

Zone.college

Rapport van de instellingsaudit

25 september, 8 oktober en 11 november 2019

zone ● college

Instelling

Zone.college
Hoeflingweg 9
7241 CJ Lochem

Bezochte scholen en teams

VMR, Hengelosestraat 481, Enschede
HGL, Bornerbroeksestraat 348, Almelo
LLO, Koggelaan 7, Zwolle

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Theo Brouwers, voorzitter
Ineke van der Linden, auditor
Andrea Wullink, auditor
Rinske Stelwagen, secretaris

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

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting.....	7
3. Onderwijs	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Adaptief vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Organiserend vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Professioneel vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Realisatie vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Ontwikkelagenda.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Onderwijs	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Adaptief vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Organiserend vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Professioneel vermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Realisatievermogen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1 Programma instellingsaudit.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 Documentenlijst	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Zone.college is een agrarisch opleidingscentrum dat Groots Groen Onderwijs verzorgt in het Oosten van het land. Het verzorgt mbo opleidingen voor ruim 3000 studenten verdeeld over 9 werkvelden en met locaties in Almelo, Deventer, Doetinchem, Enschede, Hardenberg, Twello en Zwolle. Daarnaast verzorgt Zone.college voor een kleine 4000 leerlingen vmbo-opleidingen in Almelo, Borculo, Doetinchem, Enschede, Twello en Zwolle. De instellingsaudit richt zich op het mbo, de vakmanschaproute en het Groene Lyceum.

Zone.college is in 2018 ontstaan uit een fusie tussen AOC Oost en Groene Welle. In het nieuwe strategisch plan, dat zich op het moment van de instellingsdialoog in de ontwikkelfase bevindt, wordt de kijk op onderwijs als volgt omschreven:

“Leren doe je soms alleen, maar vooral samen met anderen en altijd in een groene uitdagende leeromgeving. Met zorg en aandacht bieden we leerlingen, studenten en medewerkers eigenzinnig, vooruitstrevend en praktijk-rijk onderwijs in co-creatie met partnerbedrijven. Vanuit een open nieuwsgierige houding zoeken we daarbij afstemming tussen de behoeften van onze leerlingen, studenten en cursisten en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.”

Zone.college opereert vanuit de kernwaarden:

- Zorgzaamheid
- Eigenzinnigheid
- Vooruitstrevendheid
- Samen
- Nieuwsgierigheid

Zone.college beschrijft zijn onderwijsconcept als Groots Groen Onderwijs. Deze is tot stand gekomen in samenspraak met tientallen docenten uit de verschillende werkvelden. Een aantal kaders gelden instellingsbreed, zoals het werken met het leerlijnenmodel van De Bie, het hanteren van een minimale lessentabel en het gebruik van dezelfde elektronische leeromgeving, terwijl voor andere kaders juist de vrijheid in de werkvelden ligt om in de tijd te prioriteren of te nuanceren.

Zone.college beschrijft drie pijlers:

- 1 Co-creatie met partnerbedrijven
- 2 Lokaal Leren
- 3 Zelforganiserende onderwijsteams.

Aanleiding voor de onderzoeksvraag

Hoewel de studentaantallen in het mbo bij Zone.college licht stijgen, wordt in de nabije toekomst een daling voorzien. Demografische krimp, concurrentie van ROC's en private aanbieders, en een lage populariteit van de meeste groene opleidingen. Daarnaast is het onderhouden van relatief kleine locaties die wel volledig geëquipeerd zijn kostbaar. Eén van de belangrijkste thema's voor Zone.college is geciteerd: “Hoe kunnen wij onze unieke onderwijspositie zo uitbuiten, in de steeds complexer en dynamisch wordende onderwijsmarkt, zonder dat wij daarbij slachtoffer worden van de veranderende wet- en regelgeving en de voorspelde krimp?”

Een SWOT-analyse in het strategisch plan leidt tot de keuze van Zone.college om een offensieve basisstrategie te volgen om te komen tot een duurzame en innovatieve koers.

Zone.college formuleert in zijn nieuw op te stellen strategisch plan de volgende gezamenlijke strategische ambities:

1. Leven Lang Ontwikkelen door zelfsturing
2. Vraaggestuurd maatwerkonderwijs
3. Mix van docenten en opleiders
4. Diverse passende leerlocaties

Zone.college kent drie zones: mbo.zone, vmbo.zone en ζ (nu nog Groeipunt B.V.). Deze zones moeten in de komende periode verworden van 'pilaren' tot 'drie elkaar overlappende cirkels'. De overlappende cirkels werken samen in een leven lang ontwikkelen. Zone.college ziet in het behalen van hun ambities kans in het versterken en uitbreiden van de doorlopende leerlijnen. Aan de doorlopende leerlijnen wordt reeds tweeledig gewerkt: enerzijds in het initieel, bekostigd onderwijs, waar het momenteel vorm krijgt in de Vakmanschapsroute en Het Groene Lyceum. Anderzijds aan de kant van het onbekostigd onderwijs: het blijvend verbinden van oud-studenten (en andere werkenden) aan Zone.college middels de private markt: Groei.Zone (nu nog Groeipunt B.V.).

Zone.college wil met de instellingsaudit handvatten krijgen om middels het dialoogmodel de doorlopende leerlijn Zone.college-breed te bediscussiëren en te kunnen realiseren met maximaal draagvlak 'vanuit de drie cirkels'. Zone.college formuleert daartoe de volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag

Wat is nodig om de doorlopende leerlijn binnen het Zone.college te versterken, opdat we onze ambitie "Groets Groen Onderwijs voor alle generaties" waarmaken?

Deelvragen

1. *Onder welke condities kan Leven Lang Ontwikkelen (beschreven in de strategische notitie LLO) tot een goed einde gebracht worden?*
2. *Van de huidige technologie- en vakmanschapsroute wil Zone.college een structurele doorlopende leerlijn maken. Gezien het gegeven dat Zone.college leerlingen vanaf 12 jaar in huis heeft, is de verwachting dat de huidige routes succesvol zouden zijn, maar wat is dan nodig om aan deze leerlingen een succesvolle doorlopende leerlijn te bieden?*

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 25 september, 8 oktober en 11 november 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 drie audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de Vakmanschapsroute (VMR) in Enschede, Het Groene Lyceum (HGL) in Almelo, en Groeipunt- Groei.Zone in Zwolle. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van management, diensten, onderwijs en bedrijfsleven bij Groei.Zone. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit, bijlage 2 geeft een overzicht van de door Zone.college verstrekte documenten.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 9 januari 2020 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Zone.college; 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 31 januari 2020. De reactie van Zone.college is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Het onderwijs

De basis van het onderwijs is op orde. Er is nog te winnen aan uitbreiding van doorlopende leerlijnen en slagvaardigheid.

- Zone.college heeft de basis op orde.
- De vakmanschapsroute en Het Groene Lyceum zijn waardevolle aanvullingen op de reguliere opleidingen.
- Er is weinig verbinding tussen het Strategisch plan 2020-2023 en de Strategische ontwikkelagenda LLO.
- LOB staat nog niet altijd in het teken van leven lang ontwikkelen.
- Soms is er nog dubbeling van leerstof.
- Het draagvlak voor doorlopende leerlijnen is nog smal.
- Beleidsruimte m.b.t. de programmering van doorlopende leerlijnen is onduidelijk.
- Meerwaarde van samenwerking tussen Zone.college en Groei.Zone is niet vanzelfsprekend.
- Het groene karakter van Het Groene Lyceum staat onder druk door het aanbieden van 'manager retail'.
- In de doorlopende leerlijnen mist een project op niveau 3.

Adaptief vermogen

Er is voldoende samenwerking tussen de zelforganiserende teams en het werkveld. Er is nog te winnen aan ondernemerschap en flexibiliteit.

- Zone.college werkt actief samen met bedrijven in de regio en andere ROC's en AOC's, zowel binnen als buiten de school.
- Het strategisch beleid toont grote motivatie om invloedrijk en wendbaar te zijn.
- Zone.college werkt met zelforganiserende onderwijsteams die de wendbaarheid vergroten.
- De contacten met het werkveld zijn over het algemeen voldoende op zowel uitvoerend, strategisch als organisatieniveau.
- De netwerken van de werkvelden van Zone.college en Groeipunt zijn momenteel nog gescheiden.
- Naast het bundelen van de netwerken is het uitbreiden ervan, met name voor Groeipunt B.V. van structureel belang.
- Zowel de vakmanschapsroute als Het Groene Lyceum voelen zich in hun wendbaarheid beperkt door interne regels.
- Bij het vormgeven van de nieuwe strategische koers wordt aangeraden om sterker dan voorheen in te zetten op branding, zowel intern als extern: "We moeten beter laten zien wat we doen".

Organisatie vermogen

Er is een stelsel van kwaliteitszorg. Er is nog te winnen aan samenwerking/ communicatie.

- Er is een stelsel van kwaliteitszorg.
- Er zijn voorbeelden van good practice in de organisatie.
- De huidige organisatiestructuur staat samenwerking soms in de weg.

- De communicatie tussen het vmbo en het mbo, de samenwerking op het gebied van onderwijs, maar ook het uitwisselen van studentgegevens is momenteel niet naar tevredenheid van de betrokkenen.
- De samenwerking tussen Groeipunt en de rest van de organisatie is momenteel nog minimaal.
- Er is enige terughoudendheid in het uitvoeren van samenwerking tussen Zone.college en Groeipunt in verband met middelen.
- Facilitair-organisatorisch vragen de doorlopende leerlijnen (en de zelforganisatie van teams) aanpassingen.
- Zone.college kampt met een hoge werkdruk.
- De status van de stuurgroepen VMR en HGL is onduidelijk.
- Breed gehoorde wens om afzonderlijke aansturing van doorlopende trajecten.

Professioneel vermogen

Docententeams zijn intrinsiek gemotiveerd. Strategisch personeelsbeleid ontbreekt nog.

- Binnen Zone.college heerst een prettige werksfeer.
- De Vakmanschapsroute en Het Groene Lyceum draaien goed en naar tevredenheid.
- De teams professionaliseren zich langzaam maar zeker.
- Docenten dreigen vakinhoudelijk achter te geraken.
- Zone.academie is sterk gepositioneerd maar nog niet overal goed in beeld.
- De rol van de docent verandert, maar niet iedereen wil en kan daarin mee.
- De professionalisering van managers staat nog laag op de agenda.
- Er is nog geen strategisch personeelsbeleid.

Realisatie vermogen

Gezonde financiële basis en goede onderwijsprestaties. Het goede gesprek over die prestaties mag vaker plaatsvinden.

- Bij het Groene Lyceum en de vakmanschapsroute is een PDCA-cyclus ingericht waardoor ze zich goed kunnen verantwoorden voor de onderwijskwaliteit.
- Zone.college is financieel in control en financieel solide.
- Bij het Groene Lyceum wordt het vervolgsucces gemonitord in een grote alumni-groep.
- De kwaliteit van de trainingen en cursussen bij Groeipunt is de auditcommissie niet bekend, evenals de manier waarop dit gemeten wordt.
- Er is een brede wens om vaker goede gesprekken met elkaar te voeren.
- De check-fase is in de ontwikkelagenda onderbelicht.

Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag

Wat is nodig om de doorlopende leerlijn binnen het Zone.college te versterken, opdat we onze ambitie “Groots Groen Onderwijs voor alle generaties” waarmaken? Deelvragen:

- Onder welke condities kan Leven Lang Ontwikkelen (beschreven in de strategische notitie LLO) tot een goed einde gebracht worden?
- Van de huidige technologie- en vakmanschapsroute wil Zone.college een structurele doorlopende leerlijn maken. Gezien het gegeven dat Zone.college leerlingen vanaf 12 jaar in huis heeft, is de verwachting dat de huidige routes succesvol zouden zijn, maar wat is dan nodig om aan deze leerlingen een succesvolle doorlopende leerlijn te bieden?

Reactie op de onderzoeksvraag

De basiskwaliteit van het onderwijs is op orde, de onderwijsresultaten voldoen, de medewerkers zijn trots op het zone.college, er is voldoende verbinding met het werkveld en de organisatie is financieel gezond. Dat zijn goede voorwaarden voor het realiseren van hogere ambities zoals groots groen onderwijs voor alle generaties. Toch is voor deze specifieke innovatie meer nodig zoals een beter afgebakende visie op en definitie van doorlopende leerlijnen (waardoor ook een beter gesprek hierover mogelijk is), een meer ondernemende en slagvaardige organisatie, een betere samenwerking tussen de teams en strategisch personeelsbeleid.

Daartoe kunnen de volgende vijf stappen worden gezet:

1. Geef duidelijker de strategische koers aan met betrekking tot de doorlopende leerlijnen.
2. Definieer nauwkeurig wat de kenmerken van een doorlopende leerlijn zijn en wel zodanig dat bestaande patronen moeten worden doorbroken. De huidige doorlopende leerlijnen hebben meer het karakter van verbetering dan van vernieuwing.
3. Zet relatief autonoom ten opzichte van de staande organisatie een heldere programmaorganisatie op voor de doorlopende leerlijnen. Nu is nogal onduidelijkheid wie waar over gaat.
4. Organiseer structurele team-overstijgende samenwerking. De teams zijn nu vooral gericht op de eigen organisatie-eenheid en dat is ook begrijpelijk door werkdruk en versnippering van activiteiten.
5. Betrek zo veel mogelijk medewerkers bij de gewenste vernieuwing. Het urgentiebesef om te innoveren is er nog niet bij iedereen.