) terwijl afgelopen jaren het aantal aanmeldingen is gestegen tot ruim boven de 2600 (terwijl de instroom nu ruim boven de 900 ligt). De verhouding tussen belangstelling en plaatsingsmogelijkheid lag dus op 2:1 en ligt thans op 3:1.

De voortijdige uitval was altijd vrij hoog, maar toont de laatste jaren een verbetering. Dit is het resultaat van beleid dat een aantal jaar geleden is ingezet en waarbij invoering van Passend Onderwijs is aangegrepen de begeleiding beter te positioneren. De resultaten voor studiesucces en vsv zijn afhankelijk van veel factoren, en daardoor niet stabiel. Hoewel de cijfers over afgelopen schooljaar nog niet vast staan ziet het er naar uit het resultaat in 2018 weer iets minder is dan van 2017. Dit blijft een punt van aandacht in de organisatie.

	2014	2015	2016	2017
<i>Jaarresultaat</i>	68%	67%	62%	71%
<i>Diplomaresultaat</i>	67%	66%	60%	70%
<i>vsv</i>	3,9%	4,3%	4,5%	3,2%

### 1.3 De branche

De mediabranche ondervindt al tientallen jaren enorme veranderingen als gevolg technologisering en digitalisering. Hele vakgebieden zijn vervangen door de computer, maar met name internet heeft totaal nieuwe vormen van media doen ontstaan. Daarmee zijn weer nieuwe vakgebieden ontstaan (zoals game development, websites maken, apps ontwikkelen, etc). Dit is telkens vertaald naar (nieuwe) opleidingen en is terug te vinden in het huidige portfolio van Ma. Deze ontwikkeling is nog steeds gaande en voltrekt zich steeds sneller, wat tot een zeer dynamisch vakgebied leidt.

Niet alleen de werkzaamheden veranderen, ook de wijze waarop bedrijven werken is aan het veranderen. Vroeger bestond het werk uit een sequentieel georganiseerd "grafisch productieproces" dat liep van ontwerp tot aan een gerealiseerd mediaproduct. Tegenwoordig worden mediaproducties steeds minder door bedrijven geproduceerd, maar door nieuwe vormen van werkverbanden tussen zzp-ers en kleine bedrijven. Deze netwerken worden vaak rondom een opdracht georganiseerd, maar verlopen ook meer volgens een adaptief en agile proces.



Dat stelt de school voor uitdagingen als:

- Hoe bereiden we onze studenten voor op werk waarvan we nu nog niet kunnen inschatten wat dat inhoudt, op beroepen waarvan we het bestaan nog niet afweten en op werkwijzen die volop aan het veranderen zijn?
- Hoe zorgen we ervoor dat onze vakdocenten de kennis verwerven van het werk in de branche van morgen, terwijl ze uit de branche komen met kennis van het werk van nu en van gisteren?
- Hoe zorgen we ervoor dat telkens nieuwe vakmensen uit de branche naar Ma komen, met name voor vakgebieden waar de technologie leidt tot grote verandering, terwijl de vraag naar deze vakmensen in de branche eveneens groot is? Ma en de branche hebben tegelijk vakmensen nodig op gebied van de nieuwe technologie.

#### 1.4 Ontwikkelingen in de markt

De regio Amsterdam kent demografisch een gestage groei, waarbij Amsterdam zelf ondertussen spreekt over een schaa sprong. Hoewel er in de kop van Noord-Holland een lichte demografische teruggang wordt voorzien, is er in het hele verzorgingsgebied van Ma sprake van een lichte demografische groei. Opgeteld bij de populariteit van het mediavakgebied kan Ma de toekomst tegemoet zien vanuit een sterke uitgangspositie.

De werkgelegenheid in de mediabranche kent landelijk ook een lichte groei en de regio Amsterdam is daarin duidelijk leidend. We zien echter grote veranderingen in uitvoering en organisatievormen van het werk. Om hier meer inzicht in te krijgen en actueel bij deze ontwikkelingen aan te sluiten heeft Ma in 2012 het initiatief genomen om een Practoraat op zet zetten. Ma is gestart met het Practoraat Sociale Media dat inmiddels omgevormd is tot Practoraat Mediawijsheid. Hierin participeren inmiddels ook de drie Amsterdamse collega mbo-scholen. Daarnaast is Ma ook gestart met het Practoraat Het Nieuwe Kijken om samen met een aantal branchepartijen nieuwe technologische ontwikkelingen als virtual reality (VR), augmented reality (AR) en 360° film te verkennen en er ervaring mee op te doen. Voor bedrijven is dit van belang om de ontwikkelingen nauw te volgen en op zoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen, terwijl omroeporganisaties op zoek zijn hoe ze de jongeren generatie kunnen bereiken. In dit vakgebied wordt de ontwikkeling niet meer gestuurd door innovaties bij toonaangevende bedrijven, maar wordt het bepaald door de technologie zelf en de nieuwe generatie die deze technologie omarmt en toe weet te passen (wie had een aantal jaar geleden gedacht dat je met vloggen of commentaar geven bij games geld kunt verdienen?).

Jarenlang waren tekst en (stilstaand) beeld het werkgebied van het mediavak. Met internet kwam interactie en -in beperkte mate- hier ook bewegend beeld bij (animatie). Door de komst van de mobiele telefoon met camera en vervolgens social media kreeg het bewegend beeld een boost. Deze wordt door de professionele markt nu volledig omarmd; het vakgebied van audiovisuele media is spectaculair gegroeid. 'Audiovisueel' wordt wellicht de grootste opleiding bij Ma.

#### 1.5 Ontwikkelingen bij studenten

Behalve dat de outputkant (de branche) van Ma verandert, zien we ook verandering aan de inputkant (onze nieuwe studenten). De dynamiek van het vakgebied leidt ertoe dat het vak aantrekkelijker wordt voor jongeren, dat zien we terug in de stijging van het aantal aanmeldingen. Bepaalde vakgebieden zijn in korte tijd veel populairder geworden; de transformatie van grafische techniek naar media leidt tevens tot een verschuiving van onze doelgroep. Evenveel meisjes als jongens kiezen voor de school, terwijl de schoolpopulatie voorheen voor ruim twee derde uit jongens bestond.

Jongeren kwamen vroeger voor een specifiek vak als drukker, DTP-er of vormgever naar Ma, maar kiezen tegenwoordig eerder een loopbaan in de mediasector. Als studenten binnenkomen, hebben ze vaak al zelf verworven kennis en vaardigheden op het vakgebied (zoals developers die via tutorials van internet al hebben leren programmeren).

Het aanbieden van standaard opleidingen op basis van de huidige kwalificatiestructuur past deze studenten steeds minder, en kan leiden tot voortijdige uitval omdat de opleiding niet voldoet aan de verwachtingen. Daarnaast willen jongeren andere skills aanleren om zich te kunnen redden in een branche waarin het werk steeds meer flexibel en in netwerken is georganiseerd, en vaste banen minder vanzelfsprekend zijn. Ma besteedt daarom veel aandacht aan het verder ontwikkelen van ondernemendheid in het onderwijs.

De instroom van studenten toont een grote diversiteit. De vraag naar extra begeleiding neemt toe in het kader van Passend Onderwijs, maar ook omdat we maatwerk willen leveren aan studenten die meer willen en kunnen dan het standaardprogramma. Dat laatste bleek een van de redenen voor uitval te zijn in het onderzoek voortijdige schoolverlaters dat Ma door DUO heeft laten uitvoeren. Bij de invoering van Passend Onderwijs heeft Ma daarom naast de extra begeleiding ook een excellentieprogramma opgezet; dit zal komende jaren verder uitgebouwd worden.

## 1.6 Ontwikkelingen bij Ma

Continue innovatie van de branche, de technologie en werkmethoden met vereiste bijbehorende competenties is voor Ma een gegeven. Dat heeft als consequentie dat het onderwijs continu aangepast moet worden. Deze aanpassingen worden door de opleidingen zelf verzorgd. Jaarlijks zijn er kleine aanpassingen, maar soms is een grote vernieuwing nodig om antwoord te geven op nieuwe uitdagingen. Dat was ca 15 jaar geleden aan de orde toen we van het klassikale onderwijs transformeerden naar projectgestuurd onderwijs. Nu hebben we te maken met een volgende onderwijsvernieuwing, waarvoor de aanzet is gegeven in het Strategisch Actieplan 2020: MaMaatwerk. Deze vernieuwing moet antwoord geven op ontwikkelingen zoals hiervoor beschreven, door het onderwijs flexibeler te organiseren en studenten meer maatwerk te bieden.

Voortvloeiend uit het Strategisch Actieplan en als voorwaarde om MaMaatwerk goed te kunnen uitvoeren, is de aansturing van de onderwijsteams aangepast. Teams zijn nu 'aan zet', en worden geleid door een opleidingsmanager. Zij zijn verantwoordelijk voor de planning en de uitvoering van het onderwijs in hun opleiding, inclusief studentenbegeleiding en kwaliteitsborging. Om hun verantwoordelijkheid te kunnen uitoefenen en om invloed te kunnen uitoefenen op de resultaten, hebben de teams adequate managementinformatie nodig, en synchroon hieraan ook het CvB. Daarom is er behoefte aan betere ontsluiting van de informatie die afkomstig is uit verschillende systemen, met een samenhangende analyse en toegankelijke presentatie.

Voor een betere verbinding tussen binnenschools -en buitenschools leren is de bpv planning -en organisatie een aantal jaar geleden belegd bij de onderwijsteams in plaats van de centrale bpv-organisatie zoals Ma die kende. Dat is een succes op gebied van onderwijsinhoud, maar levert nieuwe problemen bij de bpv-organisatie: het zicht op bpv-resultaten is minder en er is nu een gemis aan centrale coördinatie. Omdat Ma de branche nog meer wil betrekken bij het onderwijs, bijvoorbeeld in hybride leeromgevingen, is de noodzaak van een expertisepunt des te groter.

In het voorjaar 2018 vierde Ma haar 100 jarig bestaan en koppelde een reünie aan het meerdaagse event Mediabites dat inmiddels een jaarlijkse traditie is. Bij de organisatie hiervan werd duidelijk dat Ma tot nu toe onvoldoende werk had gemaakt van relatiebeheer en alumni beleid. Daarin moet Ma

een inhaalslag maken, vooral ook in verband met de ontwikkelingen op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen.

Op het gebied van pedagogisch-didactisch handelen van de docenten heeft Ma afgelopen jaren al een stap gezet. Veel beginnende docenten zijn vakmensen uit de branche en missen de benodigde vaardigheden op pedagogisch-didactisch gebied. Een blijvend aandachtspunt, daar Ma jaarlijks nieuwe vakmensen blijft aantrekken (afgelopen jaren elk jaar tussen de tien en twintig nieuwe docenten zonder pedagogisch-didactische achtergrond). Middels uitgebreide scholingsprogramma's is de bekwaamheid al fors toegenomen. Dit vindt nu een vervolg in begeleiding van teams door CPS en September Onderwijs, waarbij teams zelf de keuze konden maken welke begeleiding bij ze past. Met de ontwikkelingen die op de onderwijsteams afkomen, zoals invoering van MaMaatwerk, gedifferentieerde vragen van studenten en hybride leervormen, is een professionalisering van de begeleiding permanent nodig.

## 1.7 Landelijke speerpunten

### Jongeren in een kwetsbare positie

Het vsv percentage van Ma lag afgelopen jaar op 3,2% en zal over het afgelopen jaar iets zijn gestegen, maar zal onder de 4% blijven. De uitval bij Ma is echter hoger dan alleen vsv. Soms komen studenten erachter dat het mediavak toch niet bij hen past en gaan een andere opleiding volgen (meestal bij een ROC dat een veel breder aanbod kan bieden). Binnen Ma zien we bij de uitval aanzienlijke verschillen tussen opleidingen, wat terug te voeren is op de verschillende stadia in teamontwikkeling.

Ma heeft relatief weinig niveau 2 studenten (circa 10% van de inschrijvingen). In de mediabranche is weinig werk op niveau 2 en ook op dit niveau verandert het werk. Ma heeft hierop geanticipeerd door een brede niveau 2 opleiding aan te bieden (medewerker creatieve productie), ook al is hiervoor nog geen kwalificatiedossier vastgesteld. De uitval van niveau 2 is laag en waarmee het vsv percentage op niveau 2 ook onder de landelijke norm blijft.

Ook op niveau 4 kent Ma jongeren in een kwetsbare positie, waarbij zonder adequate begeleiding kans op voortijdige uitval dreigt. Ma heeft bovenmatig veel dyslectische studenten (wat vaak samen hangt met creativiteit) en relatief veel studenten die in het kader van passend onderwijs extra begeleiding behoeven (ca 20% van onze instroom wordt hiervoor gediagnosticeerd). Bij onze, vooral creatieve, doelgroep is relatief vaak sprake van sociaal-emotionele problemen, planningsproblemen, pestverleden, (game)verslaving, etc.

### Gelijke kansen

Doordat het verzorgingsgebied zo groot is heeft Ma te maken met zeer veel toeleverende vo scholen, waardoor een stevige relatie met een individuele school niet voorkomt. Er is daardoor ook een grote diversiteit bij de instroom, waarbij studenten elkaar zelden vooraf al kennen. Veel studenten hebben ook ineens een veel langere reistijd naar school. Dat maakt de aansluiting vo-mbo goed moet worden begeleid.

Het starterssucces ligt ondanks de eerder genoemde uitval bij vrijwel alle opleidingen boven de norm. Slechts twee opleidingen zaten onder de norm, waarvan één opleiding een geheel nieuwe opleiding is die zich nog aan het ontwikkelen is.

De interne doorstroom naar een hoger niveau wordt gestimuleerd bij niveau 2 en niveau 3 opleidingen en er zijn interne doorstroomafspraken. Op het totaal van Ma betreft het een beperkte groep studenten, omdat 80% start in niveau 4.

De doorstroom naar het hbo ligt de laatste jaren iets onder het landelijk gemiddelde. De aantrekkende arbeidsmarkt, met name voor de creatieve industrie in Amsterdam, draagt eraan bij dat veel studenten na het behalen van het diploma gaan werken. Overigens blijkt uit het Schoolverlaters Onderzoek dat DUO verricht dat ca 50% van de starters op de arbeidsmarkt aangeeft behoefte te hebben aan bijscholing (dit cijfer komt overeen van het landelijke beeld over alle beroepen). In dit verband kan een niveau-5 opleiding zoals die bij het Practoraat Creatief Vakmanschap wordt ontwikkeld interessant zijn.

### **Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst**

Bij de hiervoor beschreven situatie van de mediabranche en de ontwikkelingen in de markt wordt duidelijk dat opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst één van de belangrijkste aandachtspunten is voor Ma. Dit speerpunt is de rode draad van alle uitwerkingen van onze strategie.

Het mediavakgebied maakt bij uitstek duidelijk dat door de technologische ontwikkelingen het werk snel verandert, zowel de competenties voor het werk als de werkgebieden. Ma is continu met haar opleidingenportfolio en de inhoud van de opleidingen aan het bijsturen. Ma heeft in het verleden middels haar commerciële opleidingen de omslag naar digitaal werken (cursussen Photoshop e.d.) volop ondersteund met uitgebreide om- en bijscholingsprogramma's. De laatste jaren is het volume van de commerciële opleidingen veel minder geworden, terwijl uit het Schoolverlaters Onderzoek duidelijk wordt dat afgestudeerden wel degelijk vraag hiernaar hebben en de technologische veranderingen nog volop gaande zijn en blijvend leiden tot veranderingen.

## **1.8 SWOT analyse**

Als we uitgangspunt van Ma en de ontwikkelingen die op haar afkomen schematisch weergeven in een SWOT diagram dan zien we het volgende beeld.

	intern	extern
bedreiging	Beperkt aanbod opleidingen Bijhouden mediaontwikkelingen (expertise vakdocenten)	Aanbod mediaopleidingen bij ROC's Snelle technologische ontwikkeling Schaarste vakdocenten Verwachting studenten
kans	Profileren als brancheschool Betrokkenheid/bevlogenheid personeel	Veel aanmeldingen (belangstelling) Populariteit mediavak Ontstaan nieuwe vak/werkgebieden Veel alumni actief in de branche Vraag naar LLO Innovatie

## 2. Het toekomstbeeld van het Mediacollege Amsterdam

### **Brancheschool**

Het Mediacollege Amsterdam (Ma) is voor studenten de omgeving waarin ze worden ingewijd in de mediabranche. Studenten krijgen er een beeld van de mogelijkheden die voor hen openliggen in deze dynamische wereld en worden begeleid om er een eigen plaats in te veroveren, die past bij hun ambitie en talent.

Opleidingen groeien mee met de snelle ontwikkelingen in de mediabranche, zowel op technologisch gebied als wat betreft werkmethoden. In die dynamiek is het opleiden voor een vak niet meer voldoende. Studenten worden opgeleid voor een loopbaan in de branche, waarin geen strakke scheiding tussen vakken en werkzaamheden bestaat, maar iedereen moet samenwerken voor een optimaal resultaat.

Bij alle opleidingen die Ma biedt zijn bedrijven betrokken. Studenten werken op school of in een beroepsomgeving aan producten en projecten die in het bedrijfsleven relevant zijn.

Uiteraard zijn talen en rekenen, burgerschap en loopbaanoriëntatie volwaardige onderdelen van elke Ma-opleiding, maar ze staan niet los van de beroepskwalificatie. Waar mogelijk worden alle opleidingscomponenten met elkaar in verband gebracht.

### 3. Ambities van het Mediacollege Amsterdam

#### Leeswijzer

*In dit hoofdstuk wordt het toekomstbeeld uitgewerkt in vier ambities en deelonderwerpen. Bij elk onderwerp wordt onder het kopje 'Vooruitzicht - beoogd resultaat' een portret geschetst van de gewenste situatie in 2022. Daarna volgt een beschrijving van de (huidige) uitgangssituatie, en van de acties die zijn voorzien om van de huidige situatie naar het beoogde resultaat te komen.*

#### **Ambitie 1: Het Mediacollege Amsterdam is een school die goed onderwijs en flexibel maatwerk biedt aan studenten.**

'We leiden iedere student op voor een plaats in de Mediabranche die past bij zijn ambitie en kwaliteiten.' Dit uitgangspunt stelt hoge eisen aan de organisatie van het onderwijs en aan de begeleiding van de studenten. Enerzijds willen we elke student optimaal faciliteren met keuzemogelijkheden en maatwerk, anderzijds willen we een robuuste en voor iedereen heldere structuur.

#### 1.1 MaMaatwerk

##### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Studenten kunnen tijdens hun studie bij Ma tal van keuzes maken om vorm te geven aan hun eigen studieprogramma, om uiteindelijk terecht te komen op een plek in de mediabranche die aansluit bij hun ambities en kwaliteiten.*

*De studieprogramma's van de Ma-opleidingen zijn zodanig op elkaar afgestemd, dat uitwisseling van onderdelen mogelijk is. Elke opleiding heeft een studieprogramma dat keuzemogelijkheden faciliteert. Studenten worden zorgvuldig begeleid bij het maken van hun keuzes, zodat zij Ma verlaten met een relevante kwalificatie.*

##### Uitgangssituatie

De scheiding tussen beroepen in de mediabranche wordt diffuser; mensen werken samen in multidisciplinaire teams met wisselende samenstellingen. Maar de Ma-opleidingen functioneren naast elkaar, met aparte uitgangspunten en culturen. Docententeams leiden hun studenten overwegend nog vrij traditioneel op tot specialist in één vakgebied. Studenten kunnen wel keuzes maken binnen het kader van hun opleiding, maar als zij buiten de grenzen willen treden zijn de mogelijkheden beperkt. De keuzedelen bieden hier nauwelijks uitkomst.

Binnen Ma bestaat wel veel animo bij docenten en studenten voor opleidingsoverstijgende projecten, maar inhoudelijk en logistiek zijn er veel hindernissen voor flexibilisering en voor samenwerking tussen verschillende opleidingen.

In januari 2017 is de eerste *projectgroep MaMaatwerk* begonnen met het bedenken van structuren voor standaardisering, als voorwaarde voor flexibilisering. In januari 2018 is de tweede projectgroep verdergegaan; deze heeft in juli 2018 een handreiking opgeleverd.

Het project MaMaatwerk heeft de grote lijnen van de strategie (Ma Future) vertaald in visiestukken, structuren en concrete plannen. Deze dienen voor opleidingsteams als uitgangspunt om een nieuw studieprogramma te ontwikkelen.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020

- Stap 1: standaardiseren. Een aantal opleidingen start met een nieuw curriculum met een gemeenschappelijke structuur, met het doel om op termijn onderdelen uit te kunnen wisselen. In 2019/2020 is bij tenminste twee à drie opleidingen een nieuw curriculum ingevoerd in het eerste leerjaar.
- Analoog aan deze ontwikkeling wordt een digitale onderwijscatalogus ontwikkeld.

### Op langere termijn, tot 2022:

- Stap 2: ook de andere opleidingen gaan werken met de nieuwe curriculumopbouw, en de pionieropleidingen voeren experimenten uit met flexibilisering.
- De onderwijscatalogus wordt in gebruik genomen.

## Begroting

Voor MaMaatwerk is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 270.000,-
2020	€ 357.000,-
2021	€ 364.000,-
2022	€ 286.200,-

## 1.2 BPV

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Studenten hebben in alle leerjaren van hun opleiding contact met het bedrijfsleven. Dit kan diverse vormen aannemen, van gastlessen en opdrachten van bedrijven die op school worden uitgevoerd tot bpv en in twee opleidingen zelfs hybride leeromgevingen waarin studenten (een groot gedeelte van) hun opleiding volgen in een bedrijf.*

*Veel docenten hebben een deeltaak als bpv-begeleider. Daardoor zien zij hoe hun studenten functioneren in praktijksituaties, en doen zij inspiratie op om het onderwijsprogramma af te stemmen op de steeds veranderende beroepspraktijk. Bovendien leiden hun contacten in het bedrijfsleven tot intensivering van de samenwerking tussen school en branche.*

*Een bpv-loket is permanent beschikbaar voor studenten, docenten en bedrijven voor informatie en ondersteuning. Dit loket wordt gerund door een team dat is gespecialiseerd in begeleiding van praktijkleren, ontwikkeling van projecten in samenwerking met bedrijven, regelgeving en administratieve ondersteuning.*

## Uitgangssituatie

Hoewel de bpv in grote lijnen goed functioneert, heeft het bpv-verbeterplan binnen Ma bewustwording teweeggebracht van een aantal zwakke punten. In de veronderstelling dat de bpv goed was geregeld, werd tot twee jaar geleden aan dit belangrijke onderdeel van het beroepsonderwijs relatief weinig aandacht geschonken in beleid en verbeterplannen. Zeker in de context van Ma als brancheschool is het belangrijk om de bpv helemaal goed te regelen. De bpv is bij Ma grotendeels traditioneel georganiseerd, in periodes van vijf maanden. Sommige opleidingen bieden hun studenten oriëntatiestages in het eerste en/ of tweede jaar, maar het komt ook voor dat studenten pas na tweeënhalf jaar voor het eerst in een bedrijf komen. De opleiding Filmacteur verkent de mogelijkheden van flexibele stages, met het leerbedrijf Ma-Agency als impresariaat.

Begeleiding van de bpv is in handen van de opleidingsteams. Een deel van de docenten heeft de rol van bpv-begeleider en komt daardoor regelmatig in bedrijven, maar er zijn ook docenten die nauwelijks weten wat hun studenten doen tijdens de bpv. Voor het verzorgen van de officiële documenten (contracten, beoordelingen) is een ervaren en deskundige administratieve medewerker beschikbaar, maar daarnaast is er geen Ma-brede coördinatie van de bpv.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- Er wordt een digitaal systeem in gebruik genomen dat de administratieve last van bpv-begeleiders aanzienlijk vermindert, en dat de uitbreiding van de 'flexibele bpv' faciliteert.
- Voortvloeiend uit het verbeterplan wordt een aantal belangrijke vraagstukken onderzocht:
  - Hoe kunnen bpv-begeleiders en praktijkbegeleiders meer voor elkaar betekenen?
  - Hoe kan de match tussen student en leerbedrijf optimaal worden?
  - Hoe kan online begeleiding bijdragen aan kwaliteitsverhoging van de bpv?De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor concrete verbeteringen.
- Afstemming van leren op school en leren in de praktijk krijgt aandacht bij de herstructurering van de leerplannen in het kader van MaMaatwerk.
- Een *Servicepunt BPV* wordt opgezet, dat bpv-begeleiders ondersteunt met opleidingsoverstijgende diensten als
  - informatievoorziening aan alle betrokkenen
  - aanspreekpunt voor bedrijven, bpv-begeleiders en studenten
  - administratieve verwerking/ opzet van een geautomatiseerd systeem
  - enquêtes bij bedrijven en studenten
  - contact met SBB
- Mogelijkheden worden onderzocht van andere vormen van praktijkleren (bijvoorbeeld hybride leeromgevingen, duaal leren, leerbedrijven); op bescheiden schaal vinden experimenten plaats.



**Op langere termijn, tot 2022:**

- Leren op school en leren in de beroepspraktijk zijn complementair aan elkaar; in de studieprogramma's is beschreven hoe de twee zich tot elkaar verhouden.
- Het netwerk van (potentiële) leerbedrijven wordt intensiever benut voor gevarieerde vormen van samenwerking.
- Naast de 'reguliere' bpv zijn op beperkte schaal andere vormen van praktijkleren mogelijk in het spectrum van stage, hybride leeromgeving, BBL, leerbedrijven, tot incubatorconstructies.

**Begroting**

Voor BPV is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 37.333,-
2020	€ 151.939,-
2021	€ 154.918,-
2022	€ 118.720,-

**1.3 Versterken en borgen krachtig pedagogisch-didactisch klimaat****Vooruitzicht - beoogd resultaat**

*Bij Ma heerst een eenduidig en krachtig pedagogisch-didactisch klimaat dat herkend wordt door de studenten, doordat het consistent uitgedragen wordt door alle docenten.*

*Opleidingsteams zijn 'aan zet', zij zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het studieprogramma, het evalueren van het onderwijs en het continu verbeteren van de resultaten. Het doel is om studenten optimaal toe te rusten voor de flexibele arbeidsmarkt van hun toekomst.*

*De Stafdienst Onderwijs begeleidt professionele trajecten en opleidingen, gericht op de docentcompetenties 'vakinhoudelijk-didactisch', 'pedagogisch' en 'samenwerken', die leiden naar een 'lerende school'.*

*De docenten ontwerpen onderwijs vanuit 'de zes rollen van de docent' en 'IGDI', een didactisch model om in te spelen op verschillende onderwijsbehoeften van studenten. Op deze wijze halen ze uit studenten wat er in zit, en behalen studenten hogere leerresultaten. Het onderwijs is passend voor alle Ma-studenten.*

**Uitgangssituatie**

Een eenduidig pedagogisch-didactisch klimaat is binnen Ma niet altijd te onderscheiden. Dit betekent geenszins dat de focus op goed onderwijs er niet is, maar er zijn grote verschillen te onderkennen tussen de opleidingen, zowel inhoudelijk als qua resultaten. Studenten geven in studentenevaluaties (studentenraad, panelgesprekken, JOB-monitor) aan dat zij de eenduidigheid in het leerklimaat missen, terwijl de sfeer en de veiligheid door hen als sterk wordt ervaren. Ook de inspectie deed deze uitspraak in haar rapportage na haar laatste uitgebreide bezoek aan Ma.

Opleidingsteams nemen deze feedback ter harte door eenduidigheid aan te brengen in hun aanbod, met name als het gaat om motivatie, programma en lessen. Daarbij gaan zij uit van differentiatie, om recht te doen aan de onderwijsbehoeften van alle studenten.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- De opleidingsteams van Ma doorlopen in het studiejaar 2018-2019 een scholingstraject 'Pedagogisch-Didactisch Klimaat', in company verzorgd door CPS en Septemberonderwijs. De stafdienst onderwijs houdt een meting waarin zij nagaat hoe docenten van de opleidingen van Ma hun ervaringen en ontwikkeling beschrijven in het differentiëren in de lessen vanuit de zes rollen en IGDI.
- De opleidingsteams van Ma krijgen vanuit de stafdienst onderwijs intern 'op maat' ondersteuning bij het invoeren van een eenduidig en krachtig pedagogisch-didactisch klimaat.
- De opleidingsteams nemen een eenduidig format als uitgangspunt voor hun teamplannen, die doelgericht opgesteld zijn en waarin het pedagogisch-didactisch klimaat een belangrijke ankerplaats is voor teamdoelstellingen en doelstellingen voor individuele docenten.

### Op langere termijn, tot 2022:

- De opleidingsteams bouwen vanuit een sterk pedagogisch-didactisch klimaat aan een open, professionele, lerende kwaliteitscultuur waarbinnen collegiale consultatie en aanspreken op elkaars kwaliteiten het leren van studenten bevordert.
- Door volgen, meten, bespreken en borgen van docentevaluaties, studentevaluaties en studentresultaten binnen de bredere kwaliteitszorg en -borging en onderwijsevaluatie, dragen opleidingsteams zorg voor de leerresultaten van studenten en weten zij continu hun onderwijsaanbod af te stemmen op de onderwijsbehoeften van de studenten.
- De opleidingsteams bevragen studenten in evaluaties als het gaat om de effecten van het differentiëren in de lessen.
- De opleidingsteams gaan na of (en hoe) de inspanningen als het gaat om een eenduidig pedagogisch-didactisch klimaat een relatie hebben met studentresultaten, uitvalcijfers, rendement en andere belangrijke managementinformatie.

## Begroting

Wat betreft de begroting van pedagogisch-didactisch klimaat is bij het thema trajectbureau een gezamenlijke raming te vinden voor wat betreft de thema's 'Pedagogisch-didactisch klimaat', 'Studieloopbaanbegeleiding' en 'Trajectbureau'.

## 1.4 Studieloopbaanbegeleiding

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Slb helpt studenten om op een effectieve manier hun opleiding te doorlopen en om de juiste keuzes te maken voor de toekomst, binnen hun studie en daarna. Ma-breed wordt gewerkt met een slb-programma waarin de vijf loopbaancompetenties (Kuipers, 2005) centraal staan: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.*

## Uitgangssituatie

In principe hebben alle docenten de rol van studiebegeleider, maar nog niet iedereen voelt zich thuis in deze rol. Om hen houvast te geven is er een lessenserie ontwikkeld waarin de inhoud van slb wordt verdeeld over de gehele opleiding en gerelateerd aan de studiefase van de student.

Langzamerhand wordt deze lessenserie ingevoerd in alle onderwijsteams.

Om slb-ers te ondersteunen is er de begeleidingscoach, die samenwerkt met de specialisten van het Zorg Advies Team.

Slb wordt groepsgewijs aangeboden waar het kan en individueel als het gaat om persoonlijke gesprekken, bijvoorbeeld over studievoortgang. Studenten met behoefte aan specialistische begeleiding verwijst de slb-er in overleg met de begeleidingscoach door naar 'de tweede lijn' (zie Trajectbureau)

### *Voorkomen van vsv*

Ma heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten. Studenten van Ma die als kwetsbaar gedefinieerd kunnen worden, zijn meestentijds studenten die ofwel een onrustige thuissituatie hebben door scheiding en/of psychische zorg, ofwel tijdens hun opleiding problemen ervaren (soms verzwegen bij de start van de opleiding) waarop Ma dan minder zicht en invloed heeft. Ma heeft veel interventies gepleegd, die ook effect hebben gehad op de vsv-cijfers. Zo is het 'naar huis bellen bij verzuim' effectief gebleken, geeft de extra begeleidingsintake veel grip en verzorgt Ma met extra uren voor de studieloopbaanbegeleiders (in de opleidingsteams belegd) en de inzet van begeleidingscoaches voor een goede basisbegeleiding voor alle studenten. Teams nemen verantwoordelijkheid voor welzijn van studenten, studieresultaten, uitvalcijfers, etcetera.

## Acties

### **Op korte termijn, tot 2020**

- Bij de pedagogisch-didactische scholing krijgen de docenten training in hun rol als coach, en wordt de rol van slb-er belicht.
- Teams (gaan) werken met de Ma-brede lessenserie slb.
- Slb is belangrijk onderdeel van de onderwijs-evaluatie die door de teams wordt uitgevoerd.

### **Op langere termijn, tot 2022**

- De organisatie functioneert zoals in het vooruitzicht beschreven.

## Begroting

Wat betreft de begroting van studieloopbaanbegeleiding is bij het thema trajectbureau een gezamenlijke raming te vinden voor wat betreft de thema's 'Pedagogisch-didactisch klimaat', 'Studieloopbaanbegeleiding' en 'Trajectbureau'.

## 1.5 Extra begeleiding - het Trajectbureau

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Ma ondersteunt kwetsbare jongeren optimaal door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding, met als doel uitval te voorkomen, hen te laten doorstromen naar een hoger niveau en/of een goede start te laten maken op de arbeidsmarkt. Studenten die behoefte hebben aan extra ondersteuning kunnen terecht bij het Trajectbureau.*

### Uitgangssituatie

Extra begeleiding bij Ma is op dit moment in drie gebieden op te delen: preventie, sociaal-emotionele problematiek en onderwijsbeperkingen. Deze drie gebieden vormen het werkgebied van een deel van de medewerkers van het Trajectbureau van Ma. Zij dragen zorg voor de (persoonlijke) begeleiding van studenten op Ma.

#### *Preventie*

Om te voorkomen dat kwetsbare jongeren uitvallen uit het onderwijsproces vanwege persoonlijke problematiek, besteedt Ma veel aandacht aan preventie. De preventiegebieden waar Ma op inzet zijn school & schuld, dip & depressie en middelengebruik. Ma werkt hierin nauw samen met de gemeente en instanties die expertise hebben op de genoemde gebieden.

#### *Sociaal-emotionele problematiek*

Kwetsbare jongeren met sociaal-emotionele problemen worden begeleid door het mbo-jeugdteam. In dit jeugdteam zijn jeugdhulpaanbieders vanuit Spirit, Opvoedpoli, Jeugdpsychologen vanuit De Bascule en jeugdartsen vanuit de JGZ/GGD vertegenwoordigd. Daarnaast wordt door Ma en door de andere Amsterdamse mbo-instellingen rechtstreeks formatie ingekocht bij de GGD voor extra inzet van jeugdartsen. De medewerkers worden vanuit hun organisatie op detacheringsbasis ingezet, waarbij er voor is gekozen de organisatie aan te haken bij het OKT Amsterdam. Van zowel partners als deelnemers is vastgesteld dat zij tevreden zijn over de samenwerking en de bereikte resultaten. Het jeugdteam is een convenant tussen de Amsterdams mbo's, de gemeente en hulpverleningsinstellingen. In het convenant is afgesproken dat de gemeente het mbo-jeugdteam financiert en dat de mbo-instellingen daarnaast de Eigen Zorg/SMW-middelen inzetten voor extra expertise van het mbo-jeugdteam.

#### *Onderwijsbeperkingen*

In het kader van de Wet Passend Onderwijs is de afgelopen jaren de expertise van de docenten in alle opleidingsteams van Ma vergroot als het gaat om onderwijsbeperkingen. Hierdoor wordt door de opleidingsteams betere begeleiding aan studenten gegeven. Deze expertise is vergroot doordat scholingen zijn verzorgd op het gebied van omgaan met onderwijsbeperking zoals AD(H)D en ASS, waarvan een relatief groot aantal studenten de Ma-opleidingen volgen. De medewerkers Passend Onderwijs die voorheen als ambulante begeleiders werkten, gebruiken hun expertise nu voor trainingen voor groepen studenten en de deskundigheidsbevordering van de opleidingsteams. Zij geven scholing aan de teams en sluiten aan bij studentbesprekingen en casuïstiek.

## Acties

De medewerkers van Het Trajectbureau leggen verslag van de effecten van uitgevoerde acties (met betrekking tot de onderwerpen geestelijke gezondheid, sociaal-emotionele problematiek, budgettering en gebruik van genotmiddelen).

### Op korte termijn, tot 2020:

#### *Met betrekking tot preventie:*

- Er is een open spreekuur voor studenten met somberheidsklachten.
- In een aantal opleidingsteams worden op uitnodiging van Het Trajectbureau zogenaamde 'Happy-lessen' verzorgd door Arkin Preventie Jeugd.
- Het Trajectbureau verzorgt budgetlessen tijdens burgerschapslessen.
- Er is een budgetcoach aanwezig op school, met wie studenten een afspraak kunnen maken, naar eigen inzicht of op advies van de begeleidingscoach of docent.
- Het Trajectbureau implementeert het genotmiddelenbeleid in de opleidingsteams. Dit beleid is gemaakt door Jelinek, in samenwerking met Ma.
- Er is een open spreekuur voor studenten met de preventiemedewerker middelengebruik.

#### *Met betrekking tot sociaal-emotionele problematiek:*

- De huidige samenwerkingsovereenkomst wat betreft het Jeugdteam loopt af (per 1 januari 2019) en Het Trajectbureau draagt er zorg voor dat de zorg-/SMW-middelen gereserveerd worden/blijven, zodat het Jeugdteam kan blijven voortbestaan. Het Trajectbureau stelt een evaluatieverslag op als het gaat om de inzet van het Jeugdteam.

#### *Met betrekking tot onderwijsbeperkingen:*

- De medewerkers Passend Onderwijs ontwikkelen en verzorgen binnen de structuur van Het Trajectbureau en van de opleidingen trainingen die passen bij de onderwijsbehoeften van de populatie studenten. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.
- De medewerkers Passend Onderwijs participeren meer in de opleidingsteams door aan te sluiten bij studentbesprekingen en casuïstiek. Ook fungeren zij als vraagbaak voor docenten en slb-ers. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.

### Op langere termijn, tot 2022:

#### *Met betrekking tot preventie:*

- Slb-ers signaleren somberheidsklachten bij studenten en kunnen doorverwijzen (in ieder geval naar Het Trajectbureau). Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.
- Budgetlessen zijn geïntegreerd in het curriculum van alle opleidingen binnen Ma.
- Het genotmiddelenbeleid is geïmplementeerd en bekend bij alle studenten en medewerkers binnen Ma.
- Bij studentbesprekingen en casuïstiek sluiten preventiemedewerkers aan om de deskundigheid van docenten continu te vergroten. Tevens monitoren deze medewerkers de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.

*Met betrekking tot sociaal-emotionele problematiek:*

- Om vanaf 2020 een vervolg te geven aan het mbo-jeugdteam wordt de komende anderhalf jaar in overleg met de gemeente nagedacht over een samenwerkingsvorm waarbij een integrale aanpak voor 16- tot 27-jarigen en een verbinding van onderwijs, arbeid en jeugdhulp zoals geschetst in de kamerbrief “Minder zelfredzame jongeren in het onderwijs” vorm krijgt. Ma neemt samen met de ROC's en de overige vakscholen van Amsterdam deel aan dit overleg. Medewerkers van Het Trajectbureau zullen vaststellen of vanuit het overleg met de gemeente, ROC's en vakscholen Amsterdam een samenwerkingsvorm in het leven geroepen is die een integrale aanpak voor 16- tot 27-jarigen hanteert en dus de juiste functie vervult als het gaat om de sociaal-emotionele problematiek van studenten op Ma.
- Medewerkers van Het Trajectbureau gaan na of de zorg-/SMW-middelen binnen de Kwaliteitsagenda zijn geborgd conform planning.

*Met betrekking tot onderwijsbeperkingen:*

- Het Trajectbureau ondersteunt de opleidingsteams in het zorgdragen voor de verandering van passend onderwijs in inclusief onderwijs. Tevens monitort Het Trajectbureau de resultaten, kwantitatief en kwalitatief.
- De medewerkers Passend Onderwijs zijn regelmatig aanwezig tijdens studentbesprekingen om teams te ondersteunen en te adviseren omtrent vraagstukken over Passend Onderwijs/inclusief onderwijs. Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief. Op basis van de evaluatie-overzichten stemmen de medewerkers Passend Onderwijs hun aanwezigheid en ondersteuning af.
- De medewerkers Passend Onderwijs verzorgen deskundigheidsbevordering voor de docenten. Zij verzorgen trainingen voor studenten die aansluiten bij de onderwijsbehoeften van de populatie studenten in de teams. Tevens monitoren zij de resultaten, kwantitatief en kwalitatief. Op basis van de verkregen gegevens stemmen de medewerkers Passend Onderwijs hun advisering voor docenten en trainingen voor docenten af op de behoeften.

**Begroting**

Voor de drie thema's pedagogisch-didactisch klimaat, studieloopbaanbegeleiding en trajectbureau gezamenlijk is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

	<b>Centraal</b>	<b>Teams</b>
2019	€ 180.000,-	€ 150.000,-
2020	€ 183.000,-	€ 153.000,-
2021	€ 187.200,-	€ 156.000,-
2022	€ 190.800,-	€ 159.000,-

## 1.6 Doorstroom vmbo-mbo

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Met goede voorlichting en een zorgvuldige intakeprocedure plaatst Ma studenten in de opleiding die die het best past bij hun ambities en talenten. Toekomstige mbo-ers en hun ouders hebben de gelegenheid om zich een realistisch beeld te vormen van de opleidingen van Ma en de bijbehorende beroepen in de mediabranche, zodat zij een onderbouwde keuze kunnen maken.*

*LOB-dossiers, overstapportfolio's en informatie vanuit toeleverende vmbo-scholen vormen een uitgangspunt voor de begeleiding in hun nieuwe opleiding.*

*De kennismaking bij de start van de opleiding vindt plaats vanuit de basisgedachte van 'binden en boeien' en vanuit de relaties die worden aangegaan; die tussen student en docent(en) en tussen studenten onderling. De studenten ervaren steun en voelen zich gekend binnen het pedagogisch-didactisch klimaat waarin differentiëren en werken vanuit hun persoonlijke onderwijsbehoefte een goede plek hebben. Het 'gekend zijn' gebeurt structureel vanuit zo veel mogelijk warme overdracht en vanuit de check bij studenten naar wat zij nodig hebben en ontvangen tijdens hun doorstroom.*

### Uitgangssituatie

Vanwege de omvang van het gebied waar de Ma-studenten wonen, is het helaas niet mogelijk om met iedere toeleverende vo-school een warme overdracht te organiseren. Ma doet er alles aan om met voorlichting, publicaties, bezoeken, open dagen en online een duidelijk en realistisch beeld van de opleidingen en de beroepspraktijk te geven, zodat vmbo-leerlingen met de juiste verwachtingen starten in het mbo. De intakeprocedure is erop gericht dat de kandidaten in de juiste opleiding worden geplaatst. Bij de start van de mbo-opleiding is er een oriëntatiefase, waarin de student kennismaakt met collega-studenten, docenten, de school en het studieprogramma.

### Acties

#### Op korte termijn, tot 2020:

- De opleidingsteams gebruiken de informatie uit de intake als uitgangspunt bij begeleiding, leren en ontwikkelen van de betreffende student.
- De 'intakers' van Ma betrekken LOB-dossiers, overstapportfolio's en informatie vanuit toeleverende vmbo-scholen in de intakeprocedure; aan de hand van deze informatie bekijkt Ma hoe warme overdracht meer en met meer impact kan plaatsvinden.
- De slb-ers, begeleidingscoaches en opleidingsmanagers geven vorm aan het beleid 'Blijf bij Ma'.
- De stafdienst onderwijs evalueert systematisch bij studenten of de intakeprocedure en de voorlichting voldoen.

#### Op langere termijn, tot 2022:

- Binnen Ma worden alle bovengenoemde/bestaande activiteiten in verband met de doorstroom vmbo-mbo voortgezet.
- Ma experimenteert met vormen van overdracht, in contact met de vmbo-scholen, zodat beschikbare informatie nog beter benut kan worden.
- De stafdienst onderwijs evalueert (pilot)vormen van overdracht door studenten te bevragen naar hun ervaringen.

- De stafdienst onderwijs houdt ontwikkelingen op dit vlak vanuit de gemeente, vanuit lectoraten en kenniskringen en vanuit andere bronnen nauwlettend in de gaten en gaat na wat voor Ma effectief geïmplementeerd kan worden.

## Begroting

Voor doorstroom vmbo-mbo is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 30.000,-
2020	€ 76.500,-
2021	€ 78.000,-
2022	€ 79.500,-

## 1.7 HBO-doorstroom/loopbaanleren/brede beroepskolom

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Ma-studenten die doorstromen naar het hbo doen dat weloverwogen en maken een goede start in hun vervolgopleiding. Ma-docenten hebben inzicht in het studiesucces van doorgestroomde alumni en in de factoren die daarbij een rol spelen; op basis hiervan begeleiden zij studenten adequaat bij het maken van loopbaankeuzes.*

### Uitgangssituatie

Een aanzienlijk gedeelte van de niveau-4-studenten stroomt door naar het hbo, maar specifieke informatie over hoe het hen vergaat in hun vervolgopleiding is nauwelijks beschikbaar.

Elk jaar is er bij Ma een 'hbo-dag', waar hbo-instellingen zich presenteren en studenten vragen kunnen stellen over de mogelijkheden van vervolgopleidingen.

In de keuzedelen 'Voorbereiding hbo' en 'Voorbereiding hbo kunstonderwijs' onderzoeken studenten de mogelijkheden van doorstuderen, en worden ze begeleid bij het maken van een onderbouwde keuze.

### Acties

#### Op korte termijn, tot 2020

- Hbo-doorstroomprogramma's en de hbo-dag worden gecontinueerd en naar behoefte uitgebreid.
- De Stafdienst Onderwijs legt contact met hbo-vervolgopleidingen om inzicht te krijgen in het verhaal achter de cijfers: wat maakt onze studenten succesvol en welke redenen zijn er voor uitval.
- De loopbaan van Ma-alumni wordt gemonitord.
- Het LOB-programma m.b.t. doorstroom wordt uitgewerkt.
- Mogelijkheden worden onderzocht voor en behoefte bij Ma-studenten wordt gepeild aan AD of mbo niveau 5.



## Op langere termijn, tot 2022

- Ma onderhoudt een duurzame relatie met hbo-vervolgopleidingen om de doorstroom soepel te laten verlopen.
- Via LOB krijgen alle studenten informatie op maat over doorstroommogelijkheden.
- Indien gewenst en mogelijk worden één of meer vervolgotrajecten opgezet (AD of mbo niveau 5), in overleg met sSquare/ Practoraat Creatief Vakmanschap en/of hbo-instellingen.

## Begroting

Voor HBO-doorstroom/loopbaanleren/brede beroepskolom is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 30.000,-
2020	€ 30.600,-
2021	€ 31.200,-
2022	€ 31.800,-

## 1.8 Taal en rekenen

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Iedere student behaalt voldoende of liefst goede resultaten voor taal en rekenen en voldoet hiermee aan de eisen voor diplomering. Studenten die op een hoger niveau examen willen en kunnen doen, krijgen daarvoor de gelegenheid.*

*Taal en Rekenen sluiten aan bij de beroepsgerichte inhoud van de diverse opleidingen.*

*Dit betekent voor Engels en Nederlands dat studenten zich ook bekwamen in taalvaardigheden en communicatieve vaardigheden als presenteren, pitchen, betogen, doelgericht schrijven, effectief begrijpend lezen, etcetera. Hierbij kunnen studenten uitgaan van de kwaliteiten die ze hebben en deze doorontwikkelen of juist nieuwe vaardigheden aanleren en oefenen. Taal- en communicatievaardigheden zijn uitgangspunt voor een groot aantal 21e eeuwse vaardigheden als communiceren, samenwerken, informatievaardigheden, probleem oplossen, creatief denken, kritisch denken en zelfregulering. Op deze wijze is taalvaardig zijn een basis voor de persoonsvorming van de studenten op Ma.*

### Uitgangssituatie

In de lessen Nederlands, Engels en rekenen maken studenten op Ma gebruik van passende, algemeen erkende methoden, waar docenten hun eigen invulling aan kunnen geven en kunnen aansluiten bij de opleiding waarvoor studenten hebben gekozen. In het studiejaar 2017-2018 is door de vakgroepen Taal en Rekenen aandacht besteed aan de integratie met de beroepscomponenten in projecten, onder meer door het gesprek te voeren met een externe partij, namelijk de leverancier van de schoolexamens Bureau ICE.

De examenresultaten van de studenten van Ma voor Nederlands zijn met een gemiddelde van 7,3 goed te noemen. Voor Engels is dit gemiddelde hoog: een 7,9. Het gemiddelde voor Rekenen lag op 5,4. Omdat studenten voor Nederlands en Engels wat betreft resultaten uitsteken boven het minimaal vereiste niveau en Engels veel voorkomend is in verschillende branches waarvoor Ma opleidt, biedt Ma voor studenten die dat willen en kunnen ook een hoger niveau van aanbod in deze talen aan. Studenten kunnen daar dan ook in examineren. De rekendocenten ervaren een lagere

motivatie bij studenten nu het examen nog niet meetelt. Vanuit de argumentatie dat studenten ‘het voor zichzelf doen’ en dat voor het hbo Rekenen zeker nodig is, lukt het om studenten aanwezig te houden bij de lessen. In de vakgroep Rekenen wordt door zeven docenten, van wie er vijf fulltime Rekenen geven, intensief en inspirerend overleg gepleegd. De vakgroepen Nederlands en Engels bespreken vooral de Ma-brede ontwikkelingen, onder andere in verband met examinering.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- Reken- en taalcoördinatoren stellen in samenspraak met de stafdienst onderwijs taal- en rekenbeleid op, formuleren dit beleid en communiceren dit beleid. Bij de ontwikkeling van dit beleid worden studenten actief betrokken.
- De opleidingsteams dragen er in samenspraak met de reken- en taalcoördinatoren zorg voor dat de taalvaardigheids- en communicatieaspecten van Taal (Nederlands en Engels) een plek krijgen in de beroepsopdrachten.
- De opleidingsteams ontwerpen in samenspraak met de reken- en taalcoördinatoren beroepsopdrachten waarin taal en rekenen zijn geïntegreerd, om zo optimaal aan te sluiten bij de beroepspraktijk.
- Alle momenten van examinering worden in kaart gebracht en tijdig en volledig gecommuniceerd.
- Steekproefsgewijs zetten opleidingsteams een tweede beoordelaar in bij de examinering van taal en rekenen, om de betrouwbaarheid en validiteit van de examens te waarborgen.

### Op langere termijn, tot 2022:

- In alle studieprogramma's hebben taal en rekenen een volwaardige plaats in samenhang met de beroepsgerichte kwalificatie.

## Begroting

Voor Taal en rekenen is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 75.000,-
2020	€ 76.500,-
2021	€ 78.000,-
2022	€ 79.500,-

## Ambitie 2: Het Mediacollege Amsterdam is een lerende, professionele organisatie.

Flexibel onderwijs waarin studenten de regie hebben over hun eigen leerloopbaan en dat in sterke verbinding staat met de branche vraagt om een robuuste organisatie. 'Teams aan zet' is het uitgangspunt, wat inhoudt dat de organisatie zo moet zijn ingericht dat teams inderdaad hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Tegelijk moeten de teams in staat zijn om hun verantwoordelijkheid ten volle te kunnen uitoefenen, en te functioneren als een professionele leergemeenschap.

### 2.1 MaOrganisatie

#### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*De organisatie van het Mediacollege Amsterdam is robuust en wendbaar, in overeenstemming met de dynamiek van het permanent evoluerende onderwijs. Opleidingsteams zijn de kern van de organisatie. Elk team heeft de verantwoordelijkheid en de expertise om het onderwijs en de studentenbegeleiding van de eigen opleiding goed te organiseren en om de kwaliteit van de opleiding te borgen, binnen de kaders die door het College van Bestuur zijn gegeven. De onderwijsteams worden door stafdiensten zodanig ondersteund dat zij zich kunnen concentreren op het primair proces: het verzorgen van onderwijs.*

*Behalve het onderwijs in de reguliere opleidingen spelen projecten een (toenemende) rol: tijdelijke activiteiten met een specifiek doel, aparte organisatie en financiering. Het Projectbureau zorgt voor synergie tussen het reguliere onderwijs en de projecten.*

*Een effectieve overlegstructuur faciliteert een soepele samenwerking tussen alle geledingen en medewerkers. Het portal Ma-plein maakt samenwerken makkelijker: het is het platform voor interne communicatie tussen medewerkers van Ma, die er bovendien alle benodigde informatie kunnen vinden.*

#### Uitgangssituatie

In het voorjaar van 2018 heeft een reorganisatie plaatsgevonden met als uitgangspunt: 'teams aan zet'. Het team is de kern van de organisatie en is resultaatverantwoordelijk voor de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van het onderwijs en de bijbehorende studentenbegeleiding van een opleiding. Elk team heeft een opleidingsmanager, die deel uitmaakt van het opleidingsmanagersoverleg. De opleidingsmanagers hebben als leidinggevende de voorzitter van het College van Bestuur. De stafdiensten Onderwijs (nieuw), HR, Facilitair, Financiën en ICT ondersteunen de teams zodanig, dat deze zich kunnen concentreren op het verzorgen van onderwijs.

Omdat veel mensen nieuwe rollen hebben gekregen, is de overlegstructuur opnieuw ingericht. Voor optimale samenwerking is in september 2018 de portal Ma-plein in gebruik genomen, sindsdien worden er regelmatig nieuwe functionaliteit en informatie aan toegevoegd.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- De HR-afdeling stuurt met haar wervingsbeleid aan op hechte en stabiele opleidingsteams met weinig verloop, om daarmee de voorwaarden te scheppen voor een consistent pedagogisch-didactisch klimaat.
- Opleidingsteams stellen teamplannen op en evalueren het onderwijs, als onderdelen van de PDCA-cylus.
- De Stafdienst Onderwijs (Onderwijskundige ondersteuning, Trajectbureau en Projectbureau) stelt een 'dienstencatalogus' op.
- De overlegstructuur wordt geoptimaliseerd.
- De portal Ma-plein wordt verder ontwikkeld, zodat het de samenwerking binnen Ma optimaal faciliteert.

### Op langere termijn, tot 2022

- De organisatie functioneert zoals in het vooruitzicht beschreven.

## Begroting

Voor MaOrganisatie is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 75,000,-
2020	€ 76.500,-
2021	€ 78,000,-
2022	€ 79.500,-

## 2.2 Professionalisering

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Alle medewerkers van Ma worden in de gelegenheid gesteld om hun deskundigheid te vergroten om hun functie optimaal te kunnen (blijven) uitoefenen en de ontwikkeling van hun loopbaan te sturen.*

### Uitgangssituatie

Binnen Ma is het scholingsbeleid al jaren goed op orde; medewerkers hebben volop mogelijkheden om zich te ontwikkelen. De HR-afdeling ontwikkelt beleid vanuit de 'human capital'-gedachte van goed werkgeverschap. Ma wil medewerkers aan zich binden door gericht te werven en mensen binnen Ma te behouden (goede matching en weinig verloop).

De LC-functie geldt voor docenten als spilfunctie. Dit betekent dat docenten die binnenkomen in de LB-functie een ontwikkeltraject aangeboden krijgen. In verband met flexibilisering van het onderwijs, nieuwe taken en verantwoordelijkheden voor onderwijsteams en de toenemende inzet van projecten worden van docenten andere competenties gevraagd dan voorheen.

Scholing op pedagogisch-didactisch gebied en het bijhouden van vakkennis blijven belangrijk, maar daarnaast moeten specialisten in teams zich ontwikkelen op het gebied van examinering, bpv-begeleiding, leerplanontwikkeling en kwaliteitsbeleid, is er behoefte aan mensen met vaardigheden op het gebied van projectmanagement, en zijn er mensen nodig die onderzoek doen en innovaties

voorbereiden. Dit vraagt om een breed palet aan scholingsmogelijkheden. Ook de rollen en taken van de stafdiensten veranderen; dit vraagt eveneens om scholing op zeer uiteenlopende gebieden.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- Teamleden 'met portefeuille' krijgen scholing in leerplanontwikkeling, bpv-begeleiding, examinering en/of kwaliteitsborging.
- Om met het onderwijsprogramma aan te sluiten bij (verwachte) ontwikkelingen in de branche doen we onderzoek: docentenstages, samenwerkingsprojecten, experimenten, ...
- De docenten werken vanuit lerende teams aan (vervolg)onderwerpen en vraagstukken in verband met het pedagogisch-didactisch klimaat.
- De opleidingsmanagers van Ma ronden hun managementdevelopmentprogramma af.
- De HR-afdeling heeft het scholingsbeleid beschreven in een beleidsnotitie, zowel wat betreft docenten als wat betreft onderwijsondersteunende medewerkers.

### Op langere termijn, tot 2022

- De organisatie functioneert zoals in het vooruitzicht beschreven.

## Begroting

Voor Professionalisering is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 150.000,-
2020	€ 153.000,-
2021	€ 156.000,-
2022	€ 159.000,-

## 2.3 Onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Elk opleidingsteam is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen onderwijs. Het team formuleert in een teamplan zijn visie, actieplannen en wijze van evalueren en bijstellen. De onderwijsevaluaties betreffen onderwerpen als studieprogramma, projecten, lessen, BPV, begeleiding, roostering, faciliteiten, beoordelingen, toetsen (formatief en summatief), teamsamenwerking, rechten en plichten en sfeer en veiligheid. Bij deze evaluaties speelt de inbreng van studenten een belangrijke rol. Op basis van de evaluaties geeft het team vorm aan verbeteringen en interventies, die weer worden verwerkt in een bijgesteld teamplan. Zo is de cyclus rond.*

### Uitgangssituatie

Studenten geven via de studentenraad en ook in spontane en studentenpanelgesprekken aan dat zij evaluatie van lessen, vakken en projecten van groot belang vinden. Op Ma praten en denken veel betrokkenen (de opleidingsmanagers en de docenten in hun opleidingsteams, de studenten in de studentenraad en studentenpanels, de stafdienst onderwijs) mee over de kwaliteit van onderwijs

maar dit gebeurt nog niet altijd systematisch en met verbetering of innovatie tot gevolg (PDCA). Er kan structureler gewerkt worden aan de systematiek en de gewenste kwaliteitsdoelstellingen en -impulsen.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- De opleidingsteams nemen in hun teamplannen op wat hun visie is op onderwijskwaliteit en hoe zij hun onderwijs willen evalueren.
- De stafdienst onderwijs inventariseert welke middelen voor onderwijsevaluatie beschikbaar zijn (denkend aan vragenlijsten, software, apps, systematieken), maakt een selectie van bruikbare instrumenten en presenteert deze aan de opleidingsteams, zodat zij een keuze kunnen maken die passend is bij hun team, opleiding en studentenpopulatie.
- De opleidingsteams experimenteren met de gekozen instrumenten en gaan na of deze relevante informatie opleveren om het onderwijs te verbeteren.
- De stafdienst onderwijs maakt voor de opleidingsteams bruikbare overzichten van wat de JOB monitor, de studentenpanelgesprekken en de studentenenquêtes aan resultaten opleveren.

### Op langere termijn, tot 2022:

- De opleidingsteams zetten systematisch onderwijsvalidaties uit.
- De opleidingsteams en opleidingsmanagers dragen zorg voor een goede, 'PDCA-proof' onderwijsvalidatiesystematiek, waarbij het stimuleren van het gesprek over goed onderwijs het belangrijkste uitgangspunt is. Conclusies uit de verkregen data vormen de input voor de teamplannen.

## Begroting

Voor Onderwijsvalidatie en kwaliteitsborging is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 112.500,-
2020	€ 114.750
2021	€ 39.000,-
2022	€ 39.750,-

## 2.4 Beschikbaarheid managementinformatie

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Binnen Ma is eenduidige, actuele en betrouwbare managementinformatie voorhanden die het mogelijk maakt om plannen en besluiten te onderbouwen, en systematisch te werken aan kwaliteit. Informatie vanuit verschillende systemen wordt gecombineerd, en in samenhang toegankelijk gemaakt via dashboards voor de doelgroepen waarvoor deze relevant is, door de presentatievorm en waar nodig een begeleidende analyse.*

## Uitgangssituatie

Er is veel managementinformatie aanwezig, uit tal van bronnen en bij verschillende Ma-geledingen. Maar door versnippering is het lastig om verbanden te leggen en is de informatie niet altijd adequaat -en actueel. De betekenis van de informatie en de samenhang tussen verschillende informatiestromen is voor veel medewerkers onduidelijk. Teams en opleidingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor het onderwijsprogramma en de studentenbegeleiding binnen hun opleiding, hebben behoefte aan belangrijke gegevens om goed te kunnen sturen. Ook het CvB en stafdiensten hebben vraag naar goede managementinformatie, maar dan met andere invalshoeken. Ma heeft al Qlikview apps voor financiën en personeelsinformatie. Recent heeft Ma de keus gemaakt voor het ontwikkelen van dashboards voor de verschillende doelgroepen op basis van Qlikview.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- De informatie van de onderliggende systemen waarop de bestaande Qlikview apps zijn gebaseerd, zijn opgeschoond en geactualiseerd, waarna de data van Qlikview is gevalideerd.
- Over de onderwijsinformatie uit Magister gaat Ma in samenspraak met de leverancier van Qlikview onderzoeken hoe de informatie uit Magister kan worden ontsloten. Deze nieuwe app heeft voor de zomer van 2019 Magister ontsloten op de primaire indicatoren.
- Het plannings- en roosterprogramma Xedule is opgeschoond en heringericht naar de nieuwe organisatiestructuur. De informatie uit Xedule wordt goed gepresenteerd in de Qlikview app die daarop gevalideerd is.
- Er is een (digitaal)dashboard ontwikkeld met informatie uit de verschillende Qlikview apps op vier categorieën: onderwijs, huisvesting, personeel en financiën. De dashboards zijn op de doelgroepen teams, CvB en stafhoofden afgestemd en in 2019 operationeel.
- Er zijn periodieke managementrapportages opgeleverd met relevante informatie voorzien van duiding en toelichting. De rapportages sluiten volledig aan op de informatie op de dashboards.

### Op langere termijn, tot 2022

- In een latere fase (tot 2022) is de informatie op de dashboards verrijkt met informatie uit andere bronnen zoals gegevens JOB, enquête-/evaluatiegegevens van binnen Ma, medewerkersonderzoek, aanmeldgegevens en andere gegevens die de doelgroepen hebben geformuleerd.

## Begroting

Voor Beschikbaarheid managementinformatie is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 200.000,-
2020	€ 51.000,-
2021	€ 52.000,-
2022	€ 53.000,-

## 2.5 Het Projectbureau

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Naast het 'reguliere' onderwijs spelen projecten een toenemende rol. Projecten betreffen vaak meerdere opleidingen en vragen om een ander soort organisatie dan het 'reguliere' onderwijs dat wordt verzorgd door opleidingsteams. Ook de tijdelijke aard van de financiering en afwijkende vormen van verantwoordingsplicht vragen om speciale aandacht.*

*Het Projectbureau leidt de inzet, de uitvoering en de kwaliteitsborging van projecten zodanig in banen, dat van ieder project helder is hoe het bijdraagt aan de doelstellingen van Ma en hoe het wordt georganiseerd en verantwoord.*

*Het Projectbureau onderzoekt nieuwe mogelijkheden en doet onderbouwde voorstellen voor een zorgvuldig samengesteld palet aan projecten; het verleent service bij het regelen van de formaliteiten van het project, stimuleert betrokkenheid van studenten en medewerkers door interne en externe communicatie en legt projectverantwoording af.*

### Uitgangssituatie

Bij Ma draaien naast het reguliere onderwijs veel projecten die met subsidies worden gefinancierd, of waarvoor binnen de lumpsumfinanciering gelden zijn vrijgemaakt. De samenhang van deze projecten met het reguliere onderwijs is niet in alle gevallen duidelijk. Bovendien is eerdere adequate informatie en sturing gewenst.

Bovendien is het in de huidige organisatie ingewikkeld om goede medewerkers voor projecten te krijgen, omdat de formatie van het reguliere onderwijs vaak prioriteit heeft. Daardoor blijven er kansen liggen. Het belang van projecten neemt toe door de voorgenomen flexibilisering van het onderwijs en de bijbehorende diversiteit aan samenwerkingsvormen met externe partners. Ten slotte bestaat een groeiend aandeel van de financiering uit tijdelijke middelen. Kortom, er zijn verschillende redenen om het projectmanagement bij Ma grondig te verbeteren.

### Acties

#### Op korte termijn, tot 2020:

- Het projectbureau start in het schooljaar 2018/2019 met de opdracht om
  - Een werkstructuur op te zetten;
  - bestaande projecten te inventariseren;
  - een netwerk van betrokkenen binnen Ma op te zetten (opleidingsmanagers, de afdelingen financiën, hr, communicatie, ict, onderwijskundige ondersteuning, ...);
  - een beoordelingskader voor projecten te formuleren, met kritische succesfactoren en criteria;
  - een netwerk aan te leggen en te onderhouden met (potentiële) externe partners.
- Vervolgens heeft het projectbureau de volgende taken/ verantwoordelijkheden:
  - adviseren ten aanzien van continuëren van lopende projecten;
  - beoordelen van interne en externe projectaanvragen op relevantie en haalbaarheid;
  - onderzoeken van mogelijkheden en voorstellen doen voor nieuw te starten projecten;
  - begeleiden van het schrijven van projectplannen en de kwaliteit van de plannen bewaken;



- contact onderhouden met projectleiders hen ondersteunen;
- monitoren van de voortgang en de kwaliteit van projecten;
- overzicht bijhouden over alle lopende en voorgenomen projecten.

#### **Op langere termijn, tot 2022:**

- Naast de reguliere opleidingen hebben projecten een belangrijke plaats in het maatwerkonderwijs van Ma.
- Het projectbureau zorgt voor een robuuste en toch wendbare organisatie, waardoor veelvormig onderwijs wordt gefaciliteerd.

### **Begroting**

Voor Projectbureau is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 150.000,-
2020	€ 102.000,-
2021	€ 104.000,-
2022	€ 106.000,-

## **Ambitie 3: Het Mediacollege Amsterdam is een innovatieve, onderzoekende en ondernemende school.**

In overeenstemming met de dynamiek van de beroepspraktijk is het Mediacollege Amsterdam voortdurend in beweging. Het is niet te voorspellen welke beroepen onze huidige studenten later gaan uitoefenen. Om toch actueel te blijven, en de studenten een relevante opleiding te bieden, willen we onderzoeken, innoveren en ondernemen. Gelukkig zijn er bij Ma veel medewerkers die dit graag doen, en er veel plezier uit putten.

### **3.1 Ondernemendheid**

#### **Vooruitzicht - beoogd resultaat**

*Ma leidt studenten op tot mediaspecialisten die zich hun leven lang ontwikkelen en flexibel om kunnen gaan met de snelle veranderingen die de branche en maatschappij kenmerkt. Studenten worden uitgedaagd om hun eigen kwaliteiten in te zetten als het gaat om kansen grijpen, mogelijkheden zien en participeren op de arbeidsmarkt.*

*Studenten die ondernemer willen worden, krijgen bij Ma begeleiding om hun ondernemerschap vorm te geven, te ontwikkelen en tot uiting te brengen.*

## Uitgangssituatie

Binnen de *studieloopbaanbegeleiding* krijgt de ondernemende houding volop aandacht. Persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten worden benoemd en de inzet ervan gestimuleerd.

Daarnaast wordt de ondernemende houding van de student zowel impliciet als expliciet aangemoedigd in *opdrachten en projecten*. Als uitvloeisel van een onderzoek naar wat opleidingen op dit vlak doen en van elkaar kunnen leren is een *leerlijn voor ondernemendheid* (attitude, gedrag) beschreven. Deze wordt doorontwikkeld door de betrokken docenten.

De rapportage van het onderzoek geeft ook inzicht in de verschillen tussen 'ondernemendheid' en 'ondernemerschap'; deze begrippen zijn helder omschreven en met name wat betreft 'ondernemendheid' is nader onderzocht hoe meer opleidingen deze houding kunnen stimuleren, binnen of buiten het curriculum.

Ma ziet het als een verworvenheid dat in enkele opleidingen het vak 'ondernemersvaardigheden' wordt verzorgd. Hier leren studenten om vanuit het kwaliteitsdossier van hun opleiding de diverse aspecten die bij ondernemerschap horen, zoals marketing, financiën en communicatie, vorm te geven vanuit hun eigen vaardigheden en kwaliteiten.

Twee pilots voor het keuzedeel 'Oriëntatie op ondernemerschap' hebben in de afgelopen jaren een enorme impuls gegeven aan ondernemen binnen Ma. In het programma 'I have a dream', dat is ontwikkeld in samenwerking met de Impact Hub, een externe partij, werd een groep studenten van verschillende opleidingen voorbereid op het ondernemerschap. Impact Hub is een internationale community van sociale ondernemers, innovators en pioniers die binnen hun eigen netwerk trainingen geven om beter in te spelen op de markt. Binnen de pilot verzorgden zij trainingen voor de studenten van Ma. Een ander initiatief was het project *Ma-Incubator*, dat draaide om de vraag wat Ma voor ondernemende studenten kan betekenen tijdens en na hun opleiding. Dit project kwam rechtstreeks voort uit het strategisch plan, en had als hoofddoelen: 'Ma is een Incubator; wij stimuleren ondernemerschap', 'Ma-studenten werken aan opdrachten van ondernemers' en 'Ma bereidt studenten voor op een ZZP-bestaan' (zie rapportage *Ma-Incubator*, 2017).

Om de doelstellingen te verwezenlijken heeft Ma besloten om niet alléén verder te gaan, maar de *samenwerking met sSquare* te intensiveren. sSquare is een broedplaats voor de doorontwikkeling van creatieve vakmensen, die is gelieerd aan het Practoraat Creatief Vakmanschap van het ROCvA; Ma is een belangrijke partner.

sSquare ontwikkelde samen met Ma drie *keuzedelen*, die in september 2018 zijn gestart met 80 Ma-studenten. Daarnaast begint sSquare in oktober 2018 met een inspirerende en betaalbare werkomgeving waar creatieve makers werken aan hun eigen opdrachten, hun netwerk vergroten en ondersteuning krijgen bij de zakelijke kant van hun werk. Dit initiatief is interessant voor de studenten van de examenklassen; zij kunnen zich aanmelden.

Een van de inspiratiebronnen voor sSquare is de hierboven genoemde onderzoeksrapportage van Ma, waarin vanuit de beschreven leerlijn tevens de wens beschreven is hoe Ma ondernemende studenten wil faciliteren en ondersteunen na het examen, in de vorm van een broedplaats. sSquare ziet Ma nu dan ook als belangrijk onderdeel van deze broedplaats.

Tenslotte is het *leerbedrijf BaseGames* een noemenswaardig voorbeeld van een broedplaats voor ondernemendheid. BaseGames is opgezet om studenten optimaal voor te bereiden op het werken in een eigen onderneming. Uitgangspunt is dat werk dat gemaakt is door stagiairs verkocht wordt; dit stimuleert bij uitstek de ondernemendheid en het commercieel denken. Proefondervindelijk is helder geworden hoe de producten die in het leerbedrijf BaseGames worden ontwikkeld en uitgevoerd, geëxploiteerd kunnen worden op een juridisch degelijke en veilige manier.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- Ma zet de ontwikkelingen voort die recent ingevoerd zijn en tot mooie vormen van en voor ondernemendheid geleid hebben.
- De keuzedelen die met ondernemendheid te maken hebben zijn geëvalueerd en bijgesteld.
- Om heel Ma ondernemend te krijgen starten we een projectteam ondernemendheid en een vakgroep ondernemersvaardigheden. Zij delen kennis over het onderwerp en maken het aantrekkelijk voor de onderwijsteams en studenten, zodat de betrokkenheid vergroot.
- Ma organiseert masterclasses door de Impact Hub voor docenten die geïnteresseerd zijn in dit onderwerp. De betrokkenheid en het eigenaarschap van docenten wordt groter zodat op hun beurt de docenten bij studenten ondernemendheid kunnen activeren en stimuleren.
- Er wordt onderzoek gedaan in verschillende categorieën.
  - Hoe kunnen studentproducten rechtmatig en veilig geëxploiteerd worden vanuit een leerbedrijf
  - Hoe vergaat het – als het gaat om ondernemendheid – de alumni op het hbo, als ZZP-er, in loondienst, met een bijbaan of in een tussenjaar? Hoe kunnen we hen nog beter bereiken?
  - Hoe worden de keuzedelen over ondernemend gedrag, ondernemend vakmanschap en oriëntatie op ondernemerschap ervaren door studenten?
  - Hoe kunnen we in het onderwijs nog beter laten aansluiten bij (stads)initiatieven in de vorm van pop-up hub's.
  - Hoe kunnen we als Ma als brede broedplaats fungeren?
- Ma verstevigt de samenwerking met sSquare door 'midden in' dit belangrijke onderdeel van de broedplaats ondernemendheid en de 'academy' te staan en good practices breed te delen.
- Ma zet een start-up event op; dit evenement omvat onder andere een netwerkbijeenkomst en een lezing.

### Op langere termijn, tot 2022:

- Alle opleidingen van Ma kennen een leerlijn voor studenten waarin ondernemendheid als houding vanzelfsprekend is.
- Alle opleidingen van Ma ondersteunen studenten die ondernemer willen worden, zowel in kennis als in gedrag. Faciliteiten binnen Ma zijn hierop volledig ingericht.
  - Er is een ondernemersbureau dat extern opdrachten aanneemt, selecteert en doorstuurt.
  - Er zijn inspirerend ingerichte ruimtes waarin passende coaching wordt geboden.
  - Er zijn uitdagende opdrachten die in de opleiding worden uitgezet, komend vanuit het bedrijfsleven.
- De projectgroep ondernemendheid inventariseert de doorgaande leerlijnen ondernemendheid binnen alle opleidingen van Ma.
- Studenten worden via de studentenpanels bevraagd of zij herkennen dat het Mediacollege Amsterdam, de docenten en slb-ers en zichzelf gericht zijn op 'ondernemer zijn/worden' (kennis en gedrag) (nu-meting), en hoe zij dat beleven.

## Begroting

Voor Ondernemendheid is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 100.000,-
2020	€ 102.000,-
2021	€ 156.000,-
2022	€ 159.000,-

## 3.2 Practoraten

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Onderzoek en innovatie hebben via de practoraten een tastbare plaats in de school. De practoraten zijn dynamische en inspirerende 'living labs' waar docenten en studenten - in samenwerking met externe partners uit onderwijs en bedrijfsleven - experimenteren met nieuwe technologieën en werkmethodes, met als doel om deze in het onderwijs toe te passen. Ieder practoraat heeft zijn eigen terrein van expertise, en deelt zijn bevindingen met de buitenwereld.*

### Uitgangssituatie

Sinds 2012 is het begrip 'practoraat' van een lokaal initiatief van het Mediacollege Amsterdam uitgegroeid tot een mbo-breed gedragen beweging van innovatie en kennisdeling. Tegenwoordig is het Mediacollege Amsterdam de thuisbasis van twee practoraten:

- Practoraat Mediawijsheid - een voortzetting van het Practoraat Sociale Media dat in 2012 is gestart als eerste in Nederland - is een samenwerkingsverband van Ma met ROCvA (College West), HMC en ROC TOP, en richt zich op de deskundigheid van docenten op het gebied van mediawijsheid en didactische inzet van digitale tools.
- Practoraat Het Nieuwe Kijken is een samenwerkingsverband met toonaangevende bedrijven in de mediabranche, dat de mogelijkheden van nieuwe (AV-)technologieën onderzoekt. Dit practoraat wordt gefinancierd uit de RIF-subsidie voor het project 'XR-Lab'.

Daarnaast is Ma een belangrijke partner van het Practoraat Creatief Vakmanschap van het ROCvA, dat ondernemerschap voor creatieve studenten en alumni stimuleert.

De practoraten hebben binnen Ma een steeds steviger positie gekregen als concentratiepunt van onderzoek, innovatie en samenwerking met externe partners. Docenten die deelnemen in de practoraten delen hun bevindingen in de diverse opleidingsteams, met een steeds grotere uitstraling tot gevolg. Hoewel het belang van de practoraten wordt onderkend, is de financiële basis nog niet structureel geborgd. Beide practoraten draaien op projectsubsidie: het Practoraat Mediawijsheid wordt grotendeels gefinancierd door de mbo-agenda van de Gemeente Amsterdam, Het Nieuwe Kijken is onderdeel van een RIF-project. Voor de continuïteit is het gewenst dat de practoraten na afloop van de subsidieperiode uit meer structurele middelen kunnen worden bekostigd.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020

- De practoraten worden voortgezet onder de huidige subsidieregelingen, maar die zijn eindig. Voor financiering wordt een structurele basis gezocht.
- Docenten en studenten nemen in toenemende mate deel in de onderzoeksprogramma's van de practoraten; via diverse kanalen doen zij verslag aan hun collega's en de buitenwereld .
- Het Projectbureau zorgt voor een effectrapportage.

### Op langere termijn, tot 2022

- Practoraten krijgen een plaats in een breder plan 'Onderzoek en innovatie'.

## Begroting

Voor Practoraten is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 150.000,-
2020	€ 153.000,-
2021	€ 156.000,-
2022	€ 159.000,-

## 3.3 Excellentie

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Bij Ma heerst een excellentiecultuur waarin iedere student wordt gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen en de gelegenheid krijgt om te schitteren. Iedere student van Ma wordt op een passende manier uitgedaagd, binnen het opleidingsprogramma en in activiteiten daarbuiten, om talenten te ontwikkelen en te laten zien wat hij kan.*

### Uitgangssituatie

Ma experimenteert met de begeleiding van excellente studenten, in diverse activiteiten als het speciaal ontwikkelde excellentieprogramma, bijzondere projecten, labs, leerbedrijf, practoraat en meer. Deze experimenten zijn waardevol, maar de reikwijdte beperkt zich vooralsnog tot een relatief kleine groep studenten.

Enkele voorbeelden van experimenten van de afgelopen tijd zijn de volgende:

- In het *Excellentieprogramma Interdisciplinair werken* ontdekken studenten uit alle niveau-4-opleidingen wat de combinatie van hun verschillende expertisegebieden kan opleveren.
- *Practoraat Het Nieuwe Kijken* betreft studenten bij projecten met innovatieve bedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van virtual reality, augmented reality en 360° film.
- Het *ondernemersprogramma I have a dream* begeleidt studenten die het voornemen hebben om een eigen bedrijf te beginnen met het maken van een plan, en biedt masterclasses van onder andere de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst, Impact Hub, Tentoo en diverse jonge ondernemers.

- In een samenwerkingsverband met de *TVAcademy* krijgen studenten van de opleiding AV onderwijsaanbod van meester-televisiemakers.
- Studenten van diverse opleidingen werken in het programma *Xlab* samen aan vernieuwende producten voor de manifestatie MediaBites.
- Vanuit Ma neemt een relatief grote groep studenten deel aan *Made by 020* (georganiseerd door de mbo-agenda Amsterdam). Zij doen challenges onder begeleiding van mensen uit het bedrijfsleven met een maatschappelijk vraagstuk als onderwerp.
- Examenstudenten van de opleiding Podium- en evenemententechniek ontwikkelen een geheel eigen idee en presenteren dat in het project *Showcase*.
- Studenten game artist onderzoeken en ontwikkelen vanuit door de luchthaven Schiphol geformuleerde vraagstukken.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- De bestaande activiteiten en experimenten worden voortgezet.
- De stafdienst onderwijs verzamelt en publiceert de resultaten van de verschillende excellentieprogramma's, waardoor de begrippen 'op een passende manier uitgedaagd, binnen de opleidingsprogramma's en daarbuiten' en 'laten zien wat hij kan' met concrete voorbeelden aan alle medewerkers en studenten van Ma kunnen worden gepresenteerd.
- Experimenten met hybride leeromgevingen worden opgezet, in nauwe samenwerking met bedrijven, waarin excellente studenten (onderdelen van) hun opleiding kunnen volgen.
- Ma geeft 'schitterende' studenten de aandacht die zij verdienen, in de activiteiten en via media-uitingen van Ma.

### Op langere termijn, tot 2022:

- De opleidingsprogramma's van Ma voorzien in maatwerk, zodat alle studenten op een voor hen passende manier worden uitgedaagd iets excellents op te nemen in hun leerroute.
- Ma stimuleert studenten deel te nemen aan opleidingsoverstijgende, interdisciplinaire activiteiten (bij voorkeur opgezet in samenwerking met externe partners als bedrijven, de gemeente en maatschappelijke instellingen).
- Ma stimuleert docenten en studiebegeleiders zich te richten op het optimaal ontwikkelen van de talenten van hun studenten.
- Ma geeft bijzondere prestaties van studenten een prominente plek; bovendien treedt Ma met deze studenten en hun prestaties stelselmatig naar buiten.

## Begroting

Voor Excellentie is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 100.000,-
2020	€ 102.000,-
2021	€ 104.000,-
2022	€ 106.000,-

### 3.4 Hybride leeromgevingen

#### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*De mediabranche ontwikkelt zich razendsnel en Ma zorgt ervoor dat het onderwijs bij die ontwikkelingen aansluit. Studenten ervaren hoe het is om in een bedrijf te werken, niet alleen tijdens de stage, maar ook in andere vormen van praktijkleren die door Ma zijn opgezet in samenwerking met het bedrijfsleven. De meest vérgaande vorm is de hybride leeromgeving, waar studenten hun opleiding grotendeels volgen in een bedrijfsomgeving.*

#### Uitgangssituatie

Ma kent tal van projecten waarin studenten werken als in de beroepspraktijk, in een reële of gesimuleerde omgeving. Er zijn drie leerbedrijven, twee practoraten die studenten betrekken bij nieuwe ontwikkelingen, excellentieprogramma's, samenwerking met andere scholen, opdrachten van externe opdrachtgevers, contacten met broedplaatsen voor startende ondernemers, en meer. In deze tijd van hoogconjunctuur is het voor diverse opleidingen moeilijk om vakdocenten te vinden, omdat die door het bedrijfsleven met goede arbeidsvoorwaarden worden vastgehouden. Tegelijk hebben de bedrijven behoefte aan talentvolle studenten. Het komt regelmatig voor dat stagiairs een baan aangeboden krijgen voordat ze hun opleiding hebben afgerond. Om deze discrepantie op de arbeidsmarkt aan te pakken, zijn er wellicht andere mogelijkheden dan de reguliere voltijds-BOL. Dit denken over hybride leeromgevingen is al langer geleden begonnen, toen Ma gestopt is met de BBL-opleidingen vanwege de keuze van het bedrijfsleven. BBL paste meer bij de 'oude' beroepen, zoals printmedia.

#### Acties

##### Op korte termijn, tot 2020

- De bestaande vormen van praktijkleren worden door het Projectbureau geïnventariseerd, als basis voor een toekomstige catalogus;
- De Stafdienst Onderwijs doet onderzoek naar vormen van praktijkleren die elders worden uitgevoerd in samenwerking met bedrijven (hybride leeromgevingen), in het bijzonder naar mogelijkheden en randvoorwaarden;
- Het Projectbureau legt contact met bedrijven die in een hybride leeromgeving kunnen en willen participeren;
- Experimenten met diverse hybride leeromgevingen worden voorbereid en uitgevoerd, gericht op verschillende doelgroepen.
- De opleidingen Mediadeveloper en Podium- en evenemententechniek bespreken met bedrijven de mogelijkheden van een hybride leeromgeving en gaan met hen een experiment aan. Stage, werk en leren zullen door elkaar kunnen lopen, zodat ook oudere studenten opgeleid kunnen worden om aan de grote vraag vanuit de podium- en evenemententechniekbranche en ook mediadevelopment te kunnen voldoen.

##### Op langere termijn, tot 2022

- In ten minste twee opleidingen kunnen studenten kiezen voor verschillende leerroutes; hybride leeromgevingen vormen in een alternatief voor 'leren in de klas';

- Een actief netwerk van bedrijven heeft een aandeel in de opleiding van Ma-studenten, anders dan in de reguliere stage, en heeft daardoor de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het studieprogramma.

### Begroting

Voor Hybride leeromgevingen is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 75.000,-
2020	€ 76.500,-
2021	€ 156.000,-
2022	€ 159.000,-

## Ambitie 4: Het Mediacollege Amsterdam is een verbindende school.

Ma bestaat 100 jaar. In de afgelopen eeuw zijn duizenden leerlingen en studenten vanuit Ma en haar voorgangers aan het werk gegaan in de grafische bedrijfstak, de laatste tijd in de veel bredere mediabranche. Ma heeft een lange geschiedenis in Amsterdam, de studenten komen uit heel Noordwest-Nederland, alumni zijn werkzaam in alle branches van de mediasector, er is een relatie met meer dan 1000 stagebedrijven en goede contacten met collega's in heel Nederland. Ma is een brancheschool die mensen verbindt, en manifesteert zich graag in deze rol.

### 4.1 MaNext, platform voor kennisdeling

#### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Het Mediacollege Amsterdam en zijn voorgangers hebben in de loop van 100 jaar duizenden leerlingen en studenten opgeleid die hun weg hebben gevonden in de beroepspraktijk. Via een alumninetwerk houdt Ma contact met deze groep critical friends. Veel van hen zijn bij de school betrokken, als praktijkbegeleider, examenbeoordelaar, lid van een brancheklankbordgroep. Voor alumni en geïnteresseerden uit de mediabranche organiseert Ma regelmatig masterclasses, rondetafelgesprekken, inspiratiesessies en andere evenementen, om kennis over de nieuwste ontwikkelingen in de mediabranche met elkaar te delen. Ma wil een baken zijn voor de studenten na hun opleiding. De binding met oud-studenten achten we hoog.*



## Huidige situatie

Ma heeft een basale alumniregistratie, die decentraal wordt bijgehouden. Om contact te onderhouden met alumni zijn diverse sociale mediakanalen in gebruik. De reünie ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan van Ma heeft een uitgebreid adresbestand van alumni opgeleverd. Alumni en geïnteresseerden uit de branche zijn welkom op het jaarlijkse festival MediaBites.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020

- Ma zet een gecentraliseerde alumniregistratie op.
- Ma formuleert beleid om alumni actief te betrekken bij de ambities van Ma.
- Ma gaat deelnemen aan het actieprogramma LLO in het mbo van het ministerie van OCW en gaat deelnemen aan de diverse bijeenkomsten die georganiseerd gaan worden ([www.levenlangontwikkelen.nl](http://www.levenlangontwikkelen.nl)); tevens is bij de initiatiefnemers van dit actieprogramma een vraag uitgezet naar activiteiten, ambities en plannen voor alumni.
- Gedurende het jaar organiseert Ma aantrekkelijke inspiratie- en kennisdelingsactiviteiten voor alumni en andere geïnteresseerden uit de branche.

### Op langere termijn, tot 2022

- De netwerken van alumni, bedrijven en creatieve vakinstellingen worden uitgebreid.

## Begroting

Voor MaNext is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 150.000,-
2020	€ 153.000,-
2021	€ 52.000,-
2022	€ 53.000,-

## 4.2 Leven lang ontwikkelen

### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Ma leidt niet alleen mbo-studenten op voor hun eerste baan, maar biedt ook bij- en nascholing voor werknemers uit de mediabranche. Omdat de opleidingen zich steeds vernieuwen, blijft het voor oud-studenten aantrekkelijk om regelmatig terug te komen bij Ma voor aantrekkelijk nieuw aanbod. Het cursusaanbod is gericht op innovatie, diepere en/of bredere ontwikkeling in het vakgebied, en wordt gerealiseerd in afstemming met bedrijven uit alle branches van het mediadomein en met de andere creatieve vakinstellingen in Nederland. Bij aanpassing van de regelgeving kan het aanbod leiden tot erkende (deel-)certificaten met een maatschappelijke waarde. Als binnen de opleidingen MaMaatwerk is doorgevoerd met als basis 'standaardisering van de onderwijsprogramma's', maakt deze basis het mogelijk om zowel over de opleidingen heen als binnen 'Leven lang ontwikkelen' zorg te dragen voor flexibilisering, in hybride leren, uitdagende projecten en optimale samenwerking. De opleidingen zijn dan uitgelijnd in afstemming met het bedrijfsleven en de onderwijs-infrastructuur is zoals gezegd gereed voor een 'Leven lang ontwikkelen'.*

## Uitgangssituatie

Ma heeft de basis gelegd voor haar ambitie om 'Leven lang ontwikkelen' inhoud en vorm te geven ten behoeve van professionals uit de mediabranche, met een cursusaanbod dat wordt georganiseerd door de GMI-mediaschool, een zelfstandige bv die contractonderwijs biedt.

Ma onderhoudt contact met diverse brancheverenigingen en andere spelers in de markt, en peilt bij hen de behoefte aan (toekomstige) bij- en nascholingsactiviteiten.

Een doelgroep die in verband met LLO zeer belangrijk is, wordt gevormd door de oud-studenten van Ma. Om met hen contact te leggen en te onderhouden zijn diverse socialemediakanalen in gebruik. De alumniregistratie is basaal. Er wordt al contactonderwijs verzorgd vanuit Ma, namelijk de GMI-designschool. Tevens loopt er een RIF-traject waarin het Mediapark, ROC van Amsterdam en Ma-web gezamenlijk optrekken. Natuurlijk is er dan ook nog de verkenning met Media Perspectives.

## Acties

### Op korte termijn, tot 2020:

- Ma onderzoekt de mogelijkheden die zij kan benutten in het kader van 'Leven lang ontwikkelen'.
- Ma gaat deelnemen aan het actieprogramma LLO in het mbo van het ministerie van OCW en gaat deelnemen aan de diverse bijeenkomsten die georganiseerd gaan worden ([www.levenlangontwikkelen.nl](http://www.levenlangontwikkelen.nl)); tevens is bij de initiatiefnemers van dit actieprogramma een vraag uitgezet naar activiteiten, ambities en plannen voor alumni.
- Ma ontwikkelt aantrekkelijk aanbod op mbo+-niveau en vernieuwend op mbo-niveau in het kader van 'Leven lang ontwikkelen', in afstemming met het netwerk van creatieve vakinstellingen en het bedrijfsleven.
- Ma maakt op diverse manieren haar cursusaanbod kenbaar aan alumni en brancheorganisaties.
- Ma zet diverse pilottrainingen op, zodat nagegaan kan worden welke er van aansprekend zijn voor de alumni en voor professionals uit het bedrijfsleven.
- Ma draagt zorg voor herpositionering van de GMI-mediaschool.

### Op langere termijn, tot 2022:

- Ma doet permanent onderzoek naar ontwikkelingen en mogelijkheden in de mediabranche en de behoefte aan scholing.
- Ma biedt een dynamisch palet aan scholingsactiviteiten binnen 'Leven lang ontwikkelen' en werkt hiervoor samen met de GMI-mediaschool en bedrijven.

## Begroting

Voor Leven lang ontwikkelen is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 50.000,-
2020	€ 51.000,-
2021	€ 156.000,-
2022	€ 159.000,-

### 4.3 MaDam

#### Vooruitzicht - beoogd resultaat

*Ma staat midden in de samenleving en in de stad Amsterdam. Dit is volop zichtbaar in tal van projecten met maatschappelijke, grootstedelijke thema's die worden uitgevoerd in cocreatie met externe partners als de Gemeente Amsterdam, bedrijven en andere instellingen. Studenten werken met inzet van vormgeving en techniek aan innovaties voor bestaande (stedelijke) vraagstukken, terwijl hun leerproces voorop blijft staan.*

#### Huidige situatie

Ma is een vakschool met een 100-jarige traditie, van oudsher verbonden met de stad Amsterdam. Binnen de grafische industrie en de mediabranche had en heeft zij een belangrijke plek in het vakmanschap dat hier gevraagd wordt. Ma'Dam is een project dat de connectie met de stad gestalte geeft. Het vraagstuk ligt voor hoe Ma die connectie kan versterken.

Het gefaseerd invoeren van MaMaatwerk maakt het mogelijk dat studenten en docenten van Ma in toenemende mate creatieve partners kunnen zijn in de grootstedelijke vraagstukken binnen Amsterdam. Studenten worden steeds meer uitgedaagd zich te buigen over thema's die aansluiten bij actuele maatschappelijke ontwikkelingen in Amsterdam, Nederland, de wereld en in het mediawerkveld, als praktische invulling van burgerschapsonderwijs.

#### Acties

##### Op korte termijn, tot 2020

- Twee à drie opleidingsteams werken binnen de pilots van MaMaatwerk vanuit thema's, waarbij een van de thema's is 'Mens en Maatschappij'. Hierin gaan studenten van Ma samenwerken met Amsterdamse organisaties en de gemeente, in de vorm van multidisciplinaire projecten. Hiermee krijgt Ma'Dam een plaats binnen de curricula van de opleidingen die deelnemen aan de pilots voor MaMaatwerk.
- Ma blijft in gesprek met de gemeente Amsterdam, met name binnen het gremium voor de mbo-agenda Amsterdam, om zo actuele thema's te bespreken en te bepalen welke opdrachten en projecten geschikt zijn voor Ma'Dam.

##### Op langere termijn, tot 2022

- Projecten in het kader van Ma'Dam zijn onderdeel van het reguliere onderwijsprogramma.

#### Begroting

Voor MaDam is het volgende begroot. Zie ook de totale begroting in de bijlagen.

2019	€ 50.000,-
2020	€ 51.000,-
2021	€ 52.000,-
2022	€ 53.000,-

## 4. Intern draagvlak en externe betrokkenheid

### *Betrokkenheid en draagvlak bij opstellen kwaliteitsagenda*

In de inleiding van deze kwaliteitsagenda staat reeds beschreven dat Ma er veel waarde aan hecht het verhaal van Ma op een heldere manier te presenteren aan medewerkers en studenten, bedrijven en andere betrokkenen. Het belang van dit heldere verhaal is groot voor een aantrekkelijke en relevante opleiding voor onze studenten en hiermee voor de bedrijven die hen als professionals van de toekomst ontvangen.

Bij het opstellen van de kwaliteitsagenda zijn interne en externe stakeholders volop betrokken geweest. De start was het strategisch plan (2016-2020) van Ma, Get Connected, waarvandaan het CvB in samenspraak met betrokkenen prioriteiten heeft gesteld en heeft gekeken over de tijdgrens van 2020 heen, naar 2022. Daarna is informatie opgehaald bij alle binnen Ma verantwoordelijken voor de diverse inhoudelijke thema's. Zij zijn geïnterviewd en hebben hun ambities geformuleerd, steeds ook met belangrijke focus op de landelijke speerpunten 'Kwetsbare jongeren', 'Gelijke kansen' en 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Er is dus 'van onder af geformuleerd', wat het draagvlak bij opstellen en uitvoeren van de agenda vergroot. In dit proces zijn de studentenraad, de OR en het team van opleidingsmanagers geïnformeerd en werd hen gevraagd om feedback en bijdragen.

Ook omdat deze kwaliteitsagenda gebaseerd is op keuzes vanuit het strategisch plan, is aantoonbaar draagvlak aanwezig. Dit strategische plan van Ma, Get Connected, is met alle medewerkers en met de studenten opgesteld, uitgewerkt en ingezet. Daarom is dit beleidsstuk zo'n gedegen basis voor deze kwaliteitsagenda. Zoals in de inleiding vermeld, ziet Ma deze kwaliteitsagenda tevens als vervolg op het BPV-plan en het vorige kwaliteitsplan. Het mooie inspectierapport dat dit jaar verscheen, is eveneens een goede basis. De inspectie herkent en benoemt waarin Ma nog aan kwaliteit kan winnen. Daarom zijn de uitspraken van de inspectie over met name het pedagogisch-didactisch klimaat binnen Ma een goede 'onderlegger' voor deze kwaliteitsagenda.

Ma hecht aan peer review en intercollegiale consultatie. In de periode van opstellen van de kwaliteitsagenda hebben twee bijeenkomsten met collega-vakscholen plaatsgehad. Gesproken werd over belangrijke kwaliteitsthema's en over concretiseren van doelen en resultaten bezien vanuit het beoordelingskader. Daarnaast vond een bijeenkomst plaats met de gemeente Amsterdam en de andere Amsterdamse hbo-scholen om met elkaar de kwaliteitsagenda's te delen en deze te bespreken vanuit de mbo-agenda Amsterdam en vanuit de landelijke speerpunten. Tevens is de kwaliteitsagenda onderwerp van gesprek geweest binnen het Regionaal netwerk mbo/hbo en binnen het Samenwerkingsverband VO. Ma neemt actief deel aan het Kwaliteitsnetwerk mbo.

De start van studiejaar 2018-2019 en ook al de opening van kalenderjaar 2018, de lancering van MaPlein als centraal digitaal platform voor alle medewerkers, de nieuwsbrieven vanuit het CvB en de overleggen van CvB en opleidingsmanagers hebben alle als communicatiemomenten en -media bijgedragen aan het breed delen van zowel het proces als de inhoud van de kwaliteitsagenda. In feite is deze kwaliteitsagenda de uitwerking van de toekomst van Ma als brancheschool, die bestuursvoorzitter Han Smits voor het voltallige personeel geschetst heeft bij de start van dit studiejaar. Binnen Ma wordt aan alle kanten gewerkt aan informeren en betrekken, ook door olopjes en pizzasessies te organiseren.

*Betrokkenheid en draagvlak bij uitvoeren kwaliteitsagenda*

De communicatiemomenten en -media zullen gecontinueerd ingezet worden als het gaat om het uitvoeren van de kwaliteitsagenda. Tevens zal dan opnieuw in gesprek gegaan worden met alle binnen Ma verantwoordelijken voor de diverse inhoudelijke thema's. Vanuit de inhoud van de kwaliteitsagenda kunnen deelplannen worden opgesteld met nadere uitwerking en precisering per thema. Vanuit het overleg tussen CvB en de opleidingsmanagers en de ondersteunende diensten, krijgt ook de verbinding tussen de thema's prioriteit.

De externe stakeholders van Ma worden continu intensief betrokken bij de ontwikkeling van Ma. Ma voert continu gesprekken met bedrijven en er is het (netwerk)evenement MediaBites dat goed bezocht wordt door de bedrijven en waar zij ook aan meewerken. Met de bedrijven wordt gesproken over hybride leeromgevingen en hoe Ma met haar opleidingen kan aansluiten bij wat er leeft bij de bedrijven, in de stad en in de regio. In feite is contact, ook over de inhoud van het strategisch plan en nu over de kwaliteitsagenda, geïntegreerd in de bedrijfsvoering van Ma.

## Bijlage: landelijke speerpunten

	Kwetsbare jongeren	Gelijke kansen	Arbeidsmarkt toekomst
<b>Ambitie 1: goed onderwijs, flexibel maatwerk</b>			
MaMaatwerk		✓	✓
BPV		✓	✓
Pedagogisch-didactisch klimaat	✓	✓	✓
Studieloopbaanbegeleiding	✓	✓	✓
Studentenbegeleiding - trajectbureau	✓	✓	
Doorstroom vmbo-mbo		✓	
Hbo-doorstroom/loopbaanleren/brede beroepsk.		✓	
Taal en Rekenen		✓	✓
<b>Ambitie 2: lerende, professionele organisatie</b>			
MaOrganisatie			
Professionalisering			
Onderwijsevaluatie en kwaliteitsborging		✓	
Beschikbaarheid managementinformatie	✓	✓	✓
Het Projectbureau			✓
<b>Ambitie 3: innovatief, onderzoekend, ondernemend</b>			
Ondernemendheid		✓	✓
Practoraten			✓
Excellentie		✓	✓
Hybride leeromgevingen		✓	✓
<b>Ambitie 4: verbindende school</b>			
MaNext		✓	✓
Leven lang ontwikkelen			✓
Ma'Dam		✓	✓

## Bijlage: begroting

Huidge inschatting	kosten	2%	4%	6%
	2019	2020	2021	2022
<b>Ambitie 1: goed onderwijs, flexibel maatwerk</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>	<b>Budget</b>
Ma Maatwerk	270.000	357.000	364.000	286.200
BPV	37.333	151.939	154.918	118.720
Versterken pedagogisch klimaat				
Studieloopbaanbegeleiding				
Trajectbureau				
- centraal	180.000	183.600	187.200	190.800
- teams	150.000	153.000	156.000	159.000
Doorstroom VMBO-MBO	30.000	76.500	78.000	79.500
HBO-Doorstroom	30.000	30.600	31.200	31.800
Taal & Rekenen	75.000	76.500	78.000	79.500
<b>Ambitie 2: lerende, professionele organisatie</b>				
Ma Organisatie	75.000	76.500	78.000	79.500
Professionalisering	150.000	153.000	156.000	159.000
Onderwijsvaluatie & Kwaliteitsborging	112.500	114.750	39.000	39.750
Beschikbaarheid managementinformatie	200.000	51.000	52.000	53.000
Projectburo	150.000	102.000	104.000	106.000
<b>Ambitie 3: Innovatief, onderzoekend, ondernemend</b>				
Ondernemendheid	100.000	102.000	156.000	159.000
Practoraten	150.000	153.000	156.000	159.000
Excellentie	100.000	102.000	104.000	106.000
Hybride leeromgeving	75.000	76.500	156.000	159.000
<b>Ambitie 4: verbindende school</b>				
MaNext	150.000	153.000	52.000	53.000
Leven lang ontwikkelen	50.000	51.000	156.000	159.000
MaDam	50.000	51.000	52.000	53.000
	2.134.833	2.214.889	2.310.318	2.230.770