



# COG

Rapport van de instellingsaudit

najaar 2019

Datum: 17 februari 2020

### **Instelling**

COG  
Reehorsterweg 80  
6717 LG, Ede

### **Bezochte scholen/teams**

Het Perron  
Leerpark Presikhaaf

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:  
Theo Brouwers, voorzitter  
Carl Govers, auditor  
Annehil van Ommen, auditor  
Dirk Wijma, secretaris

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

## 1. Inleiding

### Algemeen

ROC A12 is onderdeel van de Christelijke Onderwijsgroep Vallei en Gelderland midden (COG) en valt dus ook onder het bestuur van COG.

COG is naast ROC A12 ook verantwoordelijk voor Christelijk voortgezet onderwijs in de regio. ROC A12 biedt 120 mbo-opleidingen in alle sectoren van het mbo. Daarnaast wordt er contractonderwijs voor volwassenen aangeboden en wordt vavo verzorgd.

Het aantal studenten dat een opleiding volgt bij het roc is ruim 6000. De komende tijd wordt er merkbare krimp verwacht. Het aantal studenten zal naar verwachting tot 2022 met 500 dalen. De verwachte daling zal vooral bij de BOL het meest zichtbaar worden.

Er werken ruim 560 medewerkers bij het roc (bron: bestuursverslag 2018). Deze medewerkers staan voor 414 fte.

### Organisatieontwikkeling

Bij de laatste organisatorische herinrichting is, passend binnen het watermerk van het COG, bewust gekozen voor drie colleges met elk een eigen profiel, naam en logo. Het roc bestaat sinds 2018 uit de volgende colleges, ieder met eigen profiel, naam en logo:

- Dulon College in Ede, mbo-onderwijs, entree-onderwijs en vavo
- Technova College in Ede, mbo-onderwijs, gericht op techniek en creatieve opleidingen
- Astrum College in Arnhem en Velp, mbo-onderwijs

Naast de drie colleges hebben ook Het Perron in Veenendaal en het Arentheem College (vakmanschapsroute en mbo 2 opleidingen voor kwetsbare jongeren op het Leerpark Presikhaaf) mbo-studenten. Hoewel deze opleidingen worden verzorgd binnen de vo-omgeving is de algemeen directeur mbo verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en examinering van het mbo-2 onderwijs op deze locaties.

De COG heeft een College van Bestuur, een algemeen directeur mbo, een algemeen directeur vo en een directeur bedrijfsvoering. Samen vormen zij het directieteam van de COG. Voor de verschillende locaties van het vo en mbo zijn er nog locatiedirecteuren.

### Missie en visie

COG heeft een strategische koers bepaald die door de onderliggende scholen wordt vertaald naar concreet onderwijs.

De missie wordt als volgt omschreven:

*Wij willen leerlingen, studenten en deelnemers opleiden tot (jong)volwassenen die met een uitstekend kennisniveau, eigentijdse vaardigheden én nieuwsgierigheid, inspiratie, een open en kritische houding, verantwoordelijkheidsbesef en zelfvertrouwen in de wereld staan.*

De visie luidt samengevat:

- *We prikkelen de nieuwsgierigheid van onze leerlingen, studenten en deelnemers en bieden hen perspectief.*
- *Wij dagen onze leerlingen, studenten en deelnemers, in elke opleiding en op elk niveau, uit om boven verwachting te presteren en een leven lang te ontwikkelen.*
- *We bereiden onze leerlingen, studenten en deelnemers voor op een vervolgopleiding of een beroep (kwalificatie). Maar we doen méér dan dat. We stimuleren hen en bieden hen handvatten om een waarde(n)volle rol te vervullen in deze maatschappij.*

Op basis van deze missie en visie is een strategische koers ontwikkeld, met de volgende doelstellingen:

- *Toekomstbestendig en uitdagend onderwijs*
- *Professionele (onderwijs) organisatie*
- *Intrinsieke leer- en verbetercultuur*
- *Sterk verbonden met de omgeving*
- *Een sterke organisatie*

### **Kwaliteit van de instelling volgens de Inspectie van het Onderwijs**

In 2016 is het laatste onderzoek naar de staat van de instelling door de inspectie uitgevoerd.

De conclusie van de inspectie was toen:

- op instellingsniveau is kwaliteitsborging onvoldoende (ROC A12 heeft een integraal kwaliteitszorgsysteem, dat echter niet tot op teamniveau is afgerond).
- op opleidingsniveau zijn 5 opleidingen onderzocht en alle 5 opleidingen kregen een onvoldoende voor examinering en/of kwaliteitsborging.

In 2018 heeft de inspectie een heronderzoek uitgevoerd en alle onderzochte onderdelen als voldoende beoordeeld.

### **Instellingsaudit 2015**

In 2015 heeft het Kwaliteitsnetwerk mbo een instellingsaudit uitgevoerd bij ROC A12. De audit maakte gebruik van het kader van vijf kwaliteitsprofielen, gekoppeld aan het INK-ontwikkelmodel. Op basis van het onderzoek van 2015 werd het kwaliteitsprofiel van ROC A12 gekwalificeerd als tussen 2 en 3: Een kwaliteitssysteem in ontwikkeling. Een citaat uit de conclusie: *De principes van het 'Andersom denken' zijn voldoende uitgewerkt, maar de werking en de concrete effecten op het vlak van de kwaliteitsborging hebben zich nog niet in de volle breedte van de organisatie bewezen.* De huidige onderzoeksvraag is van een andere orde dan de onderzoeksvraag bij de instellingsaudit van 2015. Toch zullen we in de conclusies een verbinding maken tussen beide onderzoeken.

### **Onderzoeksvraag**

In samenwerking tussen het vmbo en mbo zijn een aantal doorlopende leerlijnen (zoals de vakmanschapsroutes) ontwikkeld. Op dit moment leiden die nog niet naar het gewenste resultaat als het gaat om voortijdige uitval en gediplomeerde uitstroom. De vraag is hoe de resultaten verbeterd kunnen worden.

Hierbij spelen waarschijnlijk verschillende factoren een rol. Een van de factoren is de verbinding tussen de vmbo-teams en de mbo-teams. Enkele andere genoemde factoren daarbij zouden kunnen zijn: omvang opleiding, cultuurverschil, kwaliteit/vaardigheid docenten, aandacht van het management/leiderschap.

De COG legt de auditcommissie dan ook de onderstaande vragen voor om te komen tot verdere ontwikkeling van de doorlopende leerlijn vanuit de basisberoepsgerichte leerweg van het vmbo naar de niveau 2 opleiding van het mbo:

*Hoe kunnen we ervoor zorgen dat binnen de diversiteit van aansturing de kwaliteit van de doorlopende leerlijnen (leerpark Presikhaaf/ Veenendaal) optimaal geborgd is als wordt gekeken naar:*

- *Onderwijs & examinering*
- *Personeel/ team & Professionalisering (wat vraagt dit van ons docentenkorps)*
- *Samenwerking met de andere teams/ locaties/ ondersteunende diensten; (op strategisch en tactisch niveau)*

*Waarin kunnen we elkaar versterken en waarin accepteren we verschil? Hoe voorkomen we dat eigenheid wordt gebruikt als excuus om niet te hoeven samenwerken? De waarden samenwerking en*

*eigenheid zijn hierin belangrijk. Wij schatten in dat de onderstaande personen een rol van betekenis kunnen spelen in de beantwoording van de onderzoeksvragen: de locatiedirecteuren, Algemene Directie (en CvB) zijn belangrijk in het bepalen van richting en route.*

*Het onderwijspersoneel is belangrijk in de uitvoering van het onderwijs en het zoeken van de samenwerking daarbinnen. Hoe ervaren zij de aansturing? Welke kaders krijgen ze mee? Welke kaders willen zij? Welke oplossingsrichtingen worden aangedragen door het onderwijspersoneel? Wat hebben zij nodig? De beleving van de kwaliteit van het onderwijs (programma, BPV, didactiek en begeleiding) door de studenten en de medewerkers.*

### **Audit en rapportage**

Op basis van de organisatieontwikkeling bij COG en de onderzoeksvraag van de instelling heeft de auditcommissie ervoor gekozen om in de rapportage in plaats van A12 te spreken over COG. De audit vond plaats op 7 (dialoog), 21 (audittrails) november 2019 en 9 januari 2020 (feedbacksessie) 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 2 audittrails (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd bij de onderwijsteams die verantwoordelijk zijn voor de vakmanschapsroutes (Het Perron en Leerpark Presikhaaf) en mbo-docenten van de vergelijkbare reguliere mbo-opleidingen. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden naar de kwaliteit van de opleidingen of de teams. 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.

De conceptrapportage is aan COG voorgelegd en de reactie van COG is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

Tijdens de feedbacksessie op 9 januari 2020 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met COG; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn ook bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelagenda, die door COG is opgesteld en is toegevoegd aan de rapportage.

De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 17 februari 2020.

## 2. Managementsamenvatting en conclusies

### **Inleiding**

De centrale vraagstelling van COG in dit onderzoek is: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat binnen de diversiteit van aansturing de kwaliteit van de doorlopende leerlijnen (leerpark Presikhaaf/ Veenendaal) optimaal geborgd is als wordt gekeken naar onderwijs & examinering, personeel/ team & professionalisering, samenwerking met de andere teams/ locaties/ ondersteunende diensten. Deze samenvatting is gestructureerd volgens het dialoogmodel van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Na de samenvatting geeft de auditcommissie een antwoord op de onderzoeksvraag en wordt een verband gelegd met de bevindingen van het vorige onderzoek van het kwaliteitsnetwerk in 2015.

### **Het onderwijs**

Het onderwijs dat in de bestaande doorlopende leerlijnen wordt verzorgd is van goede kwaliteit en solide en voldoet in die zin ook aan wet- en regelgeving. De strategische koers van COG is stimulerend en ambitieus en de doorlopende leerlijnen van vmbo basisberoepsgericht naar mbo niveau 2 passen bij die koers. Studenten zijn tevreden over hun doorlopende opleiding en waarderen vooral de veiligheid en de sfeer op school. Aandachtspunten: de pedagogisch didactische aanpak is niet altijd koersvast en de balans tussen onderwijs en zorg kan verstoord raken.

### **Adaptief vermogen**

Met de doorlopende leerlijnen toont COG zijn wendbaarheid en wint daardoor aan invloed. Vanuit de maatschappelijke opdracht neemt COG de verantwoordelijkheid om kwetsbare jongeren via een startkwalificatie op de arbeidsmarkt een toekomst te bieden. Er is een sterke relatie tussen de opleidingen en het werkveld waardoor maatwerk op de stageplaatsen wordt geboden. Op veel bedrijven werken oud-leerlingen en dat versterkt de samenwerking. Aandachtspunten: hybride werkvormen kunnen een waardevolle aanvulling zijn op hoe het leren in de doorlopende leerlijn nu is vormgegeven; onbegrip en misverstanden in de verticale communicatie (centraal/ decentraal) staan goede samenwerking wel eens in de weg.

### **Organiserend vermogen**

De organisatie van doorlopende leerlijnen wordt doelgerichter maar er zijn nog veel uitdagingen. De nieuwe organisatiestructuur van COG heeft draagvlak bij de teams en biedt goede condities voor doelgerichte samenwerking bij de doorlopende leerlijnen. De ingezette organisatieverandering, ook voor de ondersteunende activiteiten, leidt ertoe dat een aantal zaken in beweging komen. Muren worden op dit moment geslecht. De samenwerking tussen vo en mbo komt op het niveau van het management nu echt op gang. De kleinschaligheid van de scholen en de opleidingen draagt positief bij aan het schoolklimaat. Aandachtspunten: er zijn geen leidende principes voor het bepalen van de inhoud en organisatie van doorlopende leerlijnen; er kan nog beter worden samengewerkt tussen vo en mbo; de gelaagdheid van directies en ondersteunende diensten kan de samenwerking belemmeren; de registratiesystemen van het vmbo en mbo sluiten niet op elkaar aan.

### **Professioneel vermogen**

Professionele teamleden werken goed samen wat bijdraagt aan het succes van de doorlopende leerlijnen. De docenten zijn allemaal zeer gemotiveerd voor het werken met de doelgroep van doorlopende leerlijnen en zijn trots op het maatwerk dat ze leveren. De leerling/student staat bij hen echt centraal en het pedagogisch-didactische handelen wordt hierop naar beste kunnen afgestemd. De slag naar doorlopende leerlijnteamen wordt op beide locaties echt gemaakt en ook de bestuurscultuur verandert langzaam maar zeker ten goede, de managers ontmoeten elkaar steeds vaker op belangrijke kwaliteitsthema's. Aandachtspunten: differentiëren in het onderwijs is nog geen vanzelfsprekendheid; de taakvolwassenheid van enkele teams moet nog groeien; het elkaar

aanspreken is op management- en directieniveau nog geen algemeen goed maar wordt wel beter; er zijn nog aanzienlijke verschillen in sturingsmechanisme, kwaliteitscultuur en onderwijskundig leiderschap; de teams geloven sterk in het eigen gelijk met het risico van blinde vlekken.

### **Realisatie vermogen**

De doorlopende leerlijnen zijn ogenschijnlijk succesvol maar de resultaten worden nog niet goed onderbouwd. De doorlopende leerlijn zorgt ogenschijnlijk voor goede schoolresultaten, veel studenten verlaten de school met een startkwalificatie. De leerlingen/studenten zijn tevreden over hun doorlopende opleidingsroute. Aandachtspunten: er is onvoldoende zicht op de onderwijsresultaten op het aggregatieniveau van de specifieke doelgroep; er is geen eenduidig beeld en/of definitie van een doorlopende leerlijn waardoor het moeilijk is om het realisatievermogen te testen.

### **De onderzoeksvraag en onze reactie daarop**

#### *Onderzoeksvraag*

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat binnen de diversiteit van aansturing de kwaliteit van de doorlopende leerlijnen (leerpark Presikhaaf/ Veenendaal) optimaal geborgd is als wordt gekeken naar onderwijs & examinering, personeel/ team & professionalisering, samenwerking met de andere teams/ locaties/ ondersteunende diensten.

#### *Reactie*

De kwaliteit van de doorlopende leerlijnen is voldoende verankerd omdat de betreffende teams intrinsiek gemotiveerd zijn om onderwijskwaliteit te leveren. Aandachtspunten liggen vooral nog bij het koersvast houden van een pedagogisch didactische aanpak en het in balans houden van onderwijs en zorg. De teams zijn bereid zijn om over de kwaliteit van het onderwijs en de examinering verantwoording over af te leggen. De professionaliteit, de intrinsieke motivatie en de verantwoordingsbereidheid van teams zorgen voor een groot potentieel aan innovatiekracht. Dat vernieuwingspotentieel wordt beter benut en de kwaliteitscultuur zal verbeteren als het volgende wordt gerealiseerd:

- Vaststellen van leidende principes en een toetsbare definitie van doorlopende leerlijnen.
- Gedifferentieerd inzicht krijgen in de onderwijsresultaten.
- Zorgen voor minder gelaagdheid in de communicatie.
- Docenten meer betrekken bij het beleid.

### **2015 en 2019**

Bij de instellingsaudit van 2015 werd onder andere het volgende geconcludeerd: De principes van het 'Andersom denken' zijn voldoende uitgewerkt, maar de werking en de concrete effecten op het vlak van de kwaliteitsborging hebben zich nog niet in de volle breedte van de organisatie bewezen. We concluderen nu in 2019 bij de doorlopende leerlijnen bijna het tegenovergestelde: de principes ervan zijn niet zo concreet uitgewerkt maar in de praktijk zijn er goedlopende projecten. Het beste van beide werelden moet toch een mooi resultaat geven!

### **Tot slot**

De auditcommissie wenst het College van Bestuur en de medewerkers van COG veel succes toe in het realiseren van de ambities en spreekt de hoop uit dat de resultaten van deze audit daarbij een steun in de rug zijn.