



Clusius College

Rapport van de instellingsaudit

17 september en 1 oktober 2019

Datum: 31 maart 2020

Instelling

Clusius College
Drechterwaard 10
1824 EX Alkmaar

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, leadauditor en voorzitter
Christien de Graaff, auditor
Marco van den Haak, auditor
Titia Busing, secretaris

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

1. Inleiding

Het Clusius College leidt studenten en leerlingen op voor leven en werken in een groene wereld. Dat wil de instelling doen met aantrekkelijke vmbo- en mbo-opleidingen, waarbij er veel aandacht is voor natuur, duurzaamheid, voedsel en leefomgeving. Het Clusius College heeft als ambitie leerlingen en studenten in staat te stellen zich optimaal te ontwikkelen zodat ze succesvol zijn in vervolgopleiding, werk en maatschappij: 'groen licht voor succes in een dynamische wereld'. Deze missie geldt voor de periode 2016 – 2020. In het najaar van 2019 wordt gezamenlijk een nieuwe missie opgesteld voor de komende planperiode.

Het Clusius College heeft een groot spreidingsgebied en is georganiseerd in acht vestigingen. Op drie vestigingen wordt zowel vmbo als mbo aangeboden (Alkmaar, Hoorn en Schagen); op de overige vestigingen wordt vmbo aangeboden. Het Clusius College kent de volgende mbo opleidingen: Bloem & Design, In & Outdoor styling, Dierenartsassistent/paraveterinair, Diervverzorging, Paardenhouderij, Groen, Grond & Infra, Maatschappelijke zorg & groen, Recreatie & Natuur, Plantenteelt, Veehouderij, Voeding & Technologie, Voeding & Kwaliteit, Voeding & Voorlichting, Monteur Mobiele Werktuigen, Commercieel Ondernemen en Tuin, Park & Landschap. Een aantal opleidingen wordt in stand gehouden vanwege het grote spreidingsgebied. In schooljaar 2018 – 2019 had het Clusius College op 57 verschillende crebo's een inschrijving. Daarvan worden 10 crebo's op meerdere vestigingen uitgevoerd. En zijn er 13 crebo's die zowel in een bol als bbl variant worden aangeboden. De instelling heeft circa 3945 vmbo leerlingen, 1600 mbo studenten en 790 medewerkers. Het mbo kent 150 docenten (105 fte) (avo en vakgericht, inclusief instructeurs en bpv begeleiders).

De vestigingen worden aangestuurd door een directeur. Het onderwijs wordt verzorgd door teams, die aangestuurd worden door een teamleider. Met ingang van schooljaar 2019-2020 zijn de directeuren van Alkmaar, Hoorn en Schagen gezamenlijk en collegiaal verantwoordelijk voor het hele mbo en is er één MT (directeuren en teamleiders) voor het mbo, met een college brede portefeuilleverdeling. De centraal georganiseerde ondersteunende staf omvat onder andere de afdelingen Kwaliteit & Onderwijs, Personeel & Organisatie, Finance & Control, Informatisering & Automatisering, Projecten en PR & Communicatie. Ook voor de beroepspraktijkvorming is op centraal niveau een afdeling ingericht. Elke ondersteunende afdeling wordt aangestuurd door een manager, die verantwoording aflegt aan het college van bestuur. Daarnaast kent elk team een relatiemanager, gericht op de relatie tussen bedrijfsleven en de opleiding. Het Clusius College kent een tweehoofdig College van Bestuur.

De instelling heeft de hierboven genoemde ambitie vertaald in een visie op kwaliteit, professionaliteit, organisatie, kernwaarden en doelen. De doelen voor de periode 2016 – 2020 zijn: ons onderwijs a) interesseert leerlingen en studenten voor duurzaamheid, leefomgeving, voedsel en natuur; b) is actueel en sluit aan bij de behoeftes van leerlingen, studenten en hun toekomstig werkveld; c) daagt leerlingen en studenten uit, maakt nieuwsgierig en bereidt voor op een 'leven lang leren'; d) bereidt leerlingen en studenten voor op leven en werken in een internationale wereld; e) vindt plaats in een veilige en stimulerende leeromgeving en f) is zo ingericht dat de opbouw ervan voor leerlingen, studenten, medewerkers en ouders duidelijk is. Op de visiekaart van het Clusius College wordt benoemd wat er van de organisatie gevraagd wordt om deze doelstellingen te realiseren.

In de Kwaliteitsagenda mbo 2019 – 2022 benoemt het Clusius College naast de landelijke speerpunten twee eigen speerpunten. De speerpunten betreffen a) opleiden voor de arbeidsmarkt

van de toekomst (waaronder flexibel onderwijs, technologie en innovatie, natuurinclusief denken en werken en dergelijke), b) kwaliteitsbewustzijn in de hele organisatie, c) jongeren in een kwetsbare positie, d) gelijke kansen en e) examinering als betrouwbaar sluitstuk van de opleiding. Samenwerken in de regio vormt daarin een rode draad. De kwaliteitsagenda geldt alleen voor het mbo; het strategisch beleid, dat voor de komende nieuwe planperiode herijkt wordt, geldt voor het Clusius College als geheel.

Het meest recente onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs heeft in 2018 plaatsgevonden. Ten aanzien van examinering en diplomering heeft de inspectie een aantal onvolkomenheden gesignaleerd. Ook twee standaarden op het gebied van kwaliteitszorg zijn bij één opleiding als onvoldoende beoordeeld, net als registratie van verzuim en vsv bij één opleiding. In 2019 vindt vervolgtoezicht plaats. Mede naar aanleiding van het onderzoek heeft het Clusius College de afgelopen periode stevig ingezet op het verbeteren van de examinering. Er is inmiddels een onafhankelijke examencommissie ingericht en het 'borgen' en 'zorgen' zijn gescheiden. Ook is er meer bewustzijn wat betreft de betekenis van kwaliteit van examinering en wat dit vraagt van docenten.

Onderzoeksvraag

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen luidt de centrale vraag voor deze instellingsaudit: *Hoe kan het onderwijsaanbod zodanig uitgewerkt worden dat het aansluit bij het kwalificatiedossier, het werkveld, de informatie naar studenten en dat het werkt voor de systemen (onderwijslogistiek)?* Thema's die daarbij aan bod kunnen komen zijn eigenaarschap, sturing, professionalisering, locatie overstijgende aspecten, organiseerbaarheid op locaties en dergelijke.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 17 september en 1 oktober 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 dialoogsessie op 17 september zijn er op 1 oktober audittrails uitgevoerd bij de opleiding Bloem & Design en de opleiding Tuin, Park en Landschap. Tevens zijn er een drietal dialoogsessies gehouden met een vertegenwoordiging van de ondersteunende staf, teamleiders en directeuren. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van het Clusius College, 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 onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 12 november 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met het Clusius College; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn - geformuleerd door het Clusius College - toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond, mede op basis van opmerkingen van het Clusius College, en door de voorzitter definitief vastgesteld op 31 maart 2020. De reactie van het Clusius College is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

De auditcommissie heeft bij Clusius College betrokken en open gesprekspartners ontmoet, zowel tijdens de dialoogsessie als op de auditdag. Iedereen is sterk gericht op de student, het werkveld en het bij elkaar brengen van deze twee doelgroepen via het groene beroep(sonderwijs). Clusius College slaagt er vanuit deze grondhouding in om jongeren op te leiden voor een succesvolle loopbaan in diverse groene beroepen, ook als het met de jongeren wat moeilijker gaat. Clusius College heeft relatief veel kwetsbare jongeren, met name in de entree- en niveau 2-opleidingen. Door een persoonlijke benadering, de praktische insteek gecombineerd met kleinschaligheid en een gedegen ondersteuningsstructuur worden ook deze jongeren naar een waardevolle plek in de maatschappij geholpen.

De kleinschaligheid kent, in combinatie met de wens om een breed palet aan opleidingen aan te bieden, wel een keerzijde: diverse kleine opleidingen verzorgd door kleine onderwijsteams. Mede door de spreiding over meerdere locaties lukt het Clusius College nog onvoldoende om de professionele dialoog binnen en tussen de onderwijsteams goed te organiseren. Dat resulteert onder andere in gevoelde extra werkdruk, onvoldoende toekomen aan gestructureerde ontwikkeling van onderwijs en weinig samenwerking/leren van elkaar.

De auditcommissie constateert dat op dit punt goede eerste stappen zijn gezet, via de herinrichting van de managementstructuur, via de (her)bezetting van de posities van de teamleiders en vestigingsdirecteuren en via gezamenlijke leiderschapsontwikkeling, vanuit een visie op leiderschap die past bij de vernieuwde strategische koers van het Clusius College. Hierdoor wordt meer vanuit de '1 mbo- gedachte' gewerkt, de energie en ambitie is bij deze groep leidinggevendenden nadrukkelijk voelbaar. Meer expliciete aandacht voor en concrete actie richting leiderschapsontwikkeling kan deze herinrichting en energie verduurzamen. Hierbij is het van belang om het onderwijskundig leiderschap een plek te geven. Veel gesprekspartners geven aan behoefte te hebben aan een concretere (onderwijskundige) koers; de huidige stip op de horizon biedt hen onvoldoende richting/houvast. Naast een herijking van de algemene visie, die nu loopt, is er behoefte aan explicitering en concretisering van de visie op leren. Maar ook aan keuzes qua opleidingen: wat biedt Clusius College aan, op welke locatie? De doelmatigheidsvraag is lang vooruitgeschoven; volgens diverse gesprekspartners te lang. Hierbij lijkt het erop dat het de leiding onvoldoende gelukt is om de tot nu toe gemaakte keuzes goed te onderbouwen.

Gesprekspartners zijn open in het delen van hun dilemma's en gezichtspunten, zowel over de verschillende ambities, kaders en instrumenten voor het ontwikkelen van het groene onderwijs als over hun eigen rol in het gebruik hiervan. Dit is een goede basis voor gezamenlijk verbeteren en vernieuwen. Wel ziet de auditcommissie hier een aandachtspunt: een open cultuur kan, binnen de context van kleine teams en grotere (fysieke) afstand tussen management en medewerkers, een cultuur van vrijblijvendheid¹ en/of 'ja zeggen & nee doen' verbloemen. Dit is in meerdere gesprekken ook aan de orde geweest; kaders blijken nog wel eens van elastiek te zijn en dat wordt geaccepteerd. Letterlijk is gezegd "*het lijkt wel of we hier een inspanningsverplichting hebben en daar houdt het op*". In deze zin is het belangrijk dat men elkaar meer weet te ontmoeten, om de professionele dialoog sterker (richting echt betekenis geven aan ambities en afspraken) en scherper (minder vrijblijvend, met meer duidelijkheid over wat moet en wat mag) aan te gaan. Dit versterkt de noodzaak tot de eerdergenoemde verdere leiderschapsontwikkeling, voor het management als collectief maar ook voor individuele medewerkers. In dit licht is het positief dat er een start is

¹ Zo waren diverse beoogde gesprekspartners tijdens de dialoogsessie en/of de auditdag zonder bericht afwezig.

gemaakt met strategisch loopbaan- en professionaliseringsbeleid. De auditcommissie constateert dat een concretisering en versnelling hiervan wenselijk is.

De openheid komt ook terug in de waardevolle reflectieve informatie die op diverse plekken beschikbaar is. Dit betreft bijvoorbeeld de recent uitgevoerde peerreview Opzichter/Uitvoerder Groene Ruimte, maar ook de oudere evaluatie van de invoering van de HKS. Deze informatie kan beter gebruikt worden in de doorontwikkeling van het onderwijs en de onderwijsorganisatie en het professionaliseren van de samenwerking. Dit komt doordat de informatie niet bekend is, dan wel niet erkend wordt. In de laatste situatie is het belangrijk om het gesprek over (h)erkenning af te hechten, dat lijkt in het voorbeeld van de HKS-evaluatie niet te zijn gebeurd.

De eigen onderzoeksvraag

Clusius College heeft de auditcommissie de volgende onderzoeksvraag² meegegeven:

Hoe kan het onderwijsaanbod zodanig uitgewerkt worden dat het aansluit bij het kwalificatiedossier, het werkveld, de informatie naar studenten en dat het werkt voor de systemen (onderwijslogistiek)? Thema's die daarbij aan bod kunnen komen zijn eigenaarschap, sturing, professionalisering, locatie overstijgende aspecten, organiseerbaarheid op locaties en dergelijke.

In het licht van deze onderzoeksvraag ziet de auditcommissie een groot verschil tussen de beide opleidingen die als casus hebben gediend in de audittrails. Bloem & Design heeft een gedegen uitwerking gemaakt van het kwalificatiedossier naar een voor het gehele team (en studenten) helder en toegankelijk jaaroverzicht, modules en lesprogramma's. Bij Tuin, Plant & Landschap is enkele jaren geleden de eerste stap ook gezet, met het in samenspraak met het werkveld ontwikkelde zogeheten bouwplan. Maar de verdere uitwerking, vooral ook locatieoverstijgend en gericht op de student, lijkt te ontbreken. Dit heeft mede tot gevolg dat opleidingen als Bloem & Design en In- & Outdoorstyling weer verder uit elkaar groeien en dat ook bij Tuin, Plant & Landschap geen sprake is van één opleiding op drie locaties, verzorgd door één team.

Opvallend is verder dat geen van beide opleidingen spontaan het opleidingsplan benoemen. Dit instrument is duidelijk niet 'van de onderwijsteams'. Deze constatering past bij de formulering van een deel van de onderzoeksvraag: "... dat het werkt voor de systemen (onderwijslogistiek)?". Want feitelijk zou de vraagstelling omgekeerd moeten zijn: "... dat de onderwijslogistieke systemen werken voor het onderwijs?". Deze 'verdraaide' formulering brengt een spanning boven tussen de onderwijsteams en de staf; een spanning die de auditcommissie in de diverse gesprekken terugzag. Deze spanning is gestoeld op een 'onvoldoende kunnen' - in plaats van een 'niet willen' - samenwerken aan de borging en verbetering van de onderwijskwaliteit. Zo wordt te veel over elkaar gesproken, in plaats van met elkaar. Maar ook de onderlinge samenwerking van de stafdiensten vraagt aandacht. Positief zijn de stappen die hierin gezet worden, zoals een teamleider die op de staf afstapt om in samenwerking met belanghebbenden zaken af te stemmen en het begeleidingstraject dat recent voor het stafbureau is gestart.

Hefboom om dit een stap verder te brengen ligt volgens de auditcommissie in de professionele dialoog over thema's als sturing (leiden en laten leiden) en locatieoverstijgend eigenaarschap (in het perspectief van het Dialoogmodel: op de as organiserend -professioneel vermogen).

In de praktische, op doen-gerichte, omgeving van Clusius College is het 'handjes en voetjes geven' aan stippen op de horizon en algemene ambities en kaders belangrijk. Dit kan door deze dialoog intensiever en explicieter te voeren over wat moet (oftewel: *welke 'dwingende spelregels' gelden*

² Deze vraag kent, net als diverse toegezonden documenten, een vrij instrumenteel karakter. De verduidelijkende thema's en de diverse gesprekken maakten volgens de auditcommissie de werkelijke behoefte binnen Clusius College meer inzichtelijk: met elkaar het goede gesprek voeren.

er?) en wat mag (oftewel: welke 'activerende speelruimte' is er?). Hierbij is een continue (en concrete) koppeling aan het 'waartoe doen we de dingen die we doen' essentieel.