



ROC Tilburg

Samenvatting van de instellingsaudit

13 november en 3 december 2018

Instelling

Onderwijsgroep Tilburg
Stappegoorweg 183
5022 DD Tilburg

Bezochte teams

Opleiding Meubelmaker
Opleiding Maatschappelijke zorg
Opleiding Juridisch administratief dienstverlener

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Rick Steur, voorzitter
José Kusters, auditor
Dick van Meeuwen, auditor
Titia Busing, secretaris

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

Inhoud

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

1. Inleiding

Onderwijsgroep Tilburg bestaat uit ROC Tilburg, Entree College Tilburg en verschillende scholen voor voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs. De Onderwijsgroep Tilburg bedient circa 13.300 studenten c.q. leerlingen met 1.021 fte. Het College van Bestuur (bestaande uit een lid en een voorzitter) van Onderwijsgroep Tilburg is verantwoordelijk voor alle scholen van de groep. De ondersteunende diensten zijn, voor alle scholen, ondergebracht in de Bestuurs-, Management- en Onderwijssteuning (een shared service center en omvatten onder andere afdelingen voor facility services, ICT services, HRM, financiën, marketing en communicatie, onderwijs en onderwijslogistiek).

Onderwijsgroep Tilburg heeft als ambitie het beste onderwijs van Nederland te verzorgen. De instelling hanteert daarbij uitgangspunten die zijn samengevat in 'Het Huis'. In deze bestuurlijke agenda staan de waarden, principes en werkwijze benoemd voor het realiseren van de drie doelstellingen van de instelling: a) wij bieden uitstekend onderwijs aan al onze deelnemers, b) wij maken dat waar met partners en c) wij doen dat op basis van heldere afspraken, met lef en trots. Deze waarden, principes en doelstellingen zijn gericht op 'het dak van het huis': duurzaam verbeteren. Om dit te kunnen bereiken staat de 'deelnemer voorop', zijn de 'teams aan zet' en is het 'leiderschap zo laag mogelijk in de organisatie' belegd. In 2001 is gestart met deze ontwikkeling, door in te zetten op teams als resultaat verantwoordelijke eenheden. Anno 2018 wordt gesproken over 'de kanteling van de organisatie' waarbij samenwerken, co-creatie en eigenaarschap in het samenspel tussen medewerker, team en leidinggevende centraal staan.

Het onderwijs van ROC Tilburg wordt aangeboden in vijftien scholen, die worden aangestuurd door zestien schooldirecteuren. De schooldirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun school en leggen hierover verantwoording af aan het college van bestuur. De schooldirecteuren worden hierin ondersteund door het shared service center. De scholen zijn verspreid over vijf locaties. ROC Tilburg biedt mbo onderwijs aan circa 10.600 studenten. Bij ROC Tilburg werken circa 1000 medewerkers. De verwachting is dat het aantal studenten, als gevolg van demografische ontwikkelingen, zal dalen. In het navolgende van het rapport wordt gesproken over ROC Tilburg.

Het vierjaarlijkse onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs heeft eind 2017, begin 2018 plaatsgevonden (rapport van maart 2018). In dit onderzoek is geconstateerd dat er zowel bij de scholen als bij het CvB te weinig zicht is op de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is de kwaliteitsborging examinering en diplomering als onvoldoende beoordeeld en is de uitwerking van 'het eigenaarschap nemen en verantwoording afleggen' (onderdeel van het hiervoor benoemde 'huis') volgens de inspectie nog onvoldoende zichtbaar op de scholen. In het jaarrapport 2017 van de instelling wordt opgemerkt dat het eigen beeld van de instelling florisserender was en dat ingezet zal worden op de benodigde gedragsverandering bij medewerkers, door onder andere naast de financial controller een interne controller aan te stellen die systematisch de kwaliteit van de examinering en het onderwijs gaat toetsen en procesmonitoring op verbetering van de examencommissies en de kwaliteitsborging examinering en diplomering in te richten. Daarnaast brengen schooldirecteuren op hun beurt deze verscherping aan naar de teams vanuit de vijf vragen die in de PCenV-gesprekken gericht zijn op de kwaliteit van de examinering.

Het CvB wil de instellingsaudit benutten om meer inzicht te ontwikkelen over de factoren die een rol spelen bij uiteenlopende kwaliteit van teams, zeker op het gebied van examinering, en wat men zou kunnen doen om hier tot een versterking van de kwaliteit te kunnen komen.

Onderzoeksvraag

De centrale vraag voor de instellingsaudit luidt: Hoe kan ROC Tilburg de werkwijze in de teams verder tot ontwikkeling brengen, zodat die in lijn is met de besturingsfilosofie en een borging van de basiskwaliteit, zoals gedefinieerd door de Onderwijsinspectie, garandeert?

Op basis van deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Op welke punten moet de werkwijze in de teams verder worden versterkt om de teams in staat te stellen zelf objectief kritisch te kunnen oordelen over de eigen basiskwaliteit?
2. Hoe moet de versterking van de punten genoemd onder 1 worden begeleid, ondersteund dan wel gefaciliteerd?
3. Met de examinering als voorbeeld: wat leert de casus van de examinering (onderzoek inspectie en verdiepend onderzoek ROC) over de eerste twee deelvragen?
4. Op welke punten is – in dit kader – het samenspel tussen de centrale examencommissie, de decentrale examencommissies en de opleidingsteams bevorderlijk voor de gewenste borging en op welke punten kan dit verbeterd worden?
5. Wat zegt deze stand van zaken over de vorderingen dan wel knelpunten van de beleidsinzet van het ROC gericht op de verhoging van de professionaliteit (“Medewerker 3.0” en “Duurzaam verbeteren”)?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 13 november en 3 december 2018, 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 organisatie¹. Naast een brede dialoogsessie zijn drie audittrails (eveneens in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de opleidingen Meubelmaker, Maatschappelijke zorg en Juridisch administratief dienstverlener. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van kwaliteitszorg (inclusief centrale examencommissie en concern controlling), HRM, decentrale examencommissies en schooldirecteuren. 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 worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Bij de toelichtingen per vermogen zijn deze in inleiding van elke paragraaf eerst ideaaltypisch gekarakteriseerd. In de audit zijn aspecten hiervan onderzocht in samenhang met de eigen vragen van de instelling. Op 19 december 2018 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht in de feedbacksessie. De rapportage is in concept toegestuurd aan ROC Tilburg op 20 december 2018. De reactie van het ROC is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

¹ Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

2. Samenvatting

Het beleid van ROC Tilburg is verankerd in 'Het Huis' waarin de focus op Duurzaam verbeteren is gelegd om het beste ROC van Nederland te kunnen worden. Daarbij zijn vijf strategische doelen geformuleerd, met een onderbouwing vanuit principes die over organisatie (bijvoorbeeld integraal management en flexibiliteit) en medewerker (bijvoorbeeld kritisch en proactief of samen werken) gaan. Het fundament van het huis wordt gevormd door de waarden 'respect voor elkaar', 'deelnemer staat voorop' en 'verspilling wegnemen'. In de uitwerking stuurt het ROC vanuit twee lijnen. Enerzijds is er groot vertrouwen in de professionele teams binnen de scholen; daar moet het gebeuren in het onderwijs met de studenten. Anderzijds heeft men systemen, instrumenten en procedures ingericht om teams en scholen te faciliteren en om de bereikte kwaliteit te monitoren. In de teams en scholen wordt de geboden ruimte gevoeld, maar is deze tegelijkertijd ingeklemd in de vele taken, de in sommige ogen beperkte facilitering of ondersteuning en de urgentie van de verbeteropgave.

Het auditteam heeft het ROC leren kennen als een organisatie met een goede sfeer en grote betrokkenheid op het werk. De organisatie van ROC Tilburg, met de scholen draagt bij aan de herkenbaarheid en kleinschaligheid. De gesprekken zijn op alle niveaus in grote openheid gevoerd.

Tijdens het vierjaarlijks onderzoek van de Inspectie (rapport van maart 2018) bleek dat het zelfbeeld van de bezochte teams over hun eigen kwaliteit op belangrijke onderdelen, waaronder de examinering, voor de meeste teams niet strookt met het oordeel van de Inspectie. De te optimistische zelfevaluaties en de tekortkomingen in de professionele discipline bij examinering en diplomering wijzen op de noodzaak om de taakvolwassenheid van de teams te versterken (de goede niet te na gesproken). Gesprekspartners brachten dit tijdens de audit onder woorden als het risico van wensdenken: "we zijn niet in control, terwijl we het wel dachten te zijn".

De College van Bestuur heeft vervolgens opdracht gegeven om voor de examinering een verbredend onderzoek uit te voeren bij alle niet door de Inspectie onderzochte decentrale examencommissies (DEC's). De DEC's werken binnen de scholen voor meerdere opleidingsteams en worden ondersteund door examenbureaus. In september is over dit onderzoek een rapport opgeleverd van het auditteam onder leiding van Ronald Stevens. In het rapport is geconcludeerd dat veel DEC's in een reactieve positie verkeren, onvoldoende rolvast opereren, te los van de onderwijsteams en met een hoge werkdruk te kampen hebben. Ook vinden DEC's het lastig vanuit een metapositie naar de kwaliteit van de examinering te kijken en voldoende onafhankelijk onderzoek te doen. Hiermee is onvoldoende geborgd dat de examinering en diplomering op de juiste wijze plaatsvindt. Dit blijkt onder meer ook uit het feit dat de administratieve vastlegging en onderbouwing voor een diplomabesluit regelmatig onvolledig was. Verder stellen Stevens c.s. de vraag of de competenties van de leden van de DEC's over de volle breedte voldoende zijn om het werk goed te kunnen doen. Dit wijst al met al op een gebrekkige professionele werkwijze waarbij de aanspreekcultuur en de professionele discipline niet op het vereiste niveau zijn.

Op basis van dit rapport heeft het College van Bestuur een verbeterplan examinering opgesteld, waarin de aanbevelingen van Stevens c.s. zijn overgenomen. Doel is om op korte termijn de sturing én het lerende en controlerende vermogen van de examinering en diplomering te verbeteren. In het plan van aanpak zijn 48 maatregelen beschreven, er is een coördinerend proceseigenaar binnen de centrale staf aangewezen en het ROC is in de teams en examencommissies bezig met een forse inspanning om de examinering op het gewenste niveau te krijgen.

Het College van Bestuur onderkent dat het verbeterproces niet alleen de examinering moet betreffen en niet alleen de door Inspectie onderzochte opleidingen. Duurzaam verbeteren is niet

voor niets het motto van het ROC. En dit blijkt ook terecht gegeven de risico's die het bestuur zelf bij een aantal andere opleidingen in beeld heeft (waarvan er één tijdens deze instellingsaudit is geverifieerd).

Er is meer focus op de borging van de onderwijskundige kwaliteit nodig; iets wat ook door de Inspectie is benoemd in de categorie 'moet beter': er is te weinig zicht op de kwaliteit van het onderwijs op opleidingsniveau op basis van betrouwbare data. Het College van Bestuur heeft onder meer besloten om voor de versterkte focus op onderwijskwaliteit een aparte non-financial controller aan te stellen; deze is recent op interim basis aangetrokken. En men weet binnen het ROC vanuit de grote betrokkenheid de potentie ook aan te spreken als de druk hoog is. Recent is er bijvoorbeeld bij het VAVO-onderwijs een grote verbetering gemaakt, die door de Inspectie positief is beoordeeld.

Tijdens de audit ontstaat het beeld van twee werelden, die lastig met elkaar te verbinden lijken. Het betreft enerzijds de wereld van de teams binnen de context van de scholen, waar de focus sterk ligt op de dagelijkse werkzaamheden en daar komt dan nu de noodzakelijke verbetering bij (in ieder geval voor examinering). De meeste teams lijken weinig ruimte te hebben, zowel mentaal als in tijd, om vanuit visie en verbonden met het ROC-beleid gericht aan de ontwikkeling van het onderwijs te werken. Hierbij staat vooral het 'moeten' en niet het 'willen' centraal. Gedeelde beelden over de toekomst ontbreken veelal of zijn beperkt gedeeld in een team of school. Ook lukt het de opleidingsontwerper niet altijd om hier een voortrekkersrol in te vervullen; hij of zij besteedt veel tijd aan het administratief op orde krijgen van de opleiding (onder andere de OER opstellen en het examenplan en de lessentabel). En dan is er anderzijds de dynamiek op centraal niveau met de insteek op duurzaam verbeteren en programma's als de medewerker 3.0, het ideale team (HIT) of de LEAN-methodiek in het kader van duurzaam verbeteren. Deze programma's zetten vaak in op een procesgerichte of instrumentele benadering. Verder stuurt men de organisatie aan via systemen, formats en instrumenten om over de scholen efficiency en uniformiteit te bereiken (extra gestimuleerd door de verbeteropdracht van de Inspectie). Dit laatste is mee ingegeven door de ervaringen uit het verleden dat 'blauw' sturen goed werkt binnen het ROC en in ieder geval voor de korte termijn resultaten kan opleveren. Het beleid wordt voorbereid in overleggroepen met vertegenwoordiging van CvB, schooldirecteuren en staf: onderwijs en kwaliteit, bedrijfsvoering en HRM.

In de bezochte teams bleken de strategische doelen of de hiervoor genoemde programma's nauwelijks te leven. Zo gaven een aantal mensen die geschoold waren in het kader van LEAN aan dat ze daar persoonlijk wel het nodige aan gehad hebben, maar daar binnen het team weinig mee doen. Het lijkt onder te sneeuwen in de dagelijkse drukte. Dit wil overigens niet zeggen dat er geen enkele doorwerking is; sommige mensen hebben de indruk dat teams met meer LEAN-geschoolden ook beter draaien door een hoger denkniveau.

Vanuit het perspectief van de vier vermogens van het dialoogmodel, namelijk het adaptief vermogen, het organiserend vermogen, het realisatievermogen en het professioneel vermogen, lijken deze vermogens bij ROC Tilburg over het geheel niet met elkaar in balans door onvoldoende verbinding tussen genoemde twee werelden. Er is op dit moment niet gegarandeerd dat ze elkaar versterken. Mede hierdoor is er geen garantie dat de teams op een zodanig professioneel en taakvolwassen niveau functioneren dat de basiskwaliteit over de volle breedte geborgd is en er gericht gewerkt kan worden aan de ambitie om te excelleren. De noodzaak om de twee werelden te verbinden is onderkend door het College van Bestuur, die een ronde maakt langs de teams om met hen over de kwaliteit van hun werk in gesprek te gaan.

ROC Tilburg werkt vanuit een platte organisatie met scholen. Het profiel van de scholen is sterk en draagt bij aan het kleinschalig organiseren van het ROC. Risico hierbij kan zijn dat innovatieve cross overs over de scholen heen lastiger te organiseren zijn. Wel investeert men in samenhang over de scholen heen via expertgroepen of kenniskringen. Voorbeelden: examencoördinatoren, BPV, SLB en opleidingsontwerpers. En verder is er aandacht voor het minimaliseren van de beheerslast door op systeemniveau (backoffice) zoveel mogelijk te harmoniseren.

De scholen staan onder leiding van een schooldirecteur, soms twee. De schooldirecteur is de drager van de strategische verantwoordelijkheid. Een aantal gesproken directeuren positioneert deze verantwoordelijkheid niet (ook) in de teams. Verder is de schooldirecteur verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs van de opleidingen in de teams en in de lijn ook personeel verantwoordelijk voor alle personeelsleden die binnen de school werken (kan om grote aantallen gaan). De schooldirecteur is niet structureel bij het teamoverleg aanwezig, hij of zij overlegt regelmatig met de team coördinatoren (deze hebben wisselende namen overigens) in een soort managementteam. De schooldirecteur legt drie keer per jaar verantwoording af aan het CvB in de PCenV-gesprekken (planning, control en verantwoording). De verschillen tussen de scholen en de aanpak van de directeuren zijn groot, in termen van omvang, organisatie, besturingsopvattingen, opleidingen en kwaliteitsvraagstukken. Directeuren stellen de grote professionele ruimte op prijs. De vraag is echter of er niet meer samenhang gewenst is over wat het ROC op teamniveau wil zien (werken vanuit gedeelde beelden, facilitering, ondersteunen teamontwikkeling en dergelijke).

Binnen de teams zijn uiteenlopende coördinerende rollen belegd. Voorbeelden: opleidingscoördinator, opleidingsontwerper, examencoördinator, BPV-coördinator, SLB-coördinator. De kracht hiervan is de gedeelde professionele verantwoordelijkheid, mits – en dat lijkt een risico – er wel voldoende afstemming en eenheid van beleid wordt bereikt. Dit lag bij de bezochte teams verschillend. Er is bij een aantal scholen en teams recent veel wisseling geweest op functies en/of rollen.

Het kan zijn dat de schooldirecteur personeel voor een grote groep mensen verantwoordelijk is; dit wisselt per school. Hiermee is voldoende aandacht voor personeelsleden, onder meer via de gesprekscyclus, niet gegarandeerd. En dit geldt dan vooral de medewerkers waarmee het goed gaat of lijkt te gaan.

Vanuit de gesproken opleidingsteams is de conclusie dat het onderwijskundig leiderschap niet per definitie geborgd is. Dit liep bij de bezochte teams sterk uiteen; de vooraf vanuit het ROC benoemde typeringen van risico (meubelmaker en interieurbouwer) en good practice (juridisch administratief dienstverlener) waren voor het auditteam zeer herkenbaar. Het team (en de examencommissie) maatschappelijke zorg, door de Inspectie met onvoldoende beoordeeld, maken een forse slag met examinering. Bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs en de teamontwikkeling ontbreekt adequate (zelf)sturing vooralsnog; hetzelfde geldt voor de opleiding meubelmaker en interieurbouwer. Het team juridisch administratief dienstverlener kan beschouwd worden als een voorbeeld van good practice.

De kwaliteit blijkt sterk afhankelijk van een aantal sleutelspelers, zoals de schooldirecteur en examencoördinator. Ook de strategische oriëntatie van de opleidingsontwerper is van belang, net als de stabiliteit van de teams (veel personele veranderingen zoals bij maatschappelijke zorg vragen eerst om teamvorming, waar men niet aan toe zegt te komen). Overigens kunnen personele wijzigingen ook bewust ingezet zijn om tot meer kwaliteit te komen. Verder wordt de kwaliteit beïnvloed door volumes: de beschikbare formatie in relatie tot het aantal crebo's en de beschikbare kerndocenten voor het vak. Ook kan het faciliteren van de diverse coördinerende rollen sterk uiteenlopen. Dit was bijvoorbeeld bij de opleiding meubelmaker zo minimaal dat het verbeterproces voor examinering traag verliep en er nog grote risico's bestaan dat de gewenste verbeteringen niet (op tijd) worden gerealiseerd; ook is de gerichte ondersteuning bij dit soort kwetsbare teams onvoldoende.

De betrokkenheid bij het werk en de organisatie zijn groot; wel geven veel mensen echter aan aan hun taks te zitten en dat drukt hun werkplezier. Men komt onvoldoende toe aan teamvorming (bijvoorbeeld bij maatschappelijke zorg) of professionalisering (bijvoorbeeld bij meubelmaker). Twee van de drie gesproken teams (maatschappelijke zorg en meubelmaker) staan in de stand van 'moeten' en veel minder in die van zelf 'willen'. De formats voor zelfevaluatie en verbeterplannen, die geënt zijn op het onderzoekskader van de Inspectie, versterken dit 'moeten'. Als een team zelfbewuster opereert (zoals juridische en administratieve dienstverlening) komt er veel meer energie los. Zij leggen er vanuit een breed gedeeld verantwoordelijkheidsbesef eer in om de regelzaken goed op orde te hebben, waaronder de examinering die zo van belang is voor de diplomawaarde. Zo is de professionele discipline verankerd vanuit eigenaarschap. En er zijn indicaties dat dit bij veel meer teams binnen het ROC het geval is, bijvoorbeeld afgaande op de inschrijving op de excellentieprogramma's of de rol die LEAN-deelnemers soms wel kunnen pakken in hun teams.

In de beleving van de medewerkers levert de gebrekkige voorbereiding van de invoering van nieuwe systemen veel ergernis en druk op. Hierbij worden Eduarte en de roosters genoemd. Men heeft de indruk dat het ontwerpen tijdens het uitvoeren plaatsvindt en dat er niet is nagedacht over een impactanalyse en zorgvuldig invoeringstraject met pilots in overleg met de gebruikers en dergelijke. Wat wel op veel plekken enthousiasme oproept is de aanpak vanuit het programma Leerkracht, waarin via peer review en bordsessies gericht aan de uitvoering van het eigen verbeterplan wordt gewerkt. Dit past goed bij de onderwijscontext. Helaas blijkt men dit niet altijd te kunnen verbinden met de verbeterurgentie vanuit de inspectie en is het programma gestopt (maatschappelijke zorg, waar de begeleider een andere rol heeft gekregen).

De DEC's groeien in hun rol en krijgen (maatschappelijke zorg) of hebben (juridische en administratieve dienstverlening) zaken steeds beter op orde (onder andere via 100%-controles als noodmaatregel). Ook durven de DEC's meer kritisch te zijn tegenover de opleidingen. Dit geeft een impuls aan de professionele discipline. Wel blijft de overgang van 'zorgen naar borgen' een voortdurend aandachtspunt. Vanuit grote betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel kan men als DEC in het zorgen blijven hangen en daar worden de opleidingsteams niet beter van. Bij de opleiding meubelmaker en interieurbouwer blijft het risico groot. Hier lijken tijdgebrek in de commissie en onvoldoende doorpakken door de (vorige) directie bij aangeven van een risico debet aan te zijn. Zo is er bijvoorbeeld het risico dat een examenonderdeel doorgeschoven moet worden naar een hoger leerjaar omdat de opleiding de toetsing niet op tijd op orde krijgt.

Op schoolniveau is de borging van de examenkwaliteit scherper bij de schooldirecteur belegd (ook lid van de DEC, geen voorzitter) aan de hand van vijf vragen. De bewijslast voor het aantonen van de kwaliteit ligt bij de directeur. De vraag dringt zich op hoe dit zich verhoudt tot de gesprekken die het CvB drie keer per jaar wil gaan voeren met de voorzitter van de DEC's. Dit lijkt niet bij te dragen aan de eenduidigheid.

Beantwoording onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de voorgaande samenvatting komt het auditteam tot de volgende beantwoording van de onderzoeksvragen.

De hoofdvraag: hoe kan ROC Tilburg de werkwijze in de teams verder tot ontwikkeling brengen, zodat die in lijn is met de besturingsfilosofie en een borging van de basiskwaliteit, zoals gedefinieerd door de Onderwijsinspectie, garandeert ?

De verschillen tussen scholen en teams zijn groot, ook in de aansturing en de bestuurlijke opvattingen. De besturingsfilosofie (Het Huis) leeft niet sterk of is niet voor iedereen duidelijk. Het

lijkt van belang de gemaakte start met de teamanalyses, samen met de teams, versneld door te zetten, zodat er van elk team een kwaliteitsprofiel is dat mag rekenen op herkenning vanuit de teams zelf. Hiervoor zouden hoekstenen voor professioneel teamwerk ('Het ideale team') het uitgangspunt kunnen zijn.

Vervolgens kan voor de kwetsbare teams, aansluitend bij de plaatselijke situatie, intensieve begeleiding op teamniveau in combinatie met gericht werken aan competentieontwikkeling op individueel niveau (onder andere voor de diverse coördinatoren) leiden tot een aanpak op maat. Daarbij kunnen de ervaringen die zijn opgedaan met Leerkracht worden benut. Het is van belang hierbij oog te hebben voor de facilitering en/of het organiseren van voldoende tijd. De rol van de schooldirecteur als onderwijskundig leider met een grote betrokkenheid op de processen in de teams is wezenlijk.

Deelvraag 1 Op welke punten moet de werkwijze in de teams verder worden versterkt om de teams in staat te stellen zelf objectief kritisch te kunnen oordelen over de eigen basiskwaliteit?

Primair gaat het om bewuster werken aan doelen vanuit de eigen drijfveren van het team (visiegedreven: van moeten naar willen). Als het daarbij lukt om ook cyclisch en lerend te werken (vanuit een PDCA-cyclus) dan zetten teams een grote stap richting een professionele cultuur. In de ontwikkelfase zullen teams, al dan niet met externe inbreng, gericht moeten werken aan hun referentiekader en professionele normen, zodat ze nauwgezet en zelfkritisch leren monitoren (eigen professionele standaarden). Met het doel dat teams zelf weten wanneer ze het goed doen. Hierbij zal de borging van de basiskwaliteit, onder andere vanuit een nauwe samenwerking met de examencommissie, een belangrijk anker moeten zijn, maar niet het enige.

Deelvraag 2 Hoe moet de versterking van de punten genoemd onder 1 worden begeleid, ondersteund dan wel gefaciliteerd?

De kernwoorden zijn maatwerk en eigenaarschap. Per team is een analyse nodig van de mate van professionaliteit en de kwaliteit van het onderwijs, waar de teamleden zelf eigenaar van zijn. Vervolgens is er maatwerk nodig om in samenspraak met de teams en de teamleden tot de gewenste professionele ontwikkeling te komen. Dit hoeft niet persé via scholing te verlopen. Trajecten waarbij gericht wordt gewerkt aan verbetering van werkwijzen, zoals bijvoorbeeld bij Leerkracht, zijn mogelijk motiverender en kunnen ook direct iets opleveren. Verder is de ontwikkeling van gerichte monitoring op meetbare en merkbare doelen wezenlijk om tot de goede dynamiek te komen. Ook hierbij is het eigenaarschap voor dit proces bij de teamleden zelf belangrijk. Het is van belang om de ondersteuning vanuit de staf, en onder andere instrumenten en formats vanuit het ROC op deze processen af te stemmen. Voor deze ontwikkeling zijn voldoende tijd voor teamontwikkeling en deskundige begeleiding essentieel. Tot slot kan een kritische blik van buitenaf om van te leren (zoals audits of reviews) ondersteunen bij het waarderen van de geleverde onderwijskwaliteit. Een eerste stap hierin is echter om, samen met de teams, het gesprek aan te gaan over de eigen professionaliteit en drijfveren.

Deelvraag 3 Met de examinering als voorbeeld: wat leert de casus van de examinering (onderzoek inspectie en verdiepend onderzoek ROC) over de eerste twee deelvragen?

Er is binnen het ROC te veel een eilandenstructuur ontstaan. Te weinig samenhang tussen centraal en decentraal (de twee werelden), de scholen onderling en te weinig samenwerking tussen de DEC's en de opleidingsteams. Juist waar het goed gaat blijkt een goede samenwerking daarvoor de basis te vormen. Verder is er een sterke neiging om vanuit centraal processen met instrumenten en programma's in gang te willen zetten, zonder dat daarbij direct wordt aangesloten op de behoeften van de teams. En de druk in de teams is hoog, zodat de waan van de dag sterk bepalend is voor het werk en teams moeite hebben om vanuit een metapositie naar de kwaliteit van het eigen werk te kijken. Daarbij krijgt het 'moeten' veel meer aandacht dan het 'willen'. Ook vindt er door de druk een

soort 'onteigening' plaats waardoor de professionele discipline om regels en procedures goed toe te passen wordt uitgehold. Een gecoördineerde check vanuit het team op de kwaliteit van deze processen is niet gegarandeerd en is dus sterk afhankelijk van het tegenspel vanuit de examencommissie.

Deelvraag 4 Op welke punten is – in dit kader – het samenspel tussen de centrale examencommissie, de decentrale examencommissies en de opleidingsteams bevorderlijk voor de gewenste borging en op welke punten kan dit verbeterd worden?

Deze vraag is beantwoord door het eerdere onderzoek van de commissie Stevens en heeft geleid tot een grondig plan van aanpak om processen van de examinering en diplomering sterk te verbeteren. In het verlengde van het antwoord op deelvraag 3 is het essentieel dat de examencommissies en de opleidingsteams heel nauw samenwerken. Hierbij zijn de opleidingsteams aan zet en moet de inhoudelijke beweging van zorgen naar borgen door de examencommissies worden afgerond. Over de toekomstige rol van het expertisecentrum in plaats van de centrale examencommissie heeft het auditteam zich geen beeld kunnen vormen, omdat deze omvorming nog gestalte moet krijgen. Wel ziet het auditteam een risico qua aansturing en eenduidigheid bij de gesprekkencyclus die is voorzien tussen CvB en examencommissies afgezet tegen de integrale verantwoordelijkheid van de schooldirecteur. Door deze gesprekkencyclus een tijdelijk karakter te geven, voor de duur van het verbetertraject, kan dit risico verminderd worden.

Deelvraag 5 Wat zegt deze stand van zaken over de vorderingen dan wel knelpunten van de beleidsinzet van het ROC gericht op de verhoging van de professionaliteit ("Medewerker 3.0" en "Duurzaam verbeteren")?

Het effect van de centrale programma's is op dit moment beperkt. Het is van belang na een centrale kaderstelling over wat er van scholen en teams verwacht wordt ('top down') vooral in te zetten op het ondersteunen van de ontwikkelingen van en in de teams ('bottom up'). Daarbij kunnen centrale programma's een rol blijven spelen als is vastgesteld dat deze aansluiten op de behoeften van de teams.

Bij de beleidsinzet is het wel van belang de monitoring op een goede manier in te richten, waarbij de diverse niveaus goed op elkaar sluiten en er tegelijk recht wordt gedaan aan de eigen professionele verantwoordelijkheid van teams. Hierbij is het van belang een goede balans te bereiken tussen hard en soft controls, uitgaande van meetbare en merkbare doelen. De nieuwe controllersfunctie kan hier een belangrijke rol vervullen. Immers: 'what gets monitored gets done' mits voldoende verbonden met de drijfveren van de teamleden zelf. Hier zou bijvoorbeeld met leidende principes of richtinggevende uitspraken gewerkt kunnen worden (in plaats van voorschrijvende formattering) om professionele ruimte te geven en tegelijk af te bakenen, want omgekeerd mag natuurlijk ook een verbinding met de ROC-doelen verwacht worden.

Tot slot wordt opgemerkt dat de systemen dienen te ondersteunen en dat dit een zorgvuldige voorbereiding en implementatie vraagt. In de beleving van medewerkers is dit nu niet altijd verzekerd (Eduarte en roostering als voorbeelden).