



# **STC Group**

**Rapport van de instellingsaudit**

8 oktober 2019

12 februari en 19 maart 2020

Datum: 9 november 2020

**Instelling**

STC Group  
Lloydstraat 300  
3024 EA Rotterdam

**Bezochte colleges**

mbo college Havens  
mbo college Logistiek & Vervoer  
mbo college Maritiem & Techniek  
mbo college Procestechniek & Maintenance

**Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:

Jeanette Toeter, voorzitter  
Jan van Alphen, auditor  
Lizette den Haan auditor  
Eveline Rijnen, secretaris

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

## 1. Inleiding

Op 8 oktober 2019 en 12 februari 2020 heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij STC Group plaatsgevonden. Binnen het publieke deel van de STC Group bieden STC vmbo college, de Haven Havo en het STC mbo college voorbereidend en middelbaar (beroeps)onderwijs. Daarnaast biedt STC Group, onder de vlag van Rotterdam Mainport Institute of applied sciences (RMI), samen met Hogeschool Rotterdam, hbo-onderwijs aan en beschikt de Maritime & Logistics University (MLU-OAS) over een masterprogramma.

Het STC mbo college verzorgt circa dertig mbo-vakopleidingen en is onderverdeeld in vier aparte colleges: Havens, Logistiek & Vervoer, Maritiem & Techniek en Procestechniek & Maintenance. Op 1 oktober 2018 telde STC Group 7.136 studenten (waarvan 5.402 mbo studenten) en 796 aantal medewerkers.

De visie van STC Group is dat zij internationaal een leidende positie hebben in het beroepsonderwijs in het vakgebied. Leren gebeurt in de context van het beroep en in een activerende leeromgeving. Dat maakt een STC'er tot een nieuwsgierige vakspecialist die kansen creëert en duurzaam het verschil maakt.

### **Conclusies vorige instellingsaudit**

STC Group is sinds 2018 lid van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Dit is de eerste instellingsaudit waaraan STC deelneemt. STC heeft een managementreview aangeleverd waarin kort staat beschreven hoe STC tot de vraagstelling is gekomen. Het document bevat een korte reflectie op de onderzoeksvraag en is daarnaast bedoeld om de eigen organisatie te informeren over de instellingsaudit.

### **Onderzoeksvraag**

De inspectie oordeelde (kwaliteitsonderzoek 2017) dat de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur binnen de mbo colleges van STC meer aandacht moesten krijgen. Het gemis van een goed systematisch ingericht stelsel van kwaliteitszorg was daarbij een belangrijk aandachtspunt op zowel het niveau van het bestuur als op het niveau van de opleidingen.

STC bevond zich op dat moment als organisatie in een transitie van een top-down gestuurde organisatie naar een organisatie waarin ruimte is voor ontwikkeling vanuit docententeams. De afgelopen jaren zijn de taken en verantwoordelijkheden van de collegedirecteuren gewijzigd en zijn er op teamniveau onderwijsmanagers aangesteld. Op weg naar een nieuwe structuur is er eveneens aandacht voor het verhogen van de professionaliteit. De inspectie (heronderzoek 2018) gaf aan dat deze structuur en herinrichting een positief effect zou kunnen hebben op de onderwijskwaliteit maar dat het in 2018 nog te vroeg was daarover een conclusie te trekken. Daarvoor moest onder andere de rol van de stafafdeling kwaliteit beter verankerd worden en moesten strategische doelen gekoppeld worden aan de doelstellingen op collegeniveau. De inspectie adviseerde onder andere dat de kwaliteitszorgsystematiek gekoppeld moest worden aan teamplannen met meetbare doelstellingen.

Een Taskforce Kwaliteit & Ambitie is geformeerd, met als doel om gezamenlijk met de colleges de basiskwaliteit en de kwaliteitszorg op orde te brengen en de afdeling Kwaliteit beter te positioneren binnen de organisatie. Tegelijkertijd zijn de STC ambities uit het strategisch kader opnieuw onder de loep genomen. Dat heeft geleid tot zeven pijlers, waarvan de basiskwaliteit en kwaliteitszorg er één is.

Deze uitgangspositie is de basis voor de onderzoeksvraag van STC voor de instellingsaudit en is hieronder letterlijk overgenomen uit het document 'Managementreview & onderzoeksvraag t.b.v. Instellingsonderzoek 2019'.

### **Vraagstelling**

De volgende vraagstelling is geformuleerd ter voorbereiding van de instellingsaudit:

---

#### *Hoe kwaliteitsbewust is STC?*

- *Welke invloed heeft de STC kwaliteitscultuur op het realiseren van de STC ambities?*
  - *Welk effect heeft de kwaliteitscultuur op de onderwijskwaliteit?*
- 

### **Waarom is deze vraag belangrijk voor STC?**

Het doel van de dialoog is ons te helpen bij het vergroten van het kwaliteitsbewustzijn t.b.v. de onderwijskwaliteit in alle lagen van onze organisatie. Daarbij hanteren we onderstaande subvragen.

- *Wat levert kwaliteitsbewustzijn op? Waarom doen we, wat we doen?*  
STC Group hanteert de volgende kwaliteitsvisie<sup>1</sup>:  
"De kwaliteit van het onderwijs voldoet aan de eisen en wensen van interne en externe belanghebbenden. Om dit te bereiken betreft STC Group stakeholders, medewerkers, leerlingen, studenten, alumni en het beroepenveld, bij het kwaliteitsmanagement"
- *Wanneer verbetert de onderwijskwaliteit? Gebeurt dat als we doen, wat we nu doen?* We herinrichten het stelsel van kwaliteitszorg, schrijven collegeplannen, teamplannen, stellen onszelf doelen en reactiveren de PDCA-cyclus.
- *Zijn we ons er voldoende van bewust waarom we dit doen? Doen we dit op een manier die bij ons past? Wat kunnen we nog beter doen?*

### **Aanvulling onderzoeksvraag**

Tijdens het intakegesprek 18 september 2019 heeft het auditteam gevraagd om de onderzoeksvraag iets specifieker te maken. Na overleg met een aantal afgevaardigden uit het CvB, staf Onderwijs en Kwaliteit is onderstaande aanvulling aan de onderzoeksvraag toegevoegd:

- *Welk effect heeft het teamplan op de onderwijskwaliteit?*
- *Heeft de samenstelling van de teams invloed hierop? Zijn er voor- en nadelen te benoemen?*

### **Toelichting:**

De vier STC mbo colleges sturen elk op hun eigen wijze hun onderwijsteams aan. De samenstelling van de teams beïnvloedt het proces van het tot stand komen van het teamplan en het sturen op een opleiding. De verschillende teams zijn als volgt ingericht:

- Per opleiding / cluster van opleidingen / leerweg
- Per vakgroep
- Per leerjaar binnen een opleiding

Het thema kwaliteitszorg (incl. de stand van zaken aangaande de professionele kwaliteitscultuur) is eerder door STC zelf onderzocht d.m.v. het uitvoeren van interviews. STC heeft al stappen gezet van kwaliteitszorg naar kwaliteitsbewustzijn. De volgende verbeterstap is de kwaliteitscultuur. STC wil dat collega's zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van het onderwijs. Vanuit een intrinsieke motivatie, eigen verantwoordelijkheid en alertheid. Het gesprek daarover voeren, elkaar aanspreken en vanuit afspraken werken aan kwaliteit. Ook de verantwoordelijkheid voor het geheel is daarbij belangrijk.

### **Audit en rapportage**

De audit vond plaats op 8 oktober 2019 en 12 februari 2020 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 vier audittrails uitgevoerd bij de mbo colleges Havens, Logistiek & Vervoer, Maritiem & Techniek en Procestechiek & Maintenance. Er hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van de onderwijsmanagers, docenten en studenten van de colleges en een afvaardiging van de afdelingen Onderwijs, Kwaliteit, ICT, HRM. 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 onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 30 juni 2020 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken; 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 9 november 2020. De reactie van STC Group is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

## 2. Samenvatting

STC heeft in het Strategisch Plan en de Kwaliteitsagenda haar strategische doelstellingen richting 2025 uitgewerkt. De vakinstelling heeft daarin haar ambities geformuleerd en aangegeven wat de belangrijkste partijen (leerlingen, studenten, bedrijfsleven en collega's) gaan merken van de (nieuwe) activiteiten.

Drie jaar geleden heeft STC de transitie ingezet van een top-down gestuurde organisatie naar een organisatie waarin ruimte is voor ontwikkeling vanuit docententeams. Tegelijkertijd is, voor wat betreft het mbo-onderwijs, gereorganiseerd van tien sectoren naar vier mbo colleges. De mbo colleges en teams hebben meer autonomie gekregen. De taken en verantwoordelijkheden van de collegedirecteuren zijn gewijzigd en er zijn op teamniveau onderwijsmanagers aangesteld. Van de collegedirecteuren wordt meer externe gerichtheid verwacht ten opzichte van de oude situatie, van de onderwijsmanagers wordt meer onderwijskundig leiderschap verwacht dan van de eerdere teamleiders. De afgelopen drie jaar zijn beide managementlagen meegenomen in de nieuwe ontwikkelingen via onder meer een leiderschapstraject. De organisatie zit nog midden in de transitie. Docententeams zijn autonoom geworden, maar hebben nog behoefte aan duidelijkheid over de kaders en verwachtingen vanuit het CvB en kunnen nog groeien in het nemen van eigenaarschap. Onderwijsmanagers kunnen nog groeien in hun rol. De focus verschuift van het operationele proces naar de meer beleidsmatige kant. Onderwijsmanagers vullen hun rol nog verschillend in, mede afhankelijk van de ontwikkelfase waarin de teams zich bevinden. Het leiderschapstraject heeft ervoor gezorgd dat onderwijsmanagers elkaar wat meer opzoeken. Een of twee keer per jaar wordt een collectieve leiderschapstraining georganiseerd, waarbij centrale thema's worden opgepakt. Onderwijsmanagers kunnen (nog) meer met elkaar uitwisselen zodat ze van elkaars aanpakken kunnen profiteren en ervaringen kunnen delen.

STC heeft een periode sterk gestuurd op groei van het aantal studenten. In de periode 2012-2016 groeide het aantal studenten snel. Dat bracht een andere instroom van studenten en docenten op gang, dan de toenmalige docenten tot dan toe gewend waren. De sterke groei heeft veel van het adaptieve vermogen van de organisatie gevraagd en is volgens een groep docenten ten koste gegaan van de kwaliteit van het onderwijs en hun trots op de school. De laatste twee jaar is de instroom gestabiliseerd en is er binnen de organisatie weer meer 'oog en oor' voor kwaliteit.

STC beschikt over een kwaliteitsmanagementsysteem, waarvan audits onderdeel uitmaken. Er is een interne auditorenpool van 25 medewerkers en er is een auditcyclus opgezet voor zowel het vmbo als het mbo. Van de auditorenpool maken medewerkers van de STC Group deel uit. Naar aanleiding van de bevindingen van de Inspectie in 2017 is veel tijd en aandacht uitgegaan naar het op orde brengen van de examenkwaliteit. De examineringsprocessen zijn nu grotendeels op orde, constateerde de Inspectie in 2018. STC verlegt de focus in de audits nu (ook) naar het onderwijsproces binnen mbo en vo.

Het kwaliteitsmanagementsysteem van STC bestaat verder uit de onderwijsresultaten, zelfevaluaties, swot- en risico-analyses, stakeholder-evaluaties en externe bronnen zoals de JOB-monitor en het medewerkertevredenheidsonderzoek.

De mbo colleges werken volgens een collegeplan. Sinds twee jaar werken ook de docententeams met een eigen teamplan. De verbinding met het collegeplan wordt nog niet door elk team vanzelf gelegd. Daarvoor is nog ondersteuning vanuit de kwaliteitsfunctionarissen nodig. De voortgang ten opzichte van het teamplan wordt periodiek gemonitord, maar dat gebeurt bij de meeste teams ook nog vaak onder begeleiding. Uit de gesprekken blijkt dat de volgende stap is, dat het docententeam daarvoor zelf de regie en verantwoordelijkheid pakt. De auditcommissie constateert dat dit voor het ene team een grotere stap is dan voor het andere team.

De afgelopen periode heeft STC gewerkt (in het bijzonder de Taskforce Kwaliteit & Ambitie) aan het sterker verankeren van de rol van de stafafdeling kwaliteit. In dat licht zijn de rollen en taken verbijzonderd van de Adviseur Kwaliteit (centraal), de kwaliteitsfunctionaris (mbo-college) en de Adviseur Onderwijs (procesbegeleider) (afdeling I&O) en is hiervan een handzaam overzicht verspreid binnen de organisatie.

### ***Welke invloed heeft de STC kwaliteitscultuur op het realiseren van de STC ambities?***

STC heeft in de Kwaliteitsagenda zeven speerpunten geformuleerd waarin ze wil uitblinken. Binnen de docententeams leven deze ambities niet allemaal overal even sterk. Voor elk van deze ambities zijn strategische werkgroepen geformeerd. De werkgroepen zijn echter vanuit de 'oude' structuur ingericht, waardoor er vooral medewerkers vanuit de stafdiensten en management en een enkele docent uit de colleges aan werken. Voor deze inrichting is vanwege de slagkracht gekozen. In lijn met de weg die STC is ingeslagen richting meer professionele ruimte en meer invloed op het beleid voor medewerkers had het meer voor de hand gelegen de werkgroep (meer) vanuit de docententeams te bemensen. Dat had ook bijgedragen aan het creëren van draagvlak. De ambities zijn niet door alle teams opgepakt. De ambitie eigentijds en toekomstbestendig onderwijs is goed opgepakt door de teams, maar voor leven lang ontwikkelen is het enthousiasme minder. De teamplannen liggen nog niet in het verlengde van de college- en de STC ambities. Teams maken onvoldoende expliciet wat hun bijdrage is aan de resultaten op college-niveau en op STC-niveau. De onderwijsmanagers hebben een belangrijke rol als het gaat om het uitdragen van de urgentie van het implementeren van de kwaliteitsagenda.

Investeer (meer) in het proces van het vinden van de balans tussen gemeenschappelijke STC ambities en de ambities op teamniveau. Accepteer dat dat in eerste instantie mogelijk (meer) tijd en moeite kost. Vanuit het bestuur, management en stafdiensten vraagt dit lef en loslaten van oude en vertrouwde patronen. Van de docententeams vraagt het verantwoordelijkheid nemen en ruimte pakken. Dat is na een periode van top-down sturing en veel centraal oppakken nog wennen binnen alle geledingen en blijft vragen om alertheid en scherpte naar elkaar toe, ook in het elkaar aanspreken.

Als het gaat om het realiseren van de STC ambities, dan is een suggestie de STC ambities nadrukkelijker een plaats te geven in de verantwoordingscyclus van teams en in de kwaliteitsaudits. Met betrekking tot de kwaliteitsaudits is een suggestie ze meer te richten op 'leren van elkaar', waar ze nu vooral op het 'voldoen aan het waarderingkader van de inspectie' zijn gericht.

### ***Welk effect heeft de kwaliteitscultuur op de onderwijskwaliteit?***<sup>1</sup>

STC hanteert als uitgangspunt 'het versterken van de onderwijskwaliteit door het eigenaarschap van de teams te vergroten'. De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit wordt bewust laag in de organisatie gelegd. De leidinggevende rol van de onderwijsmanagers verschuift naar faciliterend en coachend en naar sturing op resultaat en minder op proces. Om als docententeam het eigenaarschap te kunnen nemen is het noodzakelijk dat er goede afspraken zijn over de te behalen onderwijsresultaten en dat verwachtingen over en weer naar elkaar worden uitgesproken. Een juiste balans tussen kaders en ruimte is voorwaardelijk om elkaar aan te kunnen spreken.

---

<sup>1</sup> Het effect is beschreven in kwalitatieve termen. Het effect in kwantitatieve termen (concreet: zijn de onderwijsresultaten gestegen door het versterken van de kwaliteitscultuur?) is niet aan te geven omdat kwalitatieve gegevens niet zijn aangeleverd.

Ook is nodig dat er naast de focus op de 'hard controls' (de harde cijfers, controle, verantwoorden ten opzichte van kaders) nadrukkelijker aandacht is voor de 'soft controls', het lerende gesprek met het team over de leidende principes en de manier waarop de resultaten wel of niet behaald zijn. Ook het nadrukkelijker vieren van successen maakt daar deel van uit.

Docententeams werken aan het versterken van de kwaliteitscultuur. Procesbegeleiders (Adviseurs onderwijs) ondersteunen de teams en onderwijsmanagers hierbij. Uit de gesprekken blijkt dat de docententeams groeien in kwaliteitsbewustzijn. Richting kwaliteits- en resultaatgerichtheid is de volgende stap. VSV-resultaten werden eerder binnen de teams niet tot nauwelijks gekend. Onderwijsresultaten worden nu gemonitord. De meeste cijfers zijn op college-niveau beschikbaar. Het management stuurt op onvoldoende rendementen en te hoog VSV. Dat gaat volgens de gesprekspartners makkelijker wanneer docententeams over een volledige opleiding gaan en niet over een leerjaar, leert de ervaring.

Het analyseren van onderwijsresultaten door onderwijsmanagers of docententeams vergt nog training. Data worden nog beperkt gebruikt voor feed-forward (vooruit kijken). Teamplannen staan op dit moment nog redelijk los van de cijfers. Ze zijn vooral actiegericht; er is onvoldoende geëxpliciteerd wat de uiteindelijke onderwijsresultaten moeten zijn. Het ontbreekt aan eigen kwaliteitsstandaarden waarmee het succes van de teams c.q. de opleidingen worden gemeten. Wel geven de teamplannen focus en prioriteit aan de werkzaamheden. Vanuit de docententeams wordt naar voren gebracht dat het gesprek over de teamplannen en de plaats en betekenis ervan voor de onderwijskwaliteit niet intern met hen is gevoerd.

Sommige docententeams hebben tijdens het gesprek aangegeven meer invloed op het collegeplan te willen kunnen hebben. Er kan meer input gehaald worden vanuit vakgroepen en docenten. Vanuit hun verantwoordelijkheid en zorg voor de onderwijskwaliteit vragen teams specifiek aandacht en prioriteit voor roostering en de jaarplanning. Ze geven daarnaast aan soms aan te lopen tegen niet-realistische verwachtingen. De ondersteuning van de stafdiensten wordt op dit moment niet als dienstbaar maar als leidend ervaren. Daar waar het qua ondersteuning goed gaat, staat de vraag van het onderwijs centraal, bijvoorbeeld bij de ondersteuning in examinering.

Onderwijskwaliteit is meer dan cijfers. De auditcommissie ziet dat de ingezette trajecten en het werken met teamplannen tot effect hebben dat er een meer gezamenlijke visie ontstaat op wat onderwijskwaliteit is voor het team en er inzicht ontstaat in wat het team belangrijk vindt, wat sterke punten zijn, wat nog aandacht verdient en welk handelen van het team daarbij past. De teams hebben in de teamplannen doelen gesteld, die er voor de teams toe doen en waarvoor ze willen gaan. Dat maakt realisatie van de plannen waarschijnlijker.

De auditcommissie wenst het College van bestuur en alle medewerkers van het STC veel succes toe in het realiseren van haar ambities en spreekt de hoop uit dat de resultaten van deze instellingsaudit daaraan een bijdrage kunnen leveren.

Namens de auditcommissie,

Jeanette Toeter



