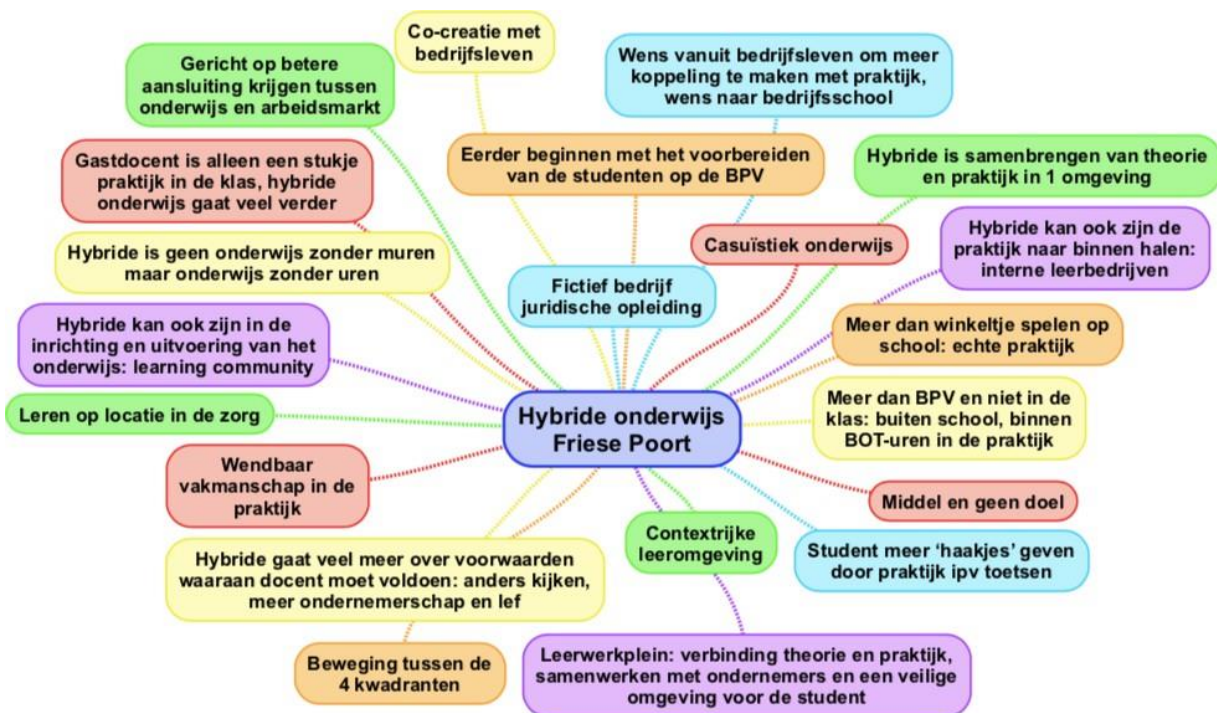


ROC Friese Poort

Rapport van de instellingsaudit

2 en 15 april 2019



Datum: 17 juni 2019

Instelling

ROC Friese Poort
De Eenhoorn 4
Leeuwarden

Bezochte scholen en teams

De Westereen, loods De Westereen
Projectbureau Link, Sneek
Locatie Wilaarderburen, Leeuwarden

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, voorzitter;
Mare Riemersma, auditor;
Roelant Veltman, auditor;
Rinske Stelwagen secretaris.

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	6

1. Inleiding

ROC Friese Poort is een mbo-instelling met Christelijke inslag in Friesland en Flevoland. Er studeren bijna 15.000 studenten, waarvan ruim 4.000 een bbl opleiding volgt. Daarnaast zijn er nog ruim 2.000 deelnemers aan cursorisch onderwijs. ROC Friese Poort heeft vier vestigingen met locaties in Leeuwarden, Drachten, Sneek, Emmeloord, Dokkum en Urk.

ROC Friese Poort heeft een platte organisatie, met een tweehoofdig College van Bestuur, zeven vestigingsdirecteuren, en zo'n 60 opleidingsmanagers. De diensten zijn zowel centraal als decentraal belegd. De vestigingsstructuur heeft een sterke regionale verankering: de vestiging is in de lead. Om horizontale verbinding te bewerkstelligen zijn domeinen ingericht waarin afstemming tussen de vestigingen plaats vindt. Er is ruimte voor regionale kleuring.

In 2017 is door ROC Friese Poort, in dialoog met ruim 500 stakeholders in de regio, een strategische visie geformuleerd met de titel "wendbaar onderwijs en waardevolle mensen" en de kernwaarden "betrokken" en "betrouwbaar". Er wordt daarin uitgegaan van de volgende drie perspectieven:

1. Het werkveld is continu in beweging en vraagt om studenten en medewerkers die betrokken zijn en flexibel mee kunnen bewegen met veranderingen;
2. Er is in de maatschappij behoefte aan zin- en betekenisgeving. Studeren gaat verder dan het leren van een vak en het vergaren van kennis;
3. Toekomstbestendig onderwijs kan alleen in samenwerking met anderen worden vormgegeven. Dit vraagt om een open, nieuwsgierige houding.

Uit deze perspectieven komen de volgende vier beloften voort, die ROC Friese Poort doet aan zijn studenten en stakeholders:

1. Wij lopen voorop bij de ontwikkelingen in het werkveld;
2. Wij garanderen dat studenten bij ons het beste uit zichzelf kunnen halen;
3. Wij zijn het opleidingsinstituut waar iedereen zich een leven lang kan ontwikkelen;
4. Wij verbinden ons aan de regio.

De beloften zijn leidend voor het onderwijs van ROC Friese Poort. Teams bepalen zelf hoe zij met de inrichting van hun onderwijs invulling geven aan deze beloften.

Het visiedocument en de beloften zijn de basis voor de kwaliteitsagenda. In de kwaliteitsagenda staan vier ontwikkelthema's met bijbehorende ambities centraal:

1. **Wendbaar onderwijs.**
Om wendbaar onderwijs te bewerkstelligen wordt toegewerkt naar onderwijsvernieuwing, met meer hybride vormen van leren, het inbedden in het curriculum van ondernemerschap, duurzame en circulaire economie, en het gebruik van moderne ICT-toepassingen.
2. **Brede vorming.**
Brede vorming is kenmerkend voor ROC Friese Poort en is ingebed in het curriculum van alle opleidingen. Daarnaast zijn in iedere opleiding tenminste twee internationale of interculturele componenten ingebouwd. Elke student die meer kan of wil heeft de mogelijkheid aan een excellentieprogramma deel te nemen.
3. **Gelijke ontwikkelkansen en kwetsbare jongeren.**
Er wordt gewerkt aan een succesvolle en soepele doorstroom vo-mbo-ho, met specifieke aandacht voor NT2. Studenten worden begeleid om een succesvolle studieloopbaan binnen het mbo te volgen, met speciale aandacht voor kwetsbare studenten. In samenwerking met de regionale RMC's wordt VSV voorkomen.

4. Leven Lang Ontwikkelen.

De actielijnen op dit punt zijn de groei van onderwijs aan volwassenen, het versterken van het alumnibeleid en het stimuleren van de eigen medewerkers tot een leven lang leren.

ROC Friese Poort heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op de verbinding met het werkveld. De inspectie van het onderwijs spreekt in het eind februari 2019 gepubliceerde vierjarig onderzoeksrapport lovend over de verbinding van het onderwijs met het regionale werkveld. “Studenten, ouders en bedrijfsleven kunnen erop rekenen dat studenten goed voorbereid zijn op een toekomstige plek in de samenleving als beroepskracht en als burger. ROC Friese Poort zoekt op verschillende fronten de aansluiting met het regionale werkveld door samen met dat werkveld het onderwijs vorm te geven. Er wordt zo ingespeeld op het vakmanschap waar de bedrijven behoefte aan hebben.” De inspectie beoordeelt de ambitie en kwaliteitszorg van ROC Friese Poort met een ‘goed’.

Onderzoeksvraag

De visie en beloften van ROC Friese Poort, en de sterke verbinding met het werkveld zorgen ervoor dat de laatste jaren diverse vormen van nieuw onderwijs zijn ontstaan met een hybride karakter, die voortgekomen zijn uit vragen van het werkveld en de onderwijsteams. Dit onderwijs wordt in samenwerking met het bedrijfsleven vormgegeven en heeft verschillende verschijningsvormen, die parallel langs elkaar lopen. Dit kan uiteenlopen van klassikaal onderwijs met een gastdocent, tot volledig leren op locaties in de beroepspraktijk. Hybride onderwijs leeft binnen ROC Friese Poort, en brengt vraagstukken met zich mee. Vraagstukken die onder andere te maken hebben met visievorming, veranderende samenwerkingsvormen, professionalisering en organisatievermogen.

De onderzoeksvraag die ROC Friese Poort heeft geformuleerd luidt als volgt:

“Wat is er nodig om ons hybride onderwijs door te ontwikkelen en te versterken, zodat we voor onze studenten toekomstbestendig onderwijs kunnen realiseren?”

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 2 en 15 april 2019 conform het dialoogmodel. Dit model beoogt het gesprek tussen diverse betrokkenen en verantwoordelijken over de kwaliteit van onderwijs te bevorderen. Het model dient als middel om samen inzicht te krijgen in de vraagstukken die van belang zijn om een volgende stap te maken in de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie.

Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau zijn twee audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de loods in Westereen en het projectbureau Link in Sneek. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van opleidingsmanagers, en management (Vestigingen en dienst Onderwijs en Kwaliteitszorg). Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 16 mei 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met ROC Friese Poort; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 17 juni 2019. De reactie van ROC Friese Poort is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

ROC Friese Poort is sterk in beweging. Een positieve beweging, zo geven de diverse gesprekspartners van het auditteam aan. Studenten zijn tevreden over de kwaliteit van het onderwijs, werkveld is blij met de versterkte 'blik naar buiten' en bestuur, management en medewerkers zien dat er ruimte voor vernieuwing is. Ook de inspectie van het onderwijs is lovend, over de basiskwaliteit en specifiek over de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur. Tegelijkertijd constateert het auditteam een zekere kramp, mooi omschreven in één van de gesprekken als 'innoveren met de handrem erop'.

De focus van de instellingsaudit, en ook van veel van de innovaties binnen Friese Poort, is hybride onderwijs. Hierbij constateert het auditteam dat er vele verschijningsvormen, maar ook diverse interpretaties, van hybride onderwijs zijn. Er is nog beperkt organisatiebreed de professionele dialoog gevoerd over wat er binnen ROC Friese Poort onder hybride onderwijs verstaan wordt, waarom het belangrijk is en op welke wijze de vernieuwing succesvol kan plaatsvinden.

ROC Friese Poort heeft een groot aantal aansprekende voorbeelden van leren in/met het werkveld, in verschillende mate van intensiteit. Deze sluiten goed aan bij de strategie die in "wendbaar onderwijs en waardevolle mensen" is verwoord en bij de vier beloften die ROC Friese Poort aan studenten en andere belanghebbenden doet. De ontwikkeling van deze voorbeelden heeft de betrokkenen veel inspanning gekost, vanwege het pionieren (wat het soms nog is). Maar het levert hen ook veel genoegdoening en energie op. Hierbij valt het het auditteam op dat binnen Friese Poort tijdens de dialoogsessies en de trails veelvuldig gesproken wordt over teams/medewerkers die minder 'eager' (of competent) zijn om te vernieuwen; alsof ze te maken hebben met een vorm van innovatieresistentie. Het auditteam heeft deze teams/medewerkers zelf niet gesproken (dan wel aangetroffen binnen de gesprekspartners), ook zijn er geen concrete voorbeelden benoemd. Het auditteam stimuleert ROC Friese Poort om hier professioneler en explicieter over te spreken, primair 'met' deze teams/medewerkers (in plaats van 'over'). Dit kan ook helpen om hybride onderwijs meer te duiden. Op dit moment is het een containerbegrip waar ieder zijn/haar eigen invulling aan geeft. Het gezamenlijk laden/concretiseren helpt niet alleen om een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen, het helpt om de focus, de ambities en de dilemma's die ontstaan bij het willen realiseren van die ambities te specificeren.

Op dit moment wordt energie verloren doordat soms opnieuw het wiel uitgevonden wordt door een team. Ook is de vrij strakke vestigingssturing (en de daaruit voortkomende financieringsstructuur) niet altijd behulpzaam bij de organisatie van de vernieuwing. Hoewel er dus al vele voorbeelden zijn, is er (nog) geen gemeenschappelijk platform waar kennis, kunde en ervaring bij elkaar komt en bruikbaar wordt gemaakt voor opleidingen/teams die aan de vooravond van een vernieuwing staan. Er zijn enkele initiatieven tot reflectie en kennisdeling, maar die hangen primair op de inzet van individuen of vinden in een beperkt aantal domeinen plaats.

Het auditteam ziet de ontwikkeling van competenties van management en medewerkers als hefboom voor de gewenste vernieuwing: het is en blijft mensenwerk. Dit wordt ook door ROC Friese Poort gezien, reden voor de doorontwikkeling van het HR-beleid dat in gang is gezet. Het lopende leiderschapstraject 'Wendbaar & Waardevol' kan op dit aspect versterkt worden, bijvoorbeeld door meer ruimte voor intervisie, bespreken van dilemma's en gerichte training/coaching op het gebied van succesvol hybride onderwijs. Binnen ROC Friese Poort zijn leiders aanwezig die hier een goede voorbeeld- en trekkersrol in kunnen vervullen. Professionalisering van medewerkers/teams ten aanzien van het thema 'hybride onderwijs' komt op het auditteam nog redelijk beperkt en vrijblijvend over. Deze professionalisering zou zich in beperkte mate moeten richten op kennis en kunde, meer op houding en gedrag. Gedurende de gesprekken kwamen vooral die

competentieaspecten naar voeren: lef, flexibiliteit, ondernemerschap, honger naar kennis en zelfontwikkeling.

Voor ROC Friese Poort ligt er een uitdaging ten aanzien van het realisatievermogen. Niet zozeer omdat de resultaten tegenvallen. Integendeel zelfs, deze zijn goed. Wat de noodzaak tot vernieuwen, in ieder geval op de korte termijn, beperkt voelbaar maakt. Bovendien heeft vernieuwing het risico in zich dat de resultaten slechter worden, omdat de beproefde werkwijzen losgelaten worden. Terwijl die beproefde werkwijzen succesvol zijn en de kwaliteit borgen, zoals ook de inspectie concludeerde in het recente onderzoek.

Deze ‘angst’ voor het verlies van de goede resultaten heeft het auditteam gevoeld in alle gesprekken, samen met een sterkere focus op ‘hard controls’ in plaats van op ‘soft controls’. Hoewel met de opname van de ‘Big Five’ (de vijf elementen van de kwaliteitscultuur) in de kwaliteitskaart het gesprek meer over leidende principes kan gaan, geven veel gesprekspartners aan dat de primaire neiging nog wel die van harde cijfers, checken en verantwoorden ten opzichte van kaders is. Niet omdat het moet, maar omdat het kan. Hierbij valt het op dat ROC Friese Poort qua meet- en sturingsinstrumentarium nog weinig concretisering van hybride onderwijs heeft. Het gezamenlijk definiëren van de indicatoren (de ‘lat’) en wanneer het goed is (de ‘hoogte waarop de lat mag/moet liggen’) kan de eerdergenoemde focus en ambities verder helpen concretiseren.

Dat leidt richting de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag:

“Wat is er nodig om ons hybride onderwijs door te ontwikkelen en te versterken, zodat we voor onze studenten toekomstbestendig onderwijs kunnen realiseren?”

Om een volgende stap te zetten in de ontwikkeling en versterking van hybride onderwijs bij Friese Poort adviseert het auditteam allereerst om het gesprek hierover nadrukkelijker breder in de organisatie met elkaar aan te gaan, over vragen als ‘wat verstaan we eronder’, ‘waarom vinden we het belangrijk’ en ‘wat werkt, waardoor’. Gedurende de instellingsaudit heeft het auditteam gemerkt dat dit gesprek nog onvoldoende intensief en breed gevoerd wordt.

Met de genoemde gespreksthema’s komen ook dilemma’s op tafel, dilemma’s zoals deze bijvoorbeeld in de notitie van het kwaliteitsnetwerk en EQAVET gesignaleerd worden:

.... versus	
Zekerheid	Onzekerheid
Sturen	Ontwikkelen
Initieel onderwijs	Leven lang leren
Vakmanschap	Flexibiliteit
Lokale arrangement	Landelijke voorschriften

Belangrijk is de ‘vertaling’ van deze dilemma’s naar de context van ROC Friese Poort te maken. In deze rapportage wordt een aantal voorzetten gedaan. Verdere gemeenschappelijke uitwerking en betekenisgeving is van belang, om te komen tot een duiding van de gewenste beweging, zoals:

Van vooral	naar meer
Onderwijzen	Leren
Opleidingsgestuurd (interne focus)	Student-/mensgericht (externe focus)
Kwalificatiedossier	Vraag van het werkveld
Les op school	Leren in verbinding met werkveld
Vestigingen in the lead	Netwerkorganisatie
Kader-gestuurd	Principe-gebaseerd
Hard controls (meetbaar)	Soft controls (merkbaar)
Ontwikkeling van kennis & kunde	Ontwikkeling van houding & gedrag
.....

Het auditteam adviseert vervolgens om op basis van deze concretisering het HR-beleid te intensiveren en de facilitering en sturing op zowel 'hard' als 'soft' controls te versterken rondom hybride onderwijs, met nadruk op houding & gedrag (HR-beleid) en daarmee op 'soft controls' (sturing).

In de feedbacksessie is dit geconcretiseerd tot de volgende adviezen:

- Korte termijn (1/2-1 jaar):
 - Expliciteer de dimensies van hybride onderwijs ("wat is het voor ons")
 - Concretiseer leidende principes voor hybride onderwijs ("wanneer is het goed" in FP-perspectief)
 - Creëer (vestiging- & domein-overstijgend) mentale, fysieke en digitale ruimte voor management & medewerkers om 'materiaal', successen en tegenslagen te delen en dialoog te voeren
 - Breng onderwijskundige kennis & kunde (met een 'werkveld-attitude') dichterbij het onderwijsteam
- (Midden)langere termijn (>1 jaar):
 - Flexibiliseer systemen, materialen en financiering verder in richting van domeinen & werkvelden ('onderwijs nog meer leidend'), laat monitorings- en verantwoordingswijs hiermee in de pas lopen
 - Ontwikkel HR-beleid door, zowel voor management als medewerkers